

Casos

Los inventarios del fin del mundo

Con una inversión de US\$ 600.000, el Grupo Newsan implementó un software de gestión de materiales y productos en cinco plantas y el centro logístico de Ushuaia.

Por Alejandro Alonso

Por estos días, Newsan está cumpliendo un cuarto de siglo. Nació como un joint venture entre Sanyo y Sansei, del actual accionista mayoritario Rubén Chernajovsky. El core business tradicional de Newsan es la electrónica de consumo. En Ushuaia, el grupo tiene seis plantas y un centro logístico integral (CLI). Entre las marcas propias de electrónica del grupo figuran Noblex, Sanyo, Sansei y Philco. Entre las muchas licenciadas, están JVC, Compaq y Duracell. Además, Newsan tiene asociaciones para fabricar dispositivos de Sony, Panasonic, Huawei y LG, entre otros. A estas líneas tradicionales, se sumó en 2012 Atma (pequeños electrodomésticos), con una planta en Campana, provincia de Buenos Aires y, hace dos años, Siam (línea blanca), con una planta en Avellaneda. En su conjunto, Electrónica de Consumo y Artículos para el Hogar emplea a unas 5.000 personas. Restricción de importaciones mediante, en 2011 el grupo debió incursionar en la exportación de alimentos. Hoy Newsan Food es el principal exportador de pesca del país y da trabajo de mane-

ra directa e indirecta a 3.000 personas. En 2015, todo el grupo facturó US\$ 2.588 millones.

“Hace cinco años tuvimos un crecimiento fenomenal respecto de lo fabricado en las plantas de Ushuaia, y durante dos o tres años seguidos prácticamente duplicamos la facturación”, explica Pierre Iribarren, gerente de la Planta 5, en Ushuaia. Esta planta, de 19.000 metros cuadrados, se encarga de producir televisores, monitores y celulares para LG. A los televisores y acondicionadores de aire, se sumaron celulares y cámaras de fotos, entre otros productos. Esta diversidad significó también muchos más componentes y un verdadero caos en el manejo del inventario del área de Producción.

Para entender la importancia de conocer los inventarios, Iribarren aporta un dato: en la industria electrónica el costo de los materiales es significativamente más alto que el costo de fabricación. “En una TV de 40 pulgadas, es del 80 por ciento. Si no somos capaces de convertir exitosamente los materiales que compramos en producto terminado, entonces seguramente quedemos fuera del negocio.” La

ineficacia en la conversión se mide a través de los remanentes o colas de lotes de insumos y componentes, que las grandes marcas lograron situar en el orden del 0,1 por ciento. Para Newsan, un 0,2 por ciento podría haber sido un valor deseable, pero en 2011 la ineficacia les imponía un penoso 3,5 por ciento.

“Otra cosa que hacía muy difícil nuestro trabajo era la incertidumbre en cuanto a los materiales que teníamos. Nuestro stock físico de materiales no se correspondía con el lógico que informaba el sistema de manejo de inventario. Era bastante habitual tener paradas de línea por un material que se suponía que teníamos, pero no estaba”, recuerda Iribarren. En 2010, Newsan había incorporado la E-Business Suite (EBS) de Oracle en el área de Producción. Pero ni el software ni los procesos parecían ayudar a mejorar el desempeño.

Gestión en frío

A mediados de 2011, Newsan había decidido avanzar sobre la gestión de almacenes implementando Cygnus WMS (que funciona en ambientes Microsoft), en ese momento de Mobile Systems (hoy Cygnus Argentina): un proveedor regional con grandes despliegues en su haber. El Cygnus WMS dialogaría con el EBS de Oracle. Gustavo Castro, director para la región Sur de Cygnus Latinoamérica, recuerda que la Dirección Industrial de Newsan necesitaba que el “Go Live” se diera en cuatro meses “para poder realizar con el siste-



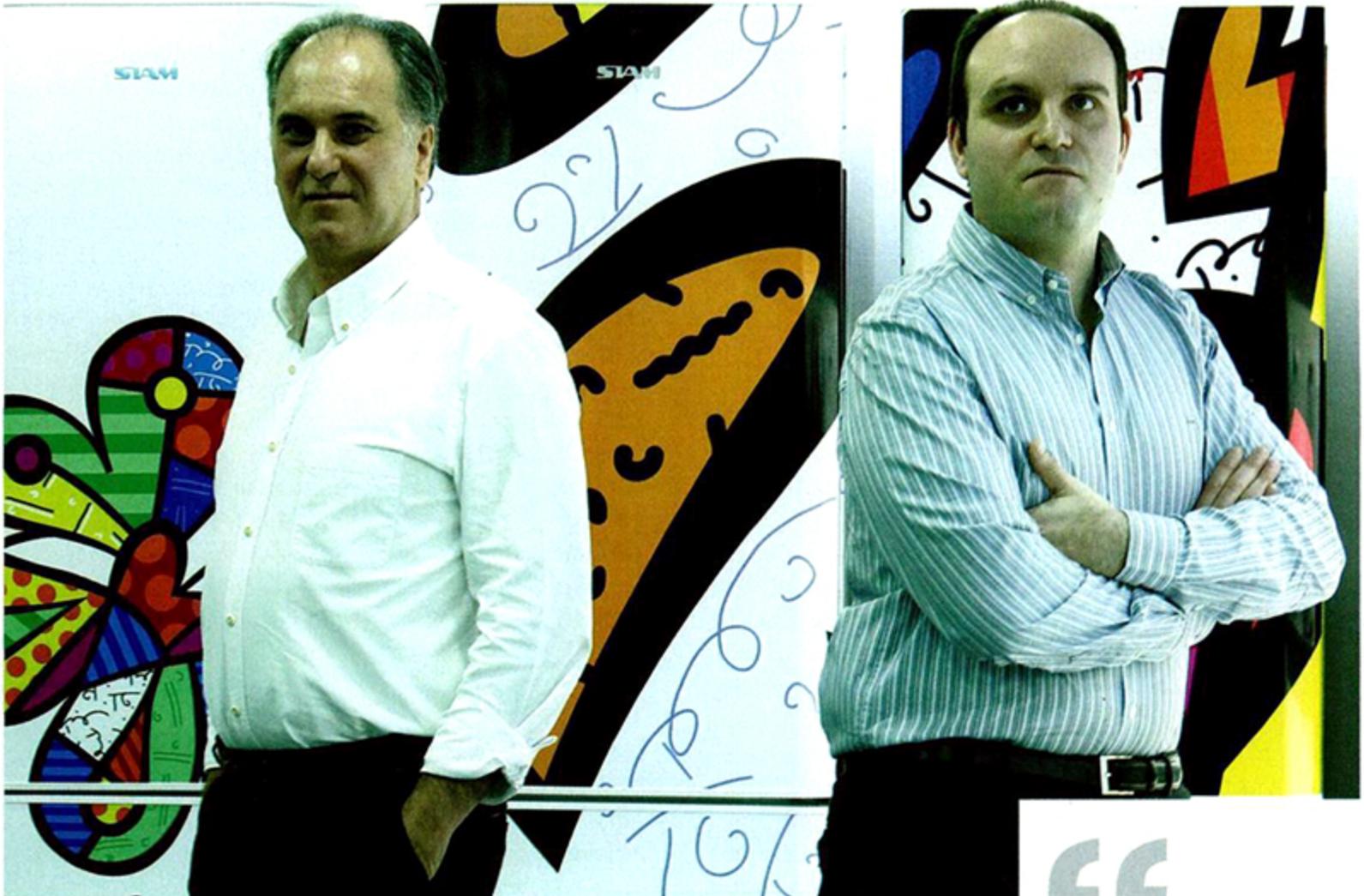
NUESTRO STOCK FÍSICO DE MATERIALES NO SE CORRESPONDÍA CON EL QUE INFORMABA EL SISTEMA DE MANEJO DE INVENTARIO.

Pierre Iribarren,

gerente de Planta 5 (Ushuaia) de Newsan

ma el inventario general de los seis almacenes de la planta y el Centro Clasificador. Esto requirió un modelo de implementación Big Bang y trasladar a Ushuaia un equipo de implementación acorde a la exigencia. La implementación fue realizada en tiempo y forma alcanzando satisfactoriamente el objetivo de máximo control en todas las plantas del inventario de partes. Luego fuimos realizando sucesivos proyectos de mejora apuntando a la optimización de todos los flujos logísticos”. En 2013 se puso en marcha el “Proyecto de Gestión de Materiales”, que involucró de forma transversal a casi toda la empresa. Iribarren aún recuerda las reuniones “kilométricas” para definir el modelo futuro de operación. De estas reuniones surgió la necesidad de consolidar los stocks de materiales de las distintas marcas. Gracias a estas medidas, hacia 2014 Newsan tenía un mayor control y trazabilidad sobre los materiales. “Si me llegaban diez cajas de un mismo número de parte, yo podía darle un número de serie a cada parte, entonces en

Foto: Gustavo Fernández



el momento de transferir ese material físicamente de una locación a otra, lógicamente podía transferirlo siguiendo número de serie y no sólo número de parte. Esto resultó para nuestro modelo de trabajo realmente disruptivo”, dice Iribarren. Así se pudo llegar al 0,2 por ciento buscado.

Sin embargo, el “diálogo” del Cygnus con el EBS de Oracle generaba inconvenientes. Por un lado, algunos requisitos que tenía el EBS para generar transacciones no se correspondían con los que pedía Cygnus. Esto generaba muchas trabas. La causa de este virtual “diálogo de sordos” radi-

caba en el alcance de los dominios en que operaba uno y otro sistema, y en los distintos enfoques con que encaraban las verificaciones previas a las transacciones. Emiliano Abib, gerente de Sistemas y Procesos Industriales del Grupo Newsan, apunta: “Cuando se trababa una transacción, inmediatamente afectaba toda la operación”.

La disyuntiva

Según Iribarren, había dos caminos a seguir para resolver este problema. “O hacíamos algo para mejorar las interfaces y tratar de que esas diferencias desaparecieran.

O implementábamos el WMS de la suite Oracle para que hiciera una tarea similar a la que hacía el de Cygnus, pero a través de un módulo propio del sistema integrado. Después de mucho análisis, elegimos implementar Oracle.”

Los motivos de la decisión abarcaron dos dimensiones. La primera, la desproporcionada inversión de recursos y tiempo para hacer que las interfaces funcionaran en los niveles que el negocio requería. “También fue una decisión económica: mantener dos sistemas, con proveedores distintos y bases de datos dis-

“

ERA MEJOR ATACAR PRIMERO EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y DESPUÉS IR PLANTA POR PLANTA.

Pedro Tilkin (izq.), jefe de Sistemas y Procesos, y Emiliano Abib, gerente de Sistemas y Procesos de Newsan

tintas, nos daba alguna desventaja en materia de costos”, dice Abib. Y al tener Oracle EBS completo a través de un contrato corporativo, no habría erogaciones adicionales por el lado de las licencias del módulo WMS. La validación llegó del lado de la

Casos

dirección de Servicios Compartidos (de donde depende Sistemas) y de la dirección Industrial, que esponsoró el proyecto. “Si bien hay políticas corporativas, cada planta tiene sus particularidades —explica Abib—. Cuando tenés que implementar un sistema único, tratando de customizarlo lo menos posible, necesitás tener aliñada a la gente del negocio.”

Si funciona, no lo arregles

Pedro Tilkin, jefe de Sistemas y Procesos Inbound en el área de Sistemas y Procesos Industriales de Newsan, fue el líder del proyecto. Recuerda que hubo una condición de parte de los futuros usuarios del WMS de Oracle: “Ellos querían la misma funcionalidad que tenían con el sistema de gestión de almacenes hasta ese momento. Estaban conformes con el Cygnus”.

La implementación del WMS quedó en manos de Extend IT, cuya relación con Newsan se extendía a los tiempos de las primeras implementaciones del EBS, allá por 2009. En parte por su consejo, Newsan decidió que no se arriesgarían con una implementación del tipo Big Bang, sino que sería por etapas. Esta opción permitía obtener resultados más rápidamente, disminuía la cantidad de personal abocado al proyecto y minimizaba el alcance del contratiempo. Tilkin precisa que el primer despliegue fue en el CLI. “Era mejor atacar el centro de distribución, que es de donde sale el material hacia las plantas, y después ir planta por planta.”

Roberto Dohmen, vicepresidente de la división Value Delivery de Extend IT, recuerda las dudas de

los usuarios sobre cómo iba a operar un sistema que estaba en los servidores de Buenos Aires. “El reto era bajar la expectativa de problemas, comunicar que íbamos a mejorar porque la integración era innata.” Como parte del proyecto, fue necesario redimensionar el enlace satelital de backup (provisto por Level 3): se pasó de 1 MB a 2 MB. El enlace primario de fibra no requirió ajustes.

Planta por planta

Dada la gradualidad del despliegue, antes de arrancar con el CLI fue necesario desarrollar interfaces que comunicaran el nuevo WMS con el de Cygnus que todavía corría en las plantas. Para esto, contaron con el soporte de Mobile. “Arrancamos con el proyecto en junio de 2015”, recuerda Tilkin. No sólo se concibió un modelo a futuro, sino que también se desarrollaron las funcionalidades que Cygnus WMS proveía y el WMS de Oracle, no.

Cada planta era un mundo. “Unos trabajaban a pedido, a través de las órdenes de Producción. Otros, se manejaban con máximos y mínimos, otros operaban de manera ‘push’ (mandaban a producción la mercadería que veían que necesitaban) —acota Dohmen—. La idea era llevarlos a una solución global dentro de sus particularidades, para que los procesos fueran similares. Hubo mucho trabajo de consultoría de procesos.” El 23 de noviembre el WMS del CLI entró en productivo. Esto permitió usar el sistema para realizar las tareas de inventariado en diciembre, momento en que la planta entra en receso.

CLI fue el primer paso, pero la

Highlights

Objetivo: Mejorar la gestión del stock y unificar procesos

Inversión: US\$ 600.000. Por servicios de consultoría de EBS (Extend IT), de gestión del cambio (Grupo ASA) y de programación de interfaces (Cygnus) se erogaron unos US\$ 400.000. Los cerca de US\$ 200.000 restantes sirvieron para costear viajes, hospedaje y gastos de empleados y consultores

Plazo: Junio 2015-Junio 2016

ROI: S/d

Líder de proyecto: Pedro Tilkin, jefe de Sistemas y Procesos Inbound de Newsan

Tecnología

Solución: WMS, parte de la E-Business Suite (EBS) de Oracle

Proveedor: Oracle, Extend IT

IT Corporativa

Hardware:

Cerca de 2.000 PC, 180 servidores (sobre todo HP e IBM), equipos de comunicaciones y seguridad de Cisco, Ubiquiti y Fortinet

Software:

EBS de Oracle. Office 365. Windows 2012 y Oracle Linux en los servidores

Telecomunicaciones:

TASA y Level 3 proveen enlaces de MPLS e Internet, en las distintas locaciones. En el caso de Ushuaia, Level 3 además provee el servicio satelital

Planta 5 fue el conejillo de Indias en el despliegue de las plantas. En diciembre y enero se desarrollaron las customizaciones para las plantas, y durante febrero se hicieron pruebas y capacitaciones. El ‘go live’ de Planta 5 se hizo en los primeros días de marzo. A partir de entonces, el despliegue en plantas se concretaba a razón de una por mes. La Planta 2 (celulares) entró en vivo el 11 de abril, la Planta 6 (acondicionadores de aire) el 9 de mayo, y las Plantas 3 y 4 (la primera de inserción automática y manual, y de decodificadores; la segunda de tablets y notebooks) entraron en producción el 20 de junio. Abib destaca que uno de los grandes logros de este despliegue es que en ningún momento se vio afectada la operación de las plantas o del CLI, más allá de una parada programada un fin de semana. Iribarren asegura que hoy no hay transacciones trabadas, y que las inconsistencias entre el material que se debía consumir para el armado de los productos y el que efectivamente se consumió son pequeñas. Estas inconsistencias pueden generar stocks negativos, lo cual es señal de “fiebre”, en palabras de Iribarren. “Hoy a la mañana, tenía 55 ítems en negativo, que es nada, por un total de \$ 30.000. En Planta 5 movimos materiales por unos \$ 20 millones por día.” El desafío a futuro es eliminar la fiebre por completo, “que pasemos a una confiabilidad de inventario lo más cercana a la perfección —dice Abib—. Sabiendo exactamente lo que tenemos y lo que necesitamos para producir, podremos hacer compras más inteligentes en el futuro”. ■