

CASO DE ÉXITO

**KAUFMANN**

Un camino definido para una gran exactitud de entrega: KAUFMANN, el importador de Mercedes-Benz optimiza la logística de vehículos con SYNCROTESS de INFORM

El importador chileno, Kaufmann, se enfrentó al problema de un fuerte incremento en el volumen de importación de chasis de vehículos comerciales, como también el manejo de un proceso de equipamiento adicional cada vez más complejo.

KAUFMANN

Kaufmann es el socio oficial de Mercedes-Benz para la importación, conversión y venta de vehículos comerciales, buses y automóviles en Chile y Perú. Además, la empresa procura que los clientes finales cuenten con repuestos. Con más de 2.000 empleados, se elaboran vehículos comerciales para el mercado chileno, y las ventas y servicios se garantizan con 30 oficinas de venta. La filial Divemotor se encarga de estas tareas en Perú. En Nicaragua, Costa Rica y Panamá, las operaciones las realiza la filial AutoStar. www.kaufmann.cl

Kaufmann no solo tiene que manejar un proceso de equipamiento adicional que cuenta con una producción de múltiples etapas, sino que también debe coordinar las actividades con los proveedores de servicios externos. Debido al crecimiento que ha tenido la empresa y la complejidad de los procesos, Kaufmann comprendió que era fundamental incorporar un nuevo software con inteligencia para tomar decisiones matemáticas que no solo planifique óptimamente la secuencia de todos los pasos de producción, sino que también automatice y estandarice el orden de prioridad de los pedidos. Al mismo tiempo, Kaufmann quería que el sistema mejorara los procesos logísticos en una nueva área central de estacionamiento ("patio") y la coordinación con sus 30 proveedores de servicio. La principal prioridad del proyecto era incrementar la exactitud de entrega a los clientes. En la actualidad, Kaufmann está usando SYNCROTESS de INFORM para la logística de vehículos para planificar todos los procesos complejos involucrados en la adaptación de camiones y para controlar todos los procesos de entrada, salida y servicio en nuestro patio. La empresa fue capaz de incrementar la exactitud de entrega en un 97%, reducir los tiempos de espera para el procesamiento de camiones individuales en un 15% y aumentar el volumen de trabajo realizado en un 30%. Kaufmann decidió implementar el sistema de INFORM porque esta empresa, con base en Aachen, ya cuenta con instalaciones de referencia en fabricantes de automóviles y empresas de logísticas en todo el mundo y ha demostrado un gran conocimiento de los procesos específicos de la industria.

Kaufmann ha sido un distribuidor e importador de Mercedes-Benz en Chile por 65 años. La empresa se caracteriza por relaciones cercanas con sus clientes y procesos logísticos altamente complejos. Con su sede central en Santiago de Chile, Kaufmann cuenta con alrededor de 2.000 empleados y 30 puntos de venta a lo largo del país. Esta empresa importa automóviles de pasajeros y vehículos comerciales, como buses, camiones y vans de las marcas Mercedes-Benz, Freightliner y Fuso, y los vende a los clientes finales. En 2017, la empresa entregó 9.000 automóviles de pasajeros y aproximadamente 4.000 vehículos comerciales. Mientras los automóviles de pasajeros van directo a los clientes después de una inspección, el proceso en el segmento de camiones es más complejo, ya que Kaufmann importa chasis con configuraciones estándar que, antes de venderlos, los convierte en vehículos especiales, como ambulancias, vehículos de construcción o desechos, con la colaboración de proveedores de servicio externos. Kaufmann también maneja y vende repuestos para todos los vehículos y presta servicios de reparación postventa y garantía. Los clientes de Kaufmann abarcan el sector público, empresas privadas y personas particulares. Los pedidos van desde automóviles individuales hasta el envío de cientos de camiones.

Mayor exactitud de entrega y complejidad de control gracias a una optimización ágil

Para Kaufmann, la satisfacción del cliente era la prioridad número uno. Para mantener altos niveles de satisfacción, sabían que era importante tener un alto nivel de exactitud de entrega para poder conservar los clientes. Calcular y garantizar las fechas de entrega no es una tarea sencilla debido a la cantidad de pedidos y la complejidad de los procesos por los que pasan todos los vehículos desde la importación hasta la venta. Además, Kaufmann también tenía que lidiar con un rápido crecimiento: tan solo en los últimos ocho años, el volumen de pedidos aumentó en un 100%. Por esta razón, en 2014, la empresa decidió construir un nuevo centro de logística, donde se combinarían las operaciones de



importación y logística, y se volvería a integrar a la empresa el almacenamiento de vehículos anterior que estaba tercerizado. Este último aumentó el volumen de procesos que se tenían que coordinar en un 50%, un desarrollo que ya no se podía compensar con el método de operación anterior. Este método incluía un equipo de trabajadores que planificaba todos los pedidos a mano en Excel, complementado con SAP como un sistema de planificación de recursos de la empresa (ERP). Sin embargo, este enfoque no era satisfactorio. Interrogantes como "¿qué pedidos tienen mayor prioridad?" y "¿cuál es el siguiente paso de trabajo que se debe realizar y en qué vehículo?" eran difíciles de responder y con un volumen anual de alrededor de 18.000 vehículos por año, ya no es posible responder "solo" con experiencia e intuición humana qué camión tiene que estar listo, cuándo y dónde para así optimizar el uso de los recursos. Por esta razón, Kaufmann quería solucionar los problemas de planificación de producción del taller y la gestión del patio con la ayuda de un software de vanguardia diseñado para esta finalidad. "Con el nuevo sistema, queremos garantizar específicamente que se procesen primero los pedidos más urgentes y que estén disponibles los recursos necesarios", comenta Derek Bull, gerente de Logística de Kaufmann. "El software también debe optimizar los procesos en las estaciones de trabajo, siempre en relación con la situación actual que cambia diariamente. Especialmente en la producción de camiones, reducir los tiempos de espera y evitar vacantes también significa optimizar los tiempos de entrega", agrega Bull.



» El procesamiento de pedidos más rápido y eficiente significó que fuéramos capaces de incrementar nuestra exactitud de entrega de 85 a 97% en promedio. Ya logramos nuestro principal objetivo, así que estamos muy satisfechos.

Daniel Diaz, subgerente de Logística de Vehículos Terminados de Kaufmann

La experiencia y la adaptación individual fueron factores decisivos

Por los que optó Kaufmann para el software SYNCROTESS para la logística de vehículos. El sistema traza claramente toda la ruta del vehículo fabricado desde la fábrica hasta el concesionario, sincroniza todos los procesos y optimiza todos los pedidos de producción de acuerdo con el objetivo principal, por ejemplo el cumplimiento de la exactitud de entrega. El módulo de gestión de patio SYNCROTESS controla y optimiza el estacionamiento y carga de los automóviles, mientras coordina todos los transportes entrantes y salientes. Para poder adaptar el software en profundidad según los requisitos específicos de Kaufmann, INFORM también desarrolló un nuevo módulo de SYNCROTESS, el optimizador de pedidos "Workshop Scheduler" (planificador de taller). Derek Bull explica que "es difícil encontrar ejemplos de buenas prácticas en empresas similares en Chile y en todo el mundo para nuestros procesos. Buscamos en varios proveedores, pero INFORM nos convenció con su gran experiencia en el área de optimización de cadenas de suministro". El sistema se implementó en dos fases: Los primeros doce meses sirvieron para instalar y optimizar los procesos internos antes de entrar en funcionamiento. Posteriormente, INFORM adaptó el software de manera incluso más precisa de acuerdo a los requisitos del cliente durante los 8 meses de la "etapa de mejora en directo", donde Kaufmann ya estaba trabajando con el sistema. "El software se personalizó específicamente para nuestras necesidades y ahora mapea perfectamente nuestros complejos procesos" explica Bull.

Exactitud de entrega como nunca antes

Hoy SYNCROTESS planifica y gestiona las actividades de inspección y conversión de 13.000 camiones y automóviles de pasajeros al año, con alrededor de 1.000 movimientos internos de vehículos al día y tiempos de procesamiento que van de 30 minutos a 3 días internamente y de 1 semana a 2 meses externamente. "Sin un software, era muy difícil para nosotros planificar de tal manera que cada vehículo estuviera en el lugar y momento correcto. Siempre teníamos momentos improductivos en nuestras estaciones de trabajo", explica Daniel Díaz, subgerente de Logística de Vehículos Terminados de Kaufmann. "Con el nuevo sistema, somos capaces de reducir los tiempos de espera para el procesamiento de camiones individuales en un 15%. Además, en los últimos cinco meses, incrementamos en aproximadamente un 30% el volumen de trabajo realizado en nuestras instalaciones existentes y con nuestro equipo técnico, esto gracias únicamente a la mejora en el uso de la capacidad".

Para manejar el aumento en producción, Kaufmann incorporó un turno adicional de trabajadores. "Lo más importantes es que el procesamiento de pedidos más rápido y eficiente significó que fuéramos capaces de incrementar nuestra exactitud de entrega de 85 a 97% en promedio. Ya logramos nuestro principal objetivo, así que estamos muy satisfechos", agregó Díaz. No obstante, si un pedido se atrasa o terminará antes, el planificador de taller lo indica con tiempo para que los empleados puedan informar al cliente con anticipación. Kaufmann opera SYNCROTESS para la logística de vehículos con el modelo de pago por uso que ofrece INFORM.

Exactitud de entrega como nunca antes

Para poder optimizar los procesos de Kaufmann en términos de exactitud de entrega, el programador de taller primero determina las fechas de entrega target de cada vehículo según la información proporcionada por proveedores externos y las actividades internas planificadas. El equipo de ventas informa estas fechas a los clientes finales, las que sirven de bases para la planificación detallada. Asimismo, es tarea del sistema controlar las secuencias de todos los procesos internos para garantizar el cumplimiento de los plazos. Para mejorar la eficiencia y garantizar una entrega puntual, las instrucciones individuales de trabajo se planifican en el momento mediante el uso de todos los recursos disponibles. El programador del taller considera las limitaciones de tiempo, como los horarios de atención, los feriados públicos o las distancias, como también otros factores en la cadena de procesos, como tareas que solo se pueden realizar una vez terminada una tarea anterior. Por ejemplo, el sistema de optimización determina que el vehículo X debe estar en la estación de trabajo Y en 30 minutos. El pedido se crea y un conductor que esté

Modificación de camiones

- Actividades de conversión de 13.000 camiones y automóviles de pasajeros al año
- 30 proveedores para conversiones parciales
- Hasta 1.000 movimientos de vehículos al día
- Tiempos de 30 minutos para etapas de trabajo internas
- Tiempos de 1 semana a 2 meses para etapas de trabajo externas

disponible y cerca recibe un instrucción del sistema en su teléfono móvil con las indicaciones de qué vehículo mover. Sin embargo, no solo se selecciona un conductor adecuado, sino que el más adecuado para la situación específica. La decisión puede estar basada en que tiene que recorrer la distancia más corta o que cuando finalice la asignación, el conductor se encontrará en la posición óptima para su siguiente trabajo. Tan pronto como el automóvil o camión llegue a la estación de trabajo, el mecánico y los electricistas pueden ver en el sistema qué tareas adicionales se deben realizar en el vehículo. El comienzo y finalización de la tarea se registran y luego el programador genera una nueva orden de movimiento para un conductor, hasta que se finalice el proceso completo. La cantidad de movimientos de vehículos aumentó de 200 a hasta 1.000 por día.

Instrucciones de trabajo del "jefe digital"

Inicialmente fue un desafío para los empleados de Kaufmann trabajar con el nuevo sistema. "A primeras, algunos de los flujos de trabajo que especificaba el programador de taller no parecían lógicos, por ejemplo, cuando se tiene que colocar un nuevo vehículo en una estación de trabajo antes de que se finalice el anterior – explica Daniel Díaz.– Esto se debe a que el sistema toma la perspectiva de toda la empresa y procesos, y reconoce conexiones de los datos, las que no se pueden considerar inmediatamente de manera intuitiva. Además, los empleados primero se tenían que acostumbrar a recibir las instrucciones de trabajo del sistema y algunas veces directamente a sus teléfonos celulares, en vez de recibirlas de su jefe". Sin embargo, Kaufmann ha invertido mucho tiempo en involucrar a los empleados en este proceso de cambio y en enseñarles la aplicación y sus ventajas durante varias sesiones de capacitación. "Esto dio resultado: la aceptación de los usuarios es muy buena y nuestros colegas disfrutaban trabajar con el sistema", agrega Díaz.

Alianza que continúa: Proyecto planificado en Perú

Kaufmann e INFORM establecieron una alianza de confianza, la que continuará en proyectos futuros. En Chile, ambas partes están trabajando actualmente en perfeccionar detalles para mejorar aún más el rendimiento y pronóstico, especialmente en relación con la carga de trabajo para identificar dónde habrá limitaciones en el futuro. Además, la solución de INFORM también se implementará en la filial Divemotor en Perú. "Sin la digitalización de nuestros procesos, no seríamos sostenibles a largo plazo. Esto también se aplica a Kaufmann en otros países y estamos convencidos de que INFORM es el socio adecuado para continuar en este camino junto a nosotros", concluyó Derek Bull.

Para más información:**INFORM Software SpA**

María Luisa Santander 468, Of. 210
 Providencia, Región Metropolitana, Chile
 Teléfono: +569 6142 5375
 latinoamerica@inform-software.com