

Aplicación de técnicas LEAN al proceso de compras y aprovisionamiento



La implantación de técnicas LEAN al departamento de Compras de Actren ha permitido a la compañía iniciar la transición hacia un modelo de aprovisionamiento que potencia la compra estratégica y reduce las operaciones transaccionales, mejorando así la eficacia y eficiencia del proceso.



Actren Mantenimiento Ferroviario S.A.

Aplicación de técnicas LEAN al proceso de aprovisionamiento de repuestos MRO.

Actren Mantenimiento Ferroviario S.A. es una sociedad mixta formada por CAF (51%) y Renfe Operadora (49%) que centra su actividad en el mantenimiento integral de vehículos ferroviarios.

Inició sus operaciones en 2008 tras la concesión, por parte de Renfe, del contrato de mantenimiento de los trenes de la serie Alvia 120. Desde entonces, la organización ha experimentado un rápido crecimiento que le ha llevado a ser uno de los principales operadores de mantenimiento de material rodante del país.

Actualmente desarrolla su actividad en talleres ferroviarios repartidos por toda la geografía Española (Madrid, Barcelona, Salamanca, León, Granada, Sevilla, Valencia y La Sagra) y lleva a cabo el mantenimiento de una parte destacable del parque de trenes de Renfe.

Más concretamente, posee los derechos de explotación de mantenimiento de 9 modelos de vehículos de Renfe distintos, abarcando trenes de Alta Velocidad (S120, S120.050, S121), Cercanías (CIVIA, S446) y Media Distancia (S449, S594, S598, S599).

Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | www.ice-consultants.com



Business | IT | ERP Consultants

Situación anterior

La colaboración entre Actren e ICE se inicia en 2013 con la elaboración de un **informe-auditoría para analizar la capacidad del taller** de Fuencarral Alta Velocidad (Madrid), donde se lleva a cabo el mantenimiento integral de trenes de la serie 120.050 y 121 de Renfe.

Durante la ejecución del proyecto se constata que existen oportunidades de mejora en el proceso de mantenimiento que permiten aumentar la productividad del taller, reducir el lead time de las revisiones y simplificar la gestión de los recursos. Con el objetivo de profundizar en el estudio y diseñar un nuevo modelo operativo que minimice las ineficiencias detectadas, Actren, en 2014, confía de nuevo en ICE para llevar a cabo un proyecto de **implantación de técnicas Lean en los procesos de mantenimiento** de los trenes de Alta Velocidad.

Tras la realización de una prueba piloto en las revisiones de corto-medio alcance y la consecución de resultados satisfactorios, la compañía decide extender el modelo Lean a otras áreas de la empresa que presentan un potencial de mejora significativo. Más concretamente, Actren se plantea **mejorar el proceso de compras y aprovisionamiento de materiales MRO** con el fin de evitar roturas de stock que afectan negativamente a la operatividad y productividad de la compañía. La falta de materiales genera:

- Retrabajos debido a la utilización de componentes de otros vehículos
- Aumento del lead time de las revisiones por tener que esperar material
- Replanificaciones del servicio debido a la imposibilidad de terminar revisiones a tiempo
- Salida de trenes en condiciones seguras pero no óptimas
- Desmotivación de técnicos y personal operativo

En 2015, Actren contrata a ICE para revisar el proceso de compras y aprovisionamiento y plantear un rediseño del mismo aplicando los conceptos Lean y las “Best Practices” del mercado.

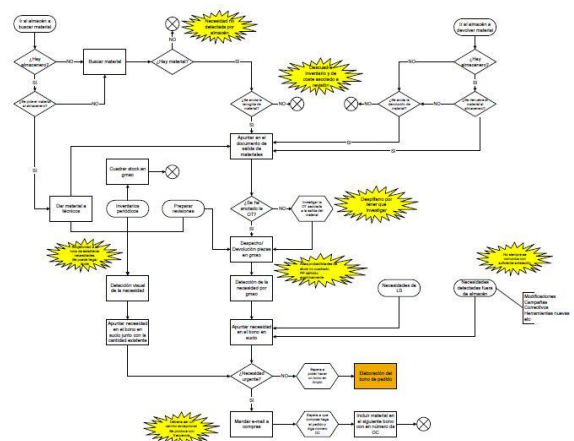
El proyecto

El proyecto, que se lleva a cabo entre Abril y Julio de 2015, se realiza en la división de Alta Velocidad de Actren con el siguiente alcance:

- Análisis del proceso actual de compra, desde el establecimiento de las necesidades hasta la recepción del material y el procesamiento de albaranes y facturas.
- Rediseño del proceso mediante la aplicación de técnicas Lean en las áreas de compra estratégica, procesos de aprovisionamiento y gestión de proveedores.
- Implantación de aquellas medidas correctoras que pueden ser implementadas de manera inmediata y definición de un plan de acciones a seguir para aquellas actividades no ejecutables durante el proyecto.

Fase de Análisis - Diagnóstico

La fase de análisis-diagnóstico tiene como principal objetivo conocer la situación actual del proceso de compras y aprovisionamiento y hallar su potencial de mejora. Para ello se mantienen reuniones con los diferentes intervinientes del proceso y se observa su trabajo diario. Dicho estudio permite obtener una visión global del proceso, conocer el flujo de información y materiales, entender la problemática existente, y evidenciar las imitaciones y condicionantes que afectan al proceso. El resultado de esta recopilación de información se plasma en un mapa de proceso con las actividades reales de la organización que permite detectar y justificar oportunidades de mejora.



Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | www.ice-consultants.com



Business | IT | ERP Consultants



Fase de Diseño

En la fase de diseño se plantean cambios en el proceso de aprovisionamiento y compras que permitan solucionar las debilidades e ineficiencias detectadas durante la fase de análisis-diagnóstico, dando prioridad a aquellas oportunidades de mejora que tienen un mayor impacto en el problema de los faltantes.

Las modificaciones se desarrollan teniendo en cuenta la estrategia de la compañía, de tal manera que el propósito del proyecto esté alineado con los objetivos del resto de departamentos. Una vez estudiada la viabilidad y factibilidad de cada acción de cambio se desarrolla un programa de actuación a seguir durante la fase de implantación. Además, se establecen nuevos KPI's que permitan controlar de manera eficiente el proceso, fijar objetivos y entrar en la rueda de la mejora continua.

Fase de Implantación

La prelación de las operaciones diseñadas hace que sólo se implanten bajo la presencia de ICE aquellos cambios que pueden llevarse a cabo de manera inmediata. Para las acciones que requieren la ejecución de tareas previas o que tienen una mayor duración que la prevista para el proyecto, ICE transmite el "know-how" a Actren, describe cómo se deben llevar a cabo las actividades y fija un plan de acciones a seguir por el cliente.

En dicho plan de acciones se acuerdan fechas y responsables con los directivos de la compañía, garantizándose así la implicación de todas las figuras clave de la organización en el proceso de cambio y la dinamización y seguimiento del proyecto.

Beneficios

La colaboración entre Actren e ICE ha supuesto la iniciación de la compañía en el camino Lean, una senda sin fin hacia la perfección que nos lleva a interpretar los procesos como una oportunidad de mejora. Avalados por los resultados, se han establecido las bases para crear una cultura dentro de la empresa que permita ir extendiendo la filosofía Lean en las diferentes áreas y ubicaciones de la organización, de manera interna y autónoma.

Las mejoras en el proceso de compras y aprovisionamiento han permitido dar un salto cualitativo importante en el procedimiento de **detección de necesidades** (causa principal de faltantes de material poco específicos), la **trazabilidad del material** (causa principal de faltantes de material específico) y la **potenciación de la compra estratégica** mediante la proyección de requerimientos y la alta integración del departamento de compras al resto de la empresa.

La planificación eficiente de las actividades de compra a largo plazo permite alcanzar importantes reducciones de coste, mejorar los niveles de servicio del vendedor y reducir el lead time del proceso de aprovisionamiento. Además, fortalece la relación con los proveedores, iniciándose así el camino hacia modelos de negocio más desarrollados que persigan estrategias de mejora conjuntas.

Documento publicado en Julio de 2015

© 2015 ICE Consultants Europe, S.L. Todos los derechos reservados.

Éste caso de éxito tiene como única función proporcionar información.

El logotipo ICE es propiedad de ICE Consultants Europe, S.L.

El resto de logotipos pertenecen a sus respectivos propietarios.

Para más información

C/ Pau Claris 162-164 | 08037 Barcelona | 93 467 00 90 | www.ice-consultants.com



Business | IT | ERP Consultants