



OLIVER WIGHT CASE STUDY SERIES

El Negocio de Celulosa de Weyerhaeuser Fibers Integra Personas, Procesos y Herramientas para Lograr un Desempeño de Clase A

“La clase A es la forma en que manejamos nuestro negocio. Aporta disciplina de cadena de suministro de clase mundial. Mi encargo para el equipo es 'No te desviarás de la Clase A' ”.

Shaker Chandrasekaran
Senior Vice President, Cellulose Fibers
Weyerhaeuser

Oliver Wight

OLIVER WIGHT



together we make a difference



Weyerhaeuser

Aspectos destacados:

Para servir a los clientes mejor, más rápido y de manera más eficiente, los líderes del negocio de Fibras de Celulosa en Weyerhaeuser Company se comprometieron con la Clase A en planificación de Ventas y Operaciones (S&OP) en el primer año de su inicio. No solo tuvieron éxito, sino que también fueron mucho más allá.

Weyerhaeuser es una de las empresas de productos forestales más grandes del mundo. Con sede en Federal Way, Washington, su negocio de fibras de celulosa fabrica pulpa esponjosa y pulpa de calidad para papel que utilizan las empresas de productos de consumo de todo el mundo para pañales, incontinencia de adultos y productos de higiene femenina, pañuelos de papel y toallas de papel, muchos de ellos con marcas conocidas.

Estos clientes tienen cadenas de suministro sofisticadas y son muy exigentes con sus proveedores.

“Lograr una calificación de Clase A en S&OP se convirtió en un hito clave en nuestro esfuerzo por mejorar el desempeño de la cadena de suministro”, dice Bob Hirschey, vicepresidente de Cellulose Fibers que dirigió la iniciativa de reingeniería de la cadena de suministro.

La clase A en S&OP significó que Weyerhaeuser tenía un proceso sólido para actualizar regularmente su plan operativo para respaldar tanto las necesidades del cliente como los objetivos de negocio. Este proceso incluyó reuniones mensuales para analizar la demanda, la oferta y otros parámetros operativos con suficiente antelación para planificar los recursos de manera eficaz; normalmente a dos años. “Buscamos agresivamente los beneficios, con el objetivo de lograr la Clase A en un año”, dice Hirschey.

Y eso es exactamente lo que logró el negocio en mayo de 2006. Animados por el éxito de S&OP, el liderazgo decidió seguir adelante. “La clase A motivó el cambio, estableció un proceso disciplinado y generó resultados”, dice Hirschey. “No podíamos detenernos en S&OP, por lo que dirigimos nuestra atención a nuestras instalaciones de producción y oficinas de ventas”.

Utilizando el ABCD Checklist de Oliver Wight, quinta edición y la metodología Proven Path, las seis instalaciones de producción de fibras de celulosa obtuvieron la Clase A en planificación y control integrados en 2007.

Las cinco regiones de ventas, incluidos tres sitios internacionales, alcanzaron la Clase A en la gestión de la demanda en 2008. El resultado: Oliver Wight certificó toda la cadena de suministro integrada de Cellulose Fibers como Clase A.

La clase A en planificación y control significó que las fibras de celulosa aplicaron las mejores prácticas desde “Top to Bottom”, para mejorar significativamente la satisfacción de los clientes, empleados y stakeholders, así como la productividad, el inventario y los costos.

El ABCD Checklist de Oliver Wight permitió a Cellulose Fibers optimizar los procesos de su cadena de suministro y lograr resultados de manera económica.

El desempeño de clase A en procesos clave en toda la empresa trajo muchos beneficios.

Según Hirschey, “los beneficios económicos tangibles fueron significativos y los beneficios intangibles, como la confianza y la satisfacción del cliente, fueron igualmente importantes”.

Principales Beneficios:

- La precisión del registro de inventario supera el umbral de Clase A del 95%.
- El desempeño de las entregas a tiempo del cliente supera el 98%.
- La eficiencia de la producción supera los niveles anteriores en al menos dos puntos porcentuales, lo que equivale a millones en ahorros.
- El cumplimiento de la fábrica con el programa maestro supera el 95%, lo que mejora la capacidad de mantener los compromisos con los clientes.
- El desempeño del plan de ventas ejecutable está constantemente dentro del 5% del objetivo.
- Los pronósticos de demanda son precisos, dentro de la tolerancia, para familias y subfamilias de productos.



Durante 2004, el equipo de liderazgo ejecutivo de Weyerhaeuser lanzó EBS (Enterprise Business Solutions): una iniciativa de optimización de la cadena de suministro en toda la empresa, centrada en una cadena de suministro holística e integrada en lugar de una centrada en plantas individuales. Weyerhaeuser llamó a Oliver Wight para ayudar a la empresa en esta transformación.

Después de sesiones informativas, sesiones educativas y una revisión y deliberación exhaustivas, los líderes senior de Weyerhaeuser eligieron a Oliver Wight por su experiencia y trayectoria en lograr resultados.

“La metodología Proven Path de Oliver Wight y la quinta edición de Oliver Wight del ABCD Checklist para la Excelencia Operativa fue la clave para el enfoque de Weyerhaeuser”, dice George Palmatier de Oliver Wight. “El ABCD Checklist fue la hoja de ruta, el Proven Path, la guía”.

Los líderes de Weyerhaeuser eligieron el negocio de Cellulose Fibers como su cabeza de playa para el EBS porque contaba con una sólida estrategia empresarial y líderes empresariales que conocían los resultados que querían y necesitaban.

Cuando comenzaron, los líderes de Cellulose Fibers revisaron el caso de negocio para el cambio con los especialistas en mejora empresarial de Oliver Wight, quienes explicaron cómo otras empresas habían cambiado fundamentalmente su forma de pensar sobre la gestión integrada de la Cadena de Abastecimiento y las diversas implicaciones del proceso.

“Aprendimos que, aunque teníamos prácticas comerciales bastante buenas, no necesariamente teníamos las mejores prácticas de la industria”, explica Hirschey.

“Evaluaciones iniciales realizadas bajo la dirección de Oliver Wight mostraron oportunidades para una mejor integración nuestros procesos y herramientas de planificación”.

Guiado por los resultados de la evaluación, el equipo identificó varias brechas en sus procesos en comparación con la Clase A. Uno fue la falta de una programación maestra sólida en cada instalación de producción, incluyendo las herramientas faltantes para integrar la programación maestra con los otros procesos de planificación. Otro estaba relacionado con los mecanismos de disponibilidad para prometer.

Y, si bien la empresa tuvo un proceso de planificación anual muy riguroso, no era tan dinámico como el enfoque de replaneación continua que se considera como la mejor práctica de S&OP. Para cerrar las brechas rápidamente, la empresa aprovechó las ventajas de la Metodología FastTrack S&OP de Oliver Wight y la herramienta de planificación de Ventas y Operaciones (ESOPT).

Preparándose para Diseñar los Procesos del Negocio

Uno de los primeros pasos que tomó el equipo de liderazgo de Cellulose Fibers fue crear una “Visión de Operaciones” más amplia. Para lograr su visión de ser “el líder mundial en celulosa y tecnología que haciendo que los productos cotidianos sean mejores para las personas y el planeta”, Cellulose Fibers necesitaba “transformar su desempeño y ganarse el derecho a crecer integrando el desarrollo de mercado / producto, la participación del cliente y su eficacia operativa”.

"La clase A motivó el cambio, estableció un proceso disciplinado y generó resultados ..."

- Bob Hirschey



El plan para lograr la visión incluía principios y prácticas como:

- Responsabilidad individual con roles y responsabilidades claros;
- Relaciones de colaboración con los clientes para generar una mayor satisfacción;
- Procesos integrados y apalancados para impulsar mejoras en todo el sistema; y
- Alineación con un plan operativo, único, acordado basado en UN conjunto de números.

Para promover la gestión integrada, se comprometieron a planificar y controlar el negocio mediante:

- Implementar la planificación de Ventas y Operaciones;
- Implementar procesos confiables para la entrega a tiempo y sin daños;
- Vincular más estrechamente el desarrollo de productos / negocios a la gestión del Suministro y la Demanda;
- Iniciar un balance colaborativo y continuo del Suministro y la Demanda.

Una vez más, utilizando la metodología Proven Path, un equipo central de líderes del Negocio estableció la visión, fijó la dirección, revisó y aprobó los diseños de procesos del Newgocio, proporcionó recursos y resolvió conflictos. También establecieron un equipo de proyecto, apoyado por grupos de tarea.

Con el equipo del proyecto listo, Cellulose Fibers trajo a casi 70 de sus personas clave de molinos, oficinas de ventas y grupos de apoyo a la Sede Corporativa para lanzar la iniciativa. "Esta era nuestra manera de decir 'hablamos en serio y vamos adelante'", dice Hirschey.

El grupo tomó cursos y asistió a talleres sobre excelencia empresarial y gestión integrada de la cadena de suministro.

Las sesiones grupales para expertos en la materia cubrieron la planificación de la demanda, la planificación del suministro, el desarrollo de productos, las finanzas, la precisión de los datos y otros más. Después de completar la capacitación, los equipos del grupo de tarea desarrollaron recomendaciones para cambios y mejoras específicos en sus respectivas áreas de experiencia en procesos.

Se centraron en áreas como la precisión de los datos, la gestión de la demanda, la gestión de suministros, la programación maestra, la planificación de materiales y la planificación del transporte. Revisaron cuidadosamente los diseños de procesos para el forecasting de la región de ventas, el registro de pedidos de los clientes, la planificación de la capacidad a nivel de fábrica, la programación y el rendimiento de la producción y la planificación y ejecución del transporte.

Creando una nueva estructura organizativa

Su trabajo dio lugar a muchos cambios, tanto de proceso como de organización. Se eliminaron, crearon o rediseñaron muchos roles.

Por ejemplo, la empresa creó el rol de director de integración de la cadena de suministro, que ayuda a reunir materiales y documentos para las reuniones mensuales de la Revisión Ejecutiva de S&OP. Otro paso clave fue crear los roles de gerente de demanda y gerente de suministro. Anteriormente, las actividades de gestión del suministro y la demanda se combinaban y reportaban a través de ventas.

"La gestión de la demanda se centra en nuestros clientes, nuestros mercados y en lo que ellos necesitan", dice Donna Robinson, primera directora de demanda de Cellulose Fibers. "Para comprender mejor lo que quieren nuestros clientes, trabajar más de cerca con ellos y desarrollar mejores relaciones, y para mejorar nuestro servicio, creamos nuevas responsabilidades en ventas, especialmente en la planeación de la demanda".

Aún más, el grupo de innovación proporciona información sobre nuevos productos al equipo de gestión de la demanda para sus reuniones de revisión mensuales. Continúa Robinson, "S&OP y Integrated Planning and Control son fundamentales para mejorar nuestra capacidad de ofrecer un mayor valor a los clientes; todo comienza con una mejor planificación y eso se traduce en una mejor ejecución".

"Nuestro negocio ha avanzado mucho en todos los niveles ..."

- Shaker Chandrasekaran

Los cambios organizacionales también se extendieron a algunos gerentes de finanzas y planificación a quienes se les pidió que apoyaran directamente el proceso de S&OP. Y, debido a la complejidad asociada con los flujos de transporte nacional y de exportación de gran volumen y las múltiples opciones de suministro desde el molino al mercado, se asignó un representante de transporte en el equipo de S&OP para garantizar la eficiencia en el traslado de productos de los molinos a los clientes mientras se aseguran todos los compromisos de entrega.

Una solicitud interesante del equipo de S&OP fue la ubicación conjunta en lugar de permanecer con sus respectivos departamentos. Como observa Brian Henderson, director de integración de la cadena de suministro, "Estar juntos ayudó a formar un equipo cohesivo y colaborativo. Facilitó la comunicación y el intercambio de información más actual. Ahora, no esperamos hasta las reuniones de revisión mensuales para compartir información e identificar y abordar problemas".

Como resultado de todos estos cambios en el proceso y la organización, Cellulose Fibers ahora actualiza sus planes operativos de manera continua, a 24 meses, y estos planes sirven como vínculos críticos entre las ventas y la producción. Una vez aprobados los planes de suministro y demanda durante las reuniones mensuales de S&OP, el gerente de suministro envía una solicitud de producción a los molinos. El programador maestro de cada molino (también una nueva posición) desarrolla un programa maestro, que luego se traduce en un plan de producción detallado. Este, a su vez, lo utiliza la fabricación para fabricar el producto. Este proceso altamente integrado asegura un vínculo esencial entre el suministro, la demanda y los planes aprobados para el Negocio.

Observaciones del Management

Shaker Chandrasekaran, quien ahora dirige Cellulose Fibers, era gerente de una planta cuando comenzó la iniciativa hace cuatro años.

Fue uno de los invitados a las sesiones iniciales de educación del liderazgo y de evaluación. "Al principio, esto me ayudó a ver una manera de construir un equipo muy sistémico, estructurado, más disciplinado y basado en números que pudiera generar resultados, ejecutando la estrategia sin problemas", dice.

Durante la implementación, Chandrasekaran y otros líderes de Cellulose Fibers se mantuvieron fieles a los principios defendidos en el ABCD Checklist. Siguieron la metodología del Proven Path y se mantuvieron enfocados en la visión y en los objetivos que identificaron para la iniciativa. Esa determinación dio sus frutos. Cellulose Fibers ha mejorado significativamente el nivel y la consistencia de sus resultados de Negocio. "Nuestro negocio ha avanzado mucho en todos los niveles", observa Chandrasekaran. "Ya no trabajamos en silos, trabajamos juntos. Pero esta mejora no es suficiente; nos esforzamos constantemente en ser mejores".

"Cellulose Fibers ahora tiene una cadena de suministro totalmente integrada y opera constantemente en Clase A. Pero, Clase A es solo la base sobre la cual construir una mejora continua".

Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight Principal
alberto.fonseca@oliverwight.com - 311 231 4226 Colombia
<https://www.oliverwight-americas.com/team/alberto-fonseca-diaz/>



Case study kindly authorized for publication by Weyerhaeuser





Oliver Wight Americas, Inc

292 Main Street, New London
New Hampshire, 03257, USA

Telephone: 1 800-258-3862
1 603-526-5800

Facsimile: 1 603-526-5809

info@oliverwight.com
www.oliverwight.com

Americas

292 Main Street, New London
New Hampshire 03257, USA

Europe, Africa & Middle East

The Willows, The Steadings Business Centre
Maisemore, Gloucester GL2 8EY, UK

Asia/Pacific

Suite 1, 112A Martin Street, Brighton
VIC 3186, Australia