CASO ÉXITO IMCRUZ

Auditoría de inventario y control de daños.

IMCRUZ, el mayor actor del mercado retail automotor de Bolivia, sigue deleitando y sorprendiendo a sus clientes a partir de una nueva forma de hacer gestión sobre la cadena de abastecimiento.

El importador boliviano IMCRUZ, se enfrentaba a un problema de costos por daños, además de una necesidad urgente de tener información de la ubicación de unidades en tiempo real. Cómo lo ayudamos con nuestra solución OSA Andes, cómo integro a sus proveedores estratégicos y lo que descubrió en el camino es la historia a continuación:

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©

IMCruz es el principal importador y distribuidor de vehículos, maquinarias y repuestos en Bolivia. Inició sus actividades en 1984 en la ciudad de Santa Cruz, con la importación y comercialización de vehículos Suzuki. En pocos años, logró expandir sus operaciones en todo el país con la apertura de sucursales y a través de concesionarios.

Hoy, IMCruz es la representante en Bolivia de Suzuki, Mazda, Renault, Chevrolet, Changan, Jac y recientemente Joylong, siete marcas líderes mundiales en la fabricación de vehículos. Además, es distribuidor de equipos industriales de las marcas, Still, Komatsu y Camiones Jac e Iveco.

Mediante una operación centralizada en Patacamaya, IMCruz distribuye a lo largo de todo el país a través de cuatro centros de distribución regionales, que abastecen al Retail y su Red de Concesionarios.

Además de brindar soporte técnico con especialistas capacitados en fábrica y un amplio stock de repuestos completo para cada marca de vehículos, IMCruz respalda y garantiza cada producto que comercializa, siendo una de sus prioridades la adecuada trazabilidad de sus productos y la agilidad para resolver los problemas a lo largo la cadena logística.

En la actualidad, IMCruz genera ventas anuales de más de $450MM USD, y cuenta con cerca de 850 colaboradores a lo largo del país.

El Problema

Al tener una componente logística importante, la operación de IMCruz se ha visto constantemente enfrentada a costos por daños provocados en el traslado o en la manipulación de las unidades en alguna parte de la cadena.

Objetivos

- Controlar la merma
- Reducir pérdida de accesorios y repuestos
- Aumentar disponibilidad de unidades para la venta

Contar con la información del estado y ubicación de cada una de las unidades en tiempo real, se volvió una prioridad en 2018 para Daniel Vargas, Gerente Nacional de Operaciones y Logística de la importadora, de manera de mejorar la capacidad de reaccionar a tiempo y reducir los daños ocasionados en el proceso de traslado de los vehículos, y así agregar valor en la cadena logística.

Hasta entonces, solamente se manejaban estimaciones respecto de los orígenes y la naturaleza de los daños, basadas en modelos cuyas fuentes de datos eran tan diversas como imprecisas, y, por ende, los planes de remediación desarrollados, al carecer de sustento, no habían conseguido los resultados esperados.

IMCruz, el principal importador y distribuidor de vehículos, maquinarias y repuestos en Bolivia. En cuatro décadas, la experiencia de sus clientes ha sido su eje central.

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

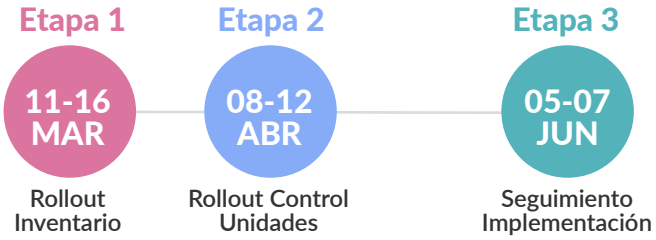
OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©

La Solución

En este contexto, surge el proyecto de Auditoría de Inventario y Control de Daños, en conjunto con OSA, empresa que ofrece soluciones tecnológicas para las áreas de logística, control de operaciones y cadena de abastecimiento.

Luego de un diagnóstico realizado en terreno, en el que se monitorearon las operaciones de IMCruz, se propuso implementar un sistema integrado de control, con el objetivo de identificar los costos asociados a los daños, y buscando reducirlos hasta en un 30% como fruto de una mejor gestión, además de impulsar la transformación digital tanto de IMCruz como de su red de concesionarios y socios estratégicos.

En contraste con la mayoría de las soluciones y ofertas de sistemas integrados de control logístico presentes en el mercado, que toman mucho tiempo en implementarse, y que a menudo complejizan los procesos y la operación, se buscó una solución que fuese sencilla de adoptar, capaz de resolver de manera eficaz los problemas encontrados, y de visibilizar la información necesaria para la estructuración de planes que derivaran en una reducción de los costos.
Esto, sumado a la propuesta de una implementación en 6 meses, llamó la atención de Daniel Vargas y de Enrique Pagola, CEO de IMCruz.



Segmento rollout Marzo a Junio 2018

Etapa Uno

La primera fase del plan consistiría en implementar auditorías de control de inventario, de manera de corregir las ubicaciones reales de los vehículos en los centros de distribución (PDI: Pre-Delivery Inspection), de manera de contar con datos robustos y confiables para construir el resto de la solución.

> ***"Han implementado en forma excelente y en menos tiempo del comprometido, es hora de ir por más"***
>
> - Daniel Vargas, Gerente de Operaciones IMCRUZ, Santa Cruz, Bolivia

Resultados Control Merma

Etapa captura

3 Meses para lograr Autonomía

8.000 controlados x mes

Etapa visualización de merma

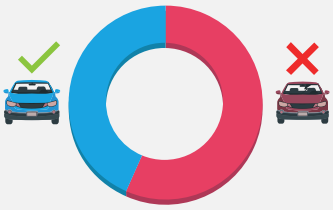
6 Daños principales

160.000 horas de gestión de daños

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©

Resultados Pérdida de Accesorios y Repuestos

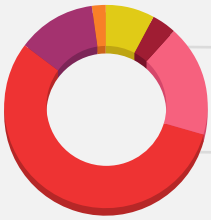


54%
Vehículos sufrían daños

Etapa reducción

33%
de reducción incidencia de daños (+$330K USD)
(Reducción total de daños en autos con reporte de daños)

Etapa visualización de causa raíz



Piquetes
+12K

Rayones
+50K

Focos traseros
+10K

Parachoque delantero
+4K

Esta etapa consiste en ejecutar la transformación digital a partir de una solución que mejora la calidad del trabajo de toma de inventario para los usuarios a partir de dos pilares: la eliminación de los papeles y el traspaso de datos a una planilla de cálculo y el más importante, una aplicación móvil para realizar el conteo, que redujo de 48 a 4 horas la toma de inventarios en más de 3.000 unidades.

La auditoría consta en contrastar los datos de inventario disponibles en el ERP, los que son cargados en la plataforma centralizada de OSA y luego los usuarios recorren los patios identificando los autos, lo que inmediatamente realiza el cruce de datos e informa a la gestión de la empresa.

Para esto fueron capacitados cerca de 50 operarios de bodega, los que no tardaron más de un par de minutos en entender el funcionamiento y agradecer las ventajas de la transformación digital.

Consolidación

Una vez completada esta fase, el siguiente paso fue avanzar hacia el Control de Unidades. Para llevar a cabo la ejecución, se implementó en cada PDI (tanto en la central como en las regionales) un punto de control donde todas las unidades deben ser controladas al ingresar, realizando un checklist que evalúa el estado del vehículo, y que alimenta la plataforma centralizada de datos implementada por OSA.

Al cabo de apenas 3 meses, **(la mitad del tiempo comprometido para la implementación)**, IMCruz ya contaba con datos que permitían tomar acciones correctivas. De los más de 8.000 vehículos controlados en los pórticos, se identificó que cerca del 56% presentaron algún tipo de daño en la cadena logística, registrando un costo estimado asociado de USD $250,000.00 trimestral.

Producto del éxito de la solución en cuanto al levantamiento y disponibilidad de los datos y la identificación de posibles cursos de acción, se tomó la decisión de ampliar el alcance del

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©

Resultados Disponibilidad de Venta

Etapa medición

104.948 hrs
de gestión de reparación focos traseros *(4 hrs. x foco)*

Etapa gestión de disponibilidad

12.922
vehículos afectados en su disponibilidad de ventas
(por trabajos y/o inspecciones en talleres)

proyecto, incorporando en el proceso de control a TransCruz, socio logístico de transportes de IMCruz, aumentando de esta forma la trazabilidad de los vehículos, y abarcando todo el ecosistema desde el puerto hasta las mismas salas de ventas.

Resultados

Gracias a la rápida adopción de la solución por parte de los usuarios (se registró un 99% de usabilidad en los primeros 3 meses) y a su consistencia en el tiempo, a dos años de la implementación, la información obtenida ha reportado excelentes resultados para IMCruz, generando valor agregado a la empresa a través de una mejor gestión de la cadena logística.

> ***"¡¡Un espectáculo!! Los felicito, realmente bueno."***
>
> - Enrique Pagola, Gerente General IMCRUZ, Santa Cruz, Bolivia

Identificación de Daños

Gracias a la información extraída a través de los pórticos, se estableció que cerca del 84% de los daños corresponden a rayones y piquetes, siendo las partes del vehículo más afectadas los focos traseros y parachoques delanteros (10.000 y 4.000 unidades en el período de un año, respectivamente). Esto ha permitido tomar acciones de manera inmediata, buscando identificar la etapa de la cadena en la que suceden con mayor frecuencia, y mejorando los resguardos de las unidades para prevenir los daños.

En una de las historias de este proyecto llamaba la atención la concentración de daños en los parabrisas y techos de los automóviles. Para esto se asignó a una persona la tarea de supervisar la operación durante unos días para observar en detalle la causa raíz.

Bastó sólo un día para darse cuenta que la entrada al centro de distribución estaba rodeada de árboles de gran envergadura y eran los causantes principales de estos daños.

Una vez planteado el caso a las autoridades comunales correspondientes, se procedió a la poda de los árboles y se mejoró el proceso.

Implementando un sistema de control de pórticos y rutas, IMCRUZ logró visualizar y comenzar a gestionar los cuellos de botella de la distribución e inventario de unidades desde el "mar a los salones".

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©

PDI Patacamaya distribuye a 3 PDIs regionales. El pórtico de entrada controla 3000 a 4000 vehículos mensualmente, en condiciones regulares.

Anticiparse a las necesidades para agilizar las ventas

Contar con un sistema de control de daños en tiempo real, resulta en que los vehículos estén disponibles para la venta de manera más ágil, mejorando la rotación del inventario. Desde la implementación de la solución, la disponibilidad de las unidades para la venta ha aumentado en cerca de 400 unidades al mes.

Horas “Fantasma”

Nuestro último descubrimiento ha puesto en duda el verdadero origen de los daños reportados y la hipótesis es que un porcentaje considerable puede ser en realidad sobrecargos de los talleres a IMCruz, en un resquicio contable por atribuir horas adicionales, generando indicadores incorrectos en la operación que contribuyen al descontrol, a la pérdida de recursos y a la toma desinformada de decisiones.

Con las alarmas disparadas por esta hipótesis, la investigación de IMCruz da una nueva chance de introducir un cambio significativo al proceso de talleres que podría cambiar los estándares de control.

Próximos pasos

Con las cifras cada vez más esclarecidas, una vez que los talleres y otros pórticos de la cadena de distribución hayan sido incorporados, todos los actores del ecosistema contarán con datos antes inaccesibles, y podrán revolucionar la forma de controlar así como la relación con sus proveedores y principalmente con sus clientes.

Y estamos listos para generar ese cambio.

Contacto

www.osacontrol.com

contacto@osacontrol.com

+56 9 4240 3760

OSA SpA 2021
Av. Coyancura 2270 of 1009, Providencia, Santiago, Chile.
www.osacontrol.com
contacto@osacontrol.com

OSA© y OSA ANDES© son propiedad de BWG Chile©