

**MÜLLER MARTINI**



Resumen General del trabajo  
04/07/2006 – 31/07/2010

Bruno Wiget

Barcelona, Agosto 2010

# Índice



Índice .....	2
Resumen .....	3
<b>1 Misión:.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Visión Departamento Recambios .....</b>	<b>4</b>
<b>3 Resultados.....</b>	<b>5</b>
3.1 Datos reales .....	5
3.2 Trabajo diario y administrativo .....	5
3.3 Costes transportistas.....	7
<b>4 Almacén .....</b>	<b>8</b>
4.1 Etiquetar el almacén.....	8
4.2 Espejo del Stock.....	8
<b>5 Procesos .....</b>	<b>9</b>
<b>6 Referencias / Base de datos.....</b>	<b>11</b>
<b>7 Clientes .....</b>	<b>12</b>
<b>8 Gente / RRHH / Gerencia .....</b>	<b>12</b>
<b>9 Informática.....</b>	<b>13</b>
9.1 Navision 4.0.2 / MM Kernel .....	13
9.2 SAP / VPN Client.....	14
9.3 Interface / Megalift – Navision .....	14
9.4 Benchmark .....	14
<b>10 Carrera .....</b>	<b>15</b>
<b>11 Confirmación de MüllerMartini Ibérica .....</b>	<b>15</b>



## Resumen



Este resumen general del trabajo en Müller Martini Ibérica (ex España) contiene de forma breve los resultados conseguidos en el Dept. de Recambios durante los cuatro años de mi presencia y gestión.

En los primeros párrafos se presenta la Misión, Visión y lo más importante los resultados (por razón de confidencialidad se presenta los datos en %).

Los párrafos 4 – 8 se dedican al “cómo”. Cuáles eran los cambios y los trabajos afectados.

Párrafo 9 está dirigido especialmente al tema de la informática. Implementación ERP nueva y herramientas adicionales y específicas.

Y por último los pasos de la carrera interna.

**1 Misión:**

**Consecuentamente  
simple  
(Konsequent einfach)**

- Eliminar todos los procesos innecesarios (duplicados) que no afectan la cadena de la productividad de forma positiva
- El cliente será servido de la mejor manera posible, pero según las reglas del grupo MM.

**2 Visión Departamento Recambios**

**Activo e integrado  
MM – Centro del Servicio al  
Cliente**

- Ahora: proveedor pasivo para recambios → Mañana: Activo e integrado Centro del Servicio al cliente

### 3 Resultados

En cuatro años en el departamento de recambios MM Ibérica (ex España) ha conseguido los resultados siguientes:  
(por razones de confidencialidad solamente se presenta los datos en %)

#### 3.1 Datos reales

Periodo: 2007 (después del inventario) hasta el 31/12/2009 y el reto por el fin 2010

Dato	Resultado	Reto final 31/12/10 (adicional / Total)	
Valor Stock €	- 41 %	- 14 % / - 55 %	+++
Piezas en Stock *	- 19 %	- 5 % / - 24 %	++
Rotación del Stock **	+ 5 %	0 % / + 5 %	+
% de servicio del Stock propio *** Referencias	+ 29 %	+ 5 % / + 34 %	+++
% de servicio del Stock propio *** Valor	+ 3 %	+ 10 % / + 13 %	+

Explicación

- \* en el inventario se han descubierto varias referencias no identificadas como referencias de MM
- \*\* por razón de una caída dramática de la ventas la rotación no se puede desarrollar en 2010
- \*\*\* los datos del 2007 (ERP antiguo) no son tan detallados como los del 2008 y 2009, se ha calculado para el 2007 con el máximo posible
- + > 1 % – 14 % a favor de la empresa
- ++ > 15 % – 24 % a favor de la empresa
- +++ > 25 % – a favor de la empresa

#### 3.2 Trabajo diario y administrativo

El rediseño del los proceso y la implementación del nuevo sistema IT han ayudado a conseguir un aumento de la productividad. Aquí se presentan solamente los cambios en el dept. Recambios no son incluidos los posibles efectos a los demás departamentos y proveedores (fábricas).

Tarea	Cambio	Resultado	ahorro en % del tiempo anterior	
Compra Stock	Automatizado (IT)	Menos errores y más evidente	- 50 % *	+++
Compra Cliente	Automatizado (IT)	Menos errores	- 30 % *	+++

Tarea	Cambio	Resultado	ahorro en % del tiempo anterior	
Venta Cliente	Vinculado datos especiales con el cliente	Menos errores, menos control	- 20 %	++
Venta (interno) Servicio técnico	Eliminar total	Se trata como cliente normal	- 100 %	+++
Venta en garantía o sin cargo	Conectado directamente con los datos de la máquina (proyecto)	Eliminar errores, no se permite hacer un envío en garantía, si la máquina esta fuera de garantí	- 80 % **	+++
Entrada (mercancía)	Eliminar duplicado de datos a un segundo sistema (Megalift) Separar compras por Stock y clientes	Más seguridad y concentración hacia el trabajo importante, responsabilidad para todo el proceso	- 60 % ***	+++
Picking	Eliminar duplicado de datos, vínculo directo a la venta (albarán, factura)	menos errores y más seguridad	- 40 % ***	+++
Administración	Eliminar papel (albarán)	Eliminar archivo fijo de los albaranes	- 90 % ****	+++
	Facilitar el control de la factura, involucrando el IT	Con un "click" se puede controlar el valor entrada vs. factura Eliminar archivo de los facturas dept. recambios	- 60 % ****	+++

Explicación

- \* hay más potencial para implementar EDI
- \*\* el sistema antiguo se hizo con "papelitos" separados y tenían que se copiados separado y de forma manual
- \*\*\* posible con la implementación del Megalift interface
- \*\*\*\* estos trabajos podrían ser eliminados totalmente (pasar el dept. controlling)
- + > 1 % – 14 % a favor de la empresa
- ++ > 15 % – 24 % a favor de la empresa
- +++ > 25 % – a favor de la empresa

### 3.3 Costes transportistas



Situación:

MM Ibérica (ex España) trabaja con varios transportistas de los cuales cuatro ofrecen exactamente el mismo servicio pero con diferentes precios! Para optimizar y facilitar el transporte he organizado un concurso para los transportistas.

Resultado:

Reducción de los costes por paquete hasta 60 % (depende del peso del paquete)

## 4 Almacén

El stock tiene que ser organizado, limpiado y etiquetado. “Todo el mundo tiene el derecho de saber donde están los productos”

### 4.1 Etiquetar el almacén

- Limpiar y reorganizar las estanterías en el sótano y en el taller
- Desarrollar e implementar un sistema de marcación del almacén (he elegido un sistema alfanumérico)

e.j. **Esteras normales: S04 12 04-5**

Lugar	Esteras	Bandeja/Tabla	Columna/Caja	Profundidad
S	04	12	04	5

S = Sótano; T = Taller; R = Recambios

**Megalift (carrusel vertical) A36 04-5**

Lugar	Bandeja/Tabla	Columna/Caja	Profundidad
A	36	04	5

A = Armario 1; B = Armario 2

- Y por fin copiar los datos al sistema IT

### 4.2 Espejo del Stock

Como segundo paso teníamos que desarrollar un espejo del Stock.

Razón:

Hay que saber donde hay espacio libre



## 5 Procesos

Controlar los procesos y si es necesario rediseñarlos o eliminarlos.  
 Esta párrafo esta por lógica muy vinculado al IT.

	Proceso	Pasos
•	Compras	Dividir en compras por cliente y compras por stock
		Calcular: Stock mínimo, stock máximo, punto de pedido, stock de seguridad y cantidad de pedido
		Desarrollar (ampliar) hoja de compras en IT (separar clientes y stock)
		Implementar compra Prio 4 (MMCH)
		Implementar formato Excel para las compras
•	Devoluciones al proveedor	Para controlar las devoluciones y sus abonos correspondientes se trata la DEV como compra en negativa y con el ERP
•	Entrada	Separar en Urgencia, para clientes o para Stock
		Eliminar trabajo doble, intercambio de datos automático entre ERP y Megalift
		Eliminar traspaso del albarán del proveedor a la administración (hecho automático via ERP)
•	Ventas	Elegir en ventas del stock propio, envío directo de fábrica, híbrido o "Cross docking"
		Separar en: al crédito, al contado o pre-pago
		Limpiar la "jungla" de Tarifas
		Reorganizar los turnos del viernes (servicio de las 14:00 a las 17:00 horas)
•	Devoluciones de clientes	no se aceptan devoluciones sin copia del albarán o de la factura
		Devoluciones de piezas que no son del propio stock, no se abona el 100 % (excepto si es un fallo interno)
		Piezas de compras especiales se devuelven consecuentemente al proveedor
•	Abonos a clientes	Solamente se abona el 100 % del valor si la pieza está limpia y nueva, en general se hace el abono en 48 horas, no hay abono sin pieza (abonos ciegos no existen más)

	Proceso	Pasos
•	Picking y Salida	Rediseñar el listado de picking
		Tratar el ST como cliente normal
		Activar los papeles y pegatinas correspondientes al pedido
		Pre – preparar el paquete
•	Transporte	Facilitar el trabajo “papelera” con los transportistas
		Organizar un concurso de transporte (reducir los transportistas)
•	Administración	Eliminar el copiado de la entrada técnica (hecho directamente con el paso físico)
		Eliminar el archivo de albaranes de proveedores y de las copias de facturas
		Facilitar el control de las facturas (valor entrada y valor factura calculado por IT)

## 6 Referencias / Base de datos

Para un trabajo eficiente y sin errores es indispensable disponer de una base de datos limpia y completa.

- Filtrar los datos, completarlos o eliminarlos
- Desarrollar la posibilidad de bloquear (fijar) información como (falta de texto y / o traducción), además e.j. N° Proveedor, tarifa de venta (Importante porque se actualiza la base de datos aprox. 60'000 referencias una vez al año automático y todas las informaciones serán sobrescritas)
- Completar con los ubicaciones detalladas
- Completar con los datos para calcular automáticamente la cantidad para repostar (comprar) el stock
- Implementar un sistema para elegir los SKU's (referencias gestionadas en el propio stock)

**Explicación:**

A = Key Stock ítem

A-1 = A sin ventas el año anterior (2008)

AC = Key Stock item (volumen pero poco valor) Service Stock Item

AC-1 = AC sin ventas el año anterior

B = con valor importante sin movimiento en los años anteriores (controlar para decidir su futuro estatus)

C = poco movimiento 1 – 2 veces al año (slow movers) controlar y minimizar el Stock

E = sin movimiento en los últimos 5 años (para amortizar)

Z = amortizado (con valor 0 en Stock)

- Desarrollar un formulario Excel para calcular las tarifas de ventas automáticas (solamente hay que elegir el cambio de compra CHF, € o \$)

## 7 Clientes

El objetivo correspondiente a los cambios para los clientes ha sido siempre de mejorar el servicio.

- Información adicional en sus albaranes (Cantidad pedido vs. cantidad enviado vs. cantidad falta a enviar)
- Confirmación del pedido por HTML o PDF enviado por email
- Oferta en formato PDF enviado por email
- Información del plazo de entrega
- Información sobre los costes adicionales correspondientes a un pedido urgente
- Análisis de los productos comprados por año
- Listado de precios en formato PDF (seguridad de precios por el cliente)
- Ofrecer un servicio de emergencia en festivos regionales

## 8 Gente / RRHH / Gerencia

La gente tiene que saber a dónde va la empresa!  
Tenemos que aprender a hacer “Lo Importante antes que lo Urgente”.

Realizar una vez un esfuerzo especial ahorrará muchas horas y nervios en el futuro.

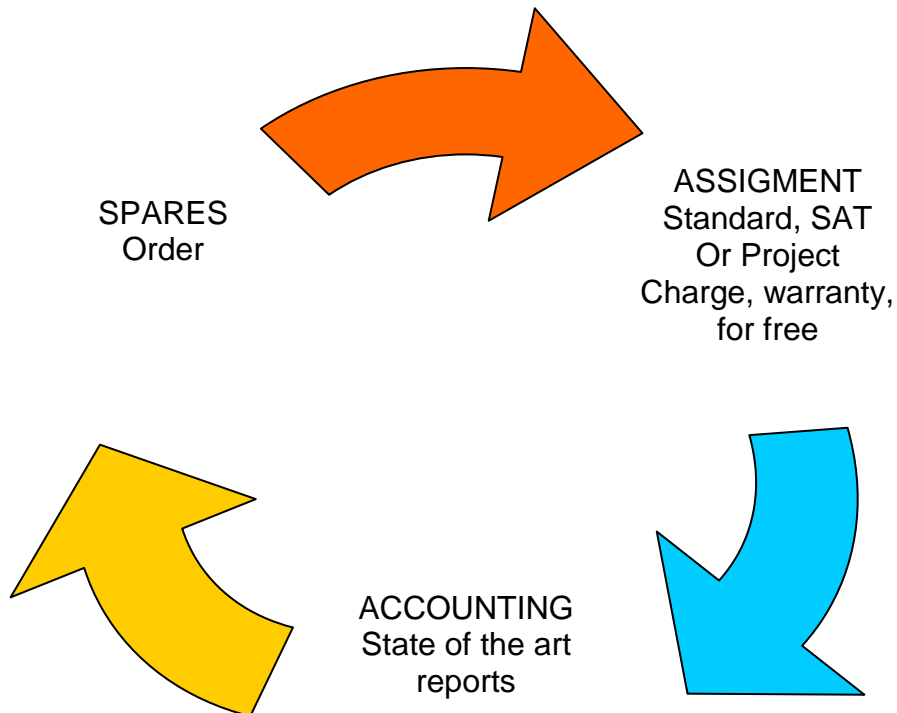
- Presentación de los objetivos del departamento a sus trabajadores
- Desarrollar estructuras, responsabilidades para cada trabajador
- Descripción detallado de cada trabajo
- 2 veces al año hay una charla (informativa) con todo el departamento y además con cada trabajador de forma individual
- Valoración de cada trabajador (formulario especial)
- Formación interna permanente
- Documentación muy detallada correspondiente al año pasado, presupuesto vs. realidad, etc.
- Reorganizar los turnos del viernes (servicio de las 14:00 hasta las 17:00 horas), “que toca a todos”

## 9 Informática

En mayo 2007 fui elegido para ser la persona responsable de proyecto “Navision 4.0.2 / MM Kernel”. Teníamos hasta el 01.01.2008 para la implantación de un sistema ERP nueva!

Reto:

Procesos totalmente integrados



### 9.1 Navision 4.0.2 / MM Kernel

Para conseguir este reto se eligió lo siguiente:

Desarrollar, preparar, testear y FORMAR (a la gente) todo vinculado y de forma paralela

- Elegir los Key Users de todos los departamentos
- Usar los conocimientos de los países que han instalado el mismo sistema anteriormente
- Concentrarse en lo importante y negarse al principio a cambios “estéticos” del sistema
- Estricto liderazgo del proyecto, el partner “IT” tenía que ser presionado ajustándose al calendario
- Usando MS Project para el seguimiento
- Ignorar las “tonterías” de terceros

## 9.2 SAP / VPN Client

En 2009 he pedido la licencia interna de MM para instalar la conexión al SAP (sistema central de la fábricas) y de MM Alemania. Lo conexión fue creada por un VPN cliente.

Razones:

- Acceso directo a los datos de las fabricas
- Controlar donde está una pieza y si está disponible
- Acceso a las listas de materiales detallados para una máquina específica
- Acceso a los dibujos específicos de piezas

## 9.3 Interface / Megalift – Navision

También en 2009 fue instalado, por fin, la interface para el Megalift.

Razón:

Las datos del Navision de las compras y ventas (picking) tenían que ser pasados directamente al Megalift, sin copiar todos los datos dos veces

Resultado:

Eliminar. aprox. 500 – 800 movimientos por semana (entradas y salidas)

## 9.4 Benchmark

Para conseguir un reto / objetivo es necesario que yo como responsable, reciba cada mes los datos principales del departamento:

- Ventas
- Valor Stock
- Valor abonos
- Ventas y compras en trámite
- Devoluciones abiertas (clientes y fábrica)
- Etc.

Esta información es imprescindible (algunos la llaman Benchmark) para trabajar de forma proactiva.

## 10 Carrera

Adjunto la presentación muy básica de la carrera interna en MM Ibérica (España).

Tarea	Fecha
Fichado como Jefe Logística / Recambios	01/07/2006
Elegido como Responsable Proyecto ERP nuevo con la obligación de implementarlo hasta el 01/01/2008	Mayo 2007
Persona de contacto Navision 4.0.2 / MM Kernel para los procesos Logísticos / Recambios para todas las sedes de MM que usan Navision o lo van a implementar (Holanda, Inglaterra, Francia e Italia)	Enero 2008
Designado por la gerencia de MM España y con el acuerdo de MM Suiza como Jefe Financiero y Operaciones a partir del 01/04/2009 (Co-trabajo con el Jefe Financiero actual, debido a que quería reducir su jornada a 50 %) Fue anulado por la nueva gerencia de MM Ibérica en Julio / Agosto 2009	Octubre 2008

## 11 Confirmación de MüllerMartini Ibérica

Respondió el 15/09/2010 17:05.

De: Jose Cano (MMES) [Jose.Cano@es.mullermartini.com]  
 Para: Bruno Wiget  
 CC:  
 Asunto: RE: Documento / Resumen Trabajo

Apreciado Bruno:

Hemos revisado lo que pones en tus 13 hojas y nos parece correcto si te puede servir para tu próximo trabajo.

Un saludo.

---

*José Cano Zacarías / Leiter Buchhaltung/ Finance Manager*

**MÜLLER MARTINI IBERICA S.A.U.**