Entrevista a Javier San Martín, director de la cadena de suministro del Grupo Deóleo.

Deóleo impulsa su desarrollo logístico a través de la planificación integral de la cadena de suministro

La empresa decidió apostar por crear sus propios desarrollos para la cadena de suministro y el transporte optando sólo por externalizar las operaciones intensivas de mano de obra.

Deóleo, antiguo grupo SOS, es un grupo alimentario español de venta de aceite embotellado, salsas y aceitunas, que cuenta con una amplia presencia internacional con marcas como Carbonell, Koipe, Bertolli o Carapelli. Tras la compra de varias empresas en diferentes países la compañía se dio cuenta de que tenía que ***cambiar su cadena de suministro*** para hacerla más .

"*El primer análisis lo realizamos porque en el segundo semestre de 2007 nos dimos cuenta de que en muy poco tiempo nos habíamos hecho muy complicados con la adquisición de más empresas y al trabajar en más países*", explica Javier San Martín, director de la cadena de suministro de Deóleo.

Por aquel entonces, Deóleo tenía ***20 fábricas en nueve países***, presencia comercial en más de 90 países y 30 centros desde los que se distribuían productos terminados al cliente final. Estos centros se aprovisionaban desde las fábricas y desde centros intermedios con múltiples combinaciones de plazos de entrega y sistemas de reposición.

Por otro lado, tenían pedidos con ***tránsitos*** desde unas pocas horas, hasta otros que podían ser de hasta 40 días y, además, tenían una gama amplia de más de 3.500 referencias. Todo ello hacía que su ***cadena de suministro*** fuera muy compleja.

> *"La primera decisión de Deóleo fue reducir el circulante y para ello necesitábamos una herramienta que nos permitiera modelizar la cadena de suministro."*

La primera decisión de Deóleo fue ***reducir el circulante***. Para ello "*necesitábamos una herramienta que nos permitiera modelizar la cadena de suministro y controlar mejor los "lead-time"* de ahí que en ***diciembre de 2007*** se inicia el ***proyecto PICAS - Planificación Integral de la Cadena de Suministro.***

El proyecto PICAS tenía como objetivo incorporar una función de ***planificación con visión global*** sobre la cadena de suministro y se optó por buscar un software de optimización fácil de comprender, mantener e integrar con el resto de sistemas y organizar toda la cadena partiendo de la previsión esperada de la demanda.

Todo ello suponía ***apostar por la integración total de los sistemas informáticos*** de todas las empresas que Deóleo había ido adquiriendo, para alinear todos los productos, y desarrollar una cadena de suministro extendida donde participaran los departamentos de planificación, compras y logística.

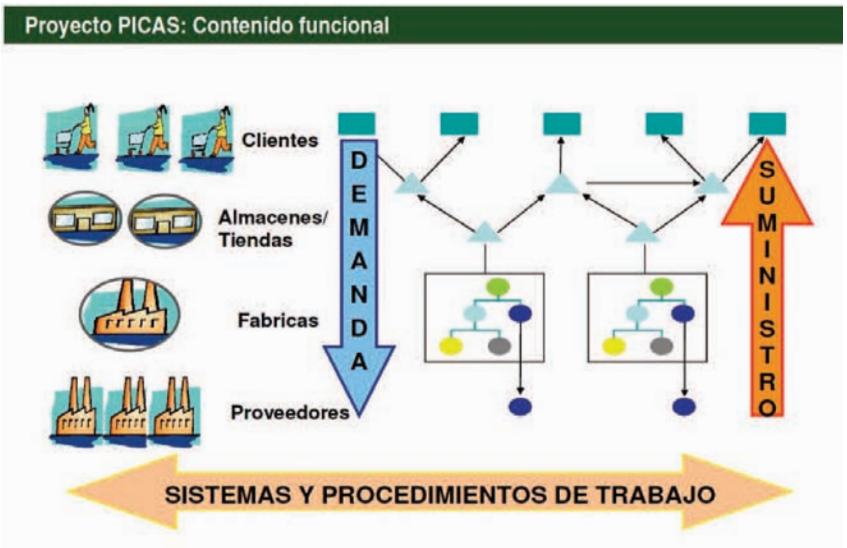
La búsqueda del partner

La compañía llega a la conclusión que las utilidades del software APO, Planificador y Optimizador Avanzado, en la cadena de suministro no les iba a permitir llegar a los objetivos planteados. Por ello, se inició ***la búsqueda de un software especializado en gestión de la red de distribución*** y muy orientado a optimizar el nivel de inventario sin reducir el nivel de servicio.

Tras analizar las opciones del mercado, una de las empresas finalistas se ofreció a hacer un ***piloto*** de la fábrica de Alcolea (Córdoba), que era la fábrica que más referencias de producto tenía. "*Al comprobar que los resultados cumplían perfectamente lo que nos había dicho la empresa, en enero 2008 comenzamos el proyecto con ellos. Fuimos arrancando fábrica a fábrica, país a país, con la excepción de Italia, que tenía un software similar, aunque ahora estamos pensando extenderlo también para este país.*".

La inclusión del nuevo partner supuso una gran ***integración entre la labor de planificación y la labor de ejecución***, entendiendo por esta última las tareas de producción que tienen lugar en la fábrica y las tareas de logística, al ejecutar un programa de distribución y de entrega al cliente final.

> *"Dimos una visión a planificación que nunca había tenido, con un ámbito más amplio que la propia planificación de la producción o la planificación de la demanda."*



"*Dimos una visión a planificación que nunca había tenido, con un* ***ámbito más amplio*** *que la propia planificación de la producción o la planificación de la demanda*", explica Javier San Martín.

La planificación de la distribución supuso un ***hecho diferencial*** y permitió la simplificación de la red de suministro. "*Conociendo desde dónde vamos a servir un pedido, organizamos toda la logística, la planificación industrial y la planificación de aprovisionamiento*", lo que supuso tener una ***capacidad de respuesta más rápida.***

"*Fuimos modelizando todos los*

Almacén del Grupo Deóleo en Córdoba

pasos de la cadena de suministro; los tiempos de respuesta, tanto de la fábrica como de compras; o los movimientos entre almacenes, como la entrega al cliente final, pensando en ***tener el mínimo stock posible en total y el mínimo stock distribuido****".*

El sistema anterior llevaba a sobredimensionar el stock. El ***aceite***, por ejemplo, es un ***producto muy promocional*** y el último producto en cerrar las promociones, lo que supone acciones con plazos de respuesta *muy cortos. "Pero la herramienta permite* ***corregir volatidades extremas o incertidumbres en la demanda.*** *A las referencias que estaban en promoción les aplicábamos estos parámetros y a las que no estaban no se los aplicábamos y así fuimos optimizando los tiempos de respuesta".*

Sin embargo, el gran ahorro financiero para Deóleo llegó cuando se comenzó a ***planificar las materias primas***. *"Trabajamos con materias primas muy diversas. Por un lado las que siempre están disponibles, como la harina, el azúcar o el aceite lampante; materias primas más complicadas, como el aceite de oliva de alta calidad; y determinados productos como el arroz, las aceitunas o las pipas de girasol, que se compraban sobre cosecha, tomando en ese momento decisiones de compra para un porcentaje importante de las necesidades de toda la campaña".*

Por ello se comenzó a analizar en qué grupo estaba cada materia prima y, en la medida en la que las materias primas permitían una compra en el momento de la necesidad, empezaron a tratarlas como otro tipo de materiales, de compra regular, planificando su necesidad. Así, el departamento de compras cambió su manera de trabajar, comprando según la necesidad las materias primas que lo permiten. Se llegó así a la planificación del aprovisionamiento

Seguir avanzando

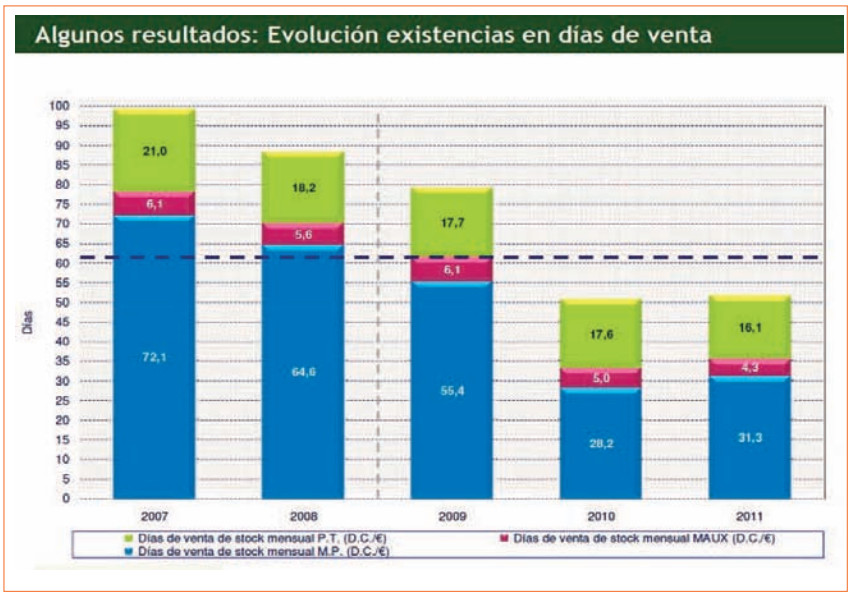
El proyecto PICAS estuvo completamente implantado a principios de 2009 y es en esa fecha cuando Deóleo se pregunta de nuevo, dónde pueden avanzar, encontrando la respuesta en la ***planificación de la demanda*** y en la ***planificación de la logística.***

En cuanto a la planificación de la logística decidieron ***externalizar las operaciones intensivas en mano de obra***, como carga y descarga de los camiones y gestión de los almacenes, y ***mantener internas las operaciones de valor añadido***. De esta manera llevaron a cabo un concurso el primer trimestre de 2011, que adjudicaron en mayo a ID Logistics, empresa que en junio empezó a encargarse de la gestión de los almacenes en Alcolea, Córdoba, y en Andújar, Jaén.

Pero para completar el proyecto Picas había que llevar a cabo la ***planificación del transporte***, para optimizar también los costes de transporte.

"Observamos un cambio en la tendencia, con pedidos cada vez más pequeños, no optimizados en camiones y

Javier San Martín es diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de León. En 1991 realizó un MBA por la Escuela Europea de Negocios de Madrid y en 2001 se licenció en ciencias empresariales por la UNED. Comenzó su carrera dentro de lo que luego sería el Grupo Deóleo en 1988, como gerente de administración comercial y distribución física en Carbonell y Cía de Córdoba. En la actualidad es el director de la cadena de suministro del Grupo Deóleo.



plazos de entrega más cortos, lo que estaba generando sobrecostes". Así, en Deóleo vieron una ***oportunidad de mejora*** en cuatro puntos: aumento de la ocupación de los vehículos, reducción de movimientos entre fábricas, optimización de la ruta y, para un transporte determinado, la elección del proveedor que tuviera la tarifa más adecuada. "*Analizamos las soluciones del mercado y vimos que ninguna se adaptaba por precio o prestaciones a nuestras necesidades*".

Por ello ***plantearon la necesidad de hacer un desarrollo a medida***, consiguiendo una solución que se adaptaría mejor a lo que Deóleo necesitaba. Así surgió la solución ***Delivery Optimizer.***

"Delivery Optimizer"

Esta solución toma los datos maestros que necesita y los pedidos a servir, los descompone en cada una de sus líneas y, atendiendo a una lógica de optimización de cuatro niveles, ***genera rutas adaptadas*** a un determinado tipo de vehículo, de forma que sean factibles tanto por stock como por plazo de entrega, asignándolas al proveedor disponible.

El proyecto se inició en septiembre de 2010 y arrancó completamente en diciembre de 2011. La ***segunda fase*** está en curso, con el objetivo de mejorar en agenda de carga, planificación capilar y selección de proveedores.

> *"Los objetivos del proyecto "Delivery Optimizer" son reducir en un 10% los movimientos intercentros, incrementar un 5% la ocupación de los camiones, aumentar un 1% el porcentaje de entrega directa a clientes y optimizar el precio por ruta un 2%."*

Los ***objetivos*** del proyecto son reducir en un 10% los movimientos intercentros, incrementar un 5% la ocupación de los camiones, aumentar un 1% el porcentaje de entrega directa a clientes y optimizar el precio por ruta un 2% por la elección de la mejor tarifa. Finalmente esto supondrá una eficiencia en el coste global de transporte.

La logística de Deóleo en la actualidad

A principios de 2009, la empresa vendió su división de galletas y en el tercer trimestre de 2011 la de arroz, centrando de esta manera su ***área de negocio*** en aceitunas, vinagres, salsas, aceites de semillas y aceite de oliva. Tras la venta de ambas divisiones, ***la situación de la logística y la cadena de suministro se ha simplificado***.

Actualmente en España Deóleo dispone de ***dos fábricas*** principales en Alcolea y Andújar, en Andalucía. Reciben unas 400.000 Tn de materias primas en esas dos plantas, fabrican unas 1.300 referencias y compran unas 200 y entregan esas 1.500 referencias, 400 en España y 1.100 en 70 países de los cinco continentes. Los plazos de entrega son de 48 horas para Península y entre 5 y 11 días para las islas. En Europa son alrededor de una semana y por ejemplo para Australia, tel plazo de entrega es de unas cinco semanas.

La empresa maneja 2.000 contenedores que salen de las fábricas por carretera, aunque en muchos casos llegan por ferrocarril a sus puertos de salida.

En 2004, Deóleo movía alrededor de un millón de toneladas, con aproximadamente 8.000 componentes y 3.200 referencias de salida y con una inversión en el stock del orden de 150 días de venta. "*En 2011 hemos acabado con un movimiento de mercancías de 350.000 Tn de entrada, 1.568 referencias de salida y una inversión en stock de 52 días*".

La implantación del proyecto PICAS ha permitido ***aumentar la disponibilidad del producto*** en dos puntos pasando del 97 al 99% ***y la calidad del servicio***, del 91% al 96%. Además los ***días medios de stock de producto terminado de aceite se han reducido,*** de 23 a 17,4 días, ***casi un 25%***. ❑