



CUSTOMER STORY

Lennox

Cómo hacer frente a la expansión de negocio y al aumento de la complejidad

Retos

La División de Calefacción y Refrigeración Residencial de Lennox se enfrentó al desafío de gestionar una ampliación ambiciosa de la red de distribución en Norteamérica, mientras simultáneamente se hacía una transición a un diseño de redes que incluía 55 centros de envío y 161 puntos de venta.

Industria

- Manufacturing – Industrial

Solución

- Demand Planning
- Inventory Optimization

Beneficios

- Mejora de los niveles de servicio en un 16%
- Mejora del inventario en un 25%
- Incremento en ventas y en el aumento de la cuota de mercado

Sobre Lennox

Lennox International es un proveedor líder de soluciones de control de climatización para calefacción, aire acondicionado y refrigeración en todo el mundo. La unidad de negocio de calefacción y refrigeración residencial representa aproximadamente el 42% de las ventas totales de la compañía sobre un valor total de 5 billones de dólares.

Proyecto y Objetivos

Rebecca Roberts, Directora de Supply Chain, se dio cuenta de que el escenario de su negocio requería un sistema flexible y autoadaptativo, con un forecast estadístico que permitiera definir los objetivos de stock a nivel de sku-location basados en la variabilidad de la demanda, los niveles de servicio, costes y otros parámetros.

Solución

El objetivo de Lennox era mejorar los niveles de servicio y optimizar los inventarios para redistribuir el capital circulante y balancear la ubicación del inventario a lo largo de su red. Pero el entorno del Supply Chain era "intimidador" y de enormes proporciones, e incluía:

- Una red de distribución multinivel con más de 80 centros, que tenía previsto crecer en un 250%.
- 450.000 sku-locations.
- Decenas de millones de dólares en forma de inventarios, con una "long tail" importante (el 98% de SKU's representan el 62% de los ingresos) y muchos productos de baja rotación con demanda irregular.
- Muchos lanzamientos de nuevos productos: en un año cerca del 50% de las líneas de productos acabados fueron sustituidos con modelos nuevos.
- Elevados objetivos de disponibilidad de productos: un 75% de los pedidos se entregan al día siguiente y un 20% de las ventas a instaladores y contratistas necesitan ser recogidas el mismo día.
- Se garantiza disponibilidad de los productos durante más de 15 años.
- Demanda independiente altamente variable, conducida por factores externos que no son conocidos y son difíciles de configurar (p.e. factores meteorológicos, factores macroeconómicos).
- Alta demanda estacional (aire acondicionado y calefacción), con poco inventario en las tiendas (retail).

Lennox implantó SO99+ de ToolsGroup para racionalizar dinámicamente el mix de inventario y crear un plan operativo que estableciera los objetivos de stock y equilibrase los niveles de servicio con el coste de inventario. El sistema permitía a Lennox disponer de un modelo fiable que modelara tanto los patrones de estacionalidad y demanda variable. Se ajustaron los niveles de inventario en la red gracias a un cálculo óptimo y dinámico del mix de inventario y de los niveles de servicio, incluso a nivel de tienda. Lennox también puede definir políticas de servicio globales, por grupo o por categoría de productos, de forma que después el sistema calcula automáticamente los niveles de servicio individuales para cada sku-location.

La solución se integró con la plataforma SAP APO de Lennox. La consultora Deloitte proporcionó los servicios de integración y gestionó el cambio en clave estratégica y tecnológica. A nivel funcional se encargó de:

- Gestionar los niveles de despliegue de inventario estableciendo en SAP los puntos de pedido y las cantidades de pedido mínimas por SKU-location
- A partir de los objetivos de forecast y stock de seguridad, se dirigen los procesos de

MRP compras y fabricación

- Definir planes y modelos para el entorno estacional
- Planificación antes de la implantación.

El proceso incluye:

- Puntos de pedido semanales, stock de seguridad y actualizaciones en la cantidad de pedidos.
- Requerimientos del forecast semanales para compras/fabricación.
- Definición del inventario a nivel de tienda/location.
- Demand Sensing y gestiones por excepción a nivel semanal.
- Planificación mensual del inventario para S&OP.
- Ajustes en las políticas de servicio junto con las ventas trimestralmente.

Lennox también utiliza tecnología Machine Learning para modelar patrones de demanda estacionales altamente variables. Para ello, examina cientos de miles de SKU-locations para identificar "grupos" con perfiles de estacionalidad similares. Estos grupos de estacionalidad mejorados aumentan sustancialmente la precisión del forecast del período pico.

Beneficios

Mejora de los niveles de servicio en un 16% al tiempo que se mejoraron los niveles de inventario en un 25%. El proyecto supuso un aumento significativo en ventas y de un aumento de la cuota de mercado por parte de la compañía.

+ Sobre ToolsGroup

Visita nuestra web toolsgroup.com para obtener más información sobre cómo ayudamos a marcas líderes de todo el mundo a mejorar su planificación de la supply chain