

### Alcance del proyecto

Fagor Ederlan fue creado en 1963, su sede se encuentra en Eskoriatza (Guipúzcoa), y forma parte del grupo Mondragón Corporación Cooperativa desde su origen.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, MCC, constituye un grupo empresarial integrado por 228 empresas y entidades estructuradas a su vez en tres grupos sectoriales: Financiero, Industrial y Distribución, conjuntamente con las áreas de Investigación y Formación.

Fagor Ederlan Group es un grupo empresarial de automoción, gestionado y liderado por Fagor Ederlan, que cuenta con dos unidades de negocio, Chassis y Powertrain, basadas en el conocimiento y dominio de las funciones de Freno-Suspensión y Motor- Transmisión del vehículo.

El Grupo, que cuenta con 15 plantas productivas en España, Eslovaquia y Brasil, facturó 682 millones de euros en 2007 (+9%), de los que 462 millones (68%) correspondieron a ventas internacionales, con una plantilla de aproximadamente 4.000 personas.

Sus clientes son las primeras marcas del sector automovilístico: Grupo Volkswagen, BMW, Mercedes, Grupo General Motors, Toyota, Honda, Grupo PSA, Grupo Renault-Nissan, Grupo Ford, Jaguar y Fiat.

Fagor Ederlan, asumiendo que la función de compras se ha convertido en una necesidad para la competitividad de las empresas de automoción, decidió llevar a cabo un proyecto de optimización de la función de compras del Grupo con varios objetivos:

- Rediseñar la organización de compras y sus procesos, profesionalizándola para dotarla de una mayor eficiencia, agilidad, control y transparencia.
- Aprovechar sinergias y el potencial del Grupo.
- Conseguir mejorar los resultados optimizando las condiciones de calidad, servicio y precio de todos los productos adquiridos por la compañía.

El objetivo final, consistía en implantar un modelo de compras donde compradores repartidos por varias plantas compartieran una misma estrategia, metodología, organización y sistemas de compras.



### Solución

Fagor Ederlan, dentro de la progresiva globalización del mercado de componentes de automóvil, encargó a la consultora Fullstep, especializada en servicios de optimización de la gestión de compras y aprovisionamiento, el proyecto de rediseñar su modelo de gestión en las áreas de compras, aprovisionamiento y almacenes. Se comprometió a adoptar una nueva metodología de trabajo diseñada por Fullstep, en la que también se incluía, la implantación de los sistemas avanzados de compra a través de Internet desarrollados por Fullstep. Esta nueva metodología de gestión de compras y aprovisionamiento se llevó a cabo tanto en Fagor Ederlan S.Coop., como en las empresas participadas por ésta.

Fullstep, tras una primera fase de diagnóstico de situación, desarrolló conjuntamente con Fagor Ederlan un Plan Director de Mejoras, incorporando importantes mejoras organizativas dentro de Fagor Ederlan, destacando:

- Reforzar la especialización de staff en el área de compras, y fomentar el trabajo en equipo con el resto de áreas de la empresa.
- Rediseño de los procesos internos de compras, aprovisionamiento y almacenes de repuestos, para optimizar el flujo de información y la toma de decisiones. Compras, aprovisionamiento y almacenes (centralizados de materia prima, componentes, embalajes y repuestos) han sido los tres focos de actuación de la consultora Fullstep durante la ejecución de este proyecto de optimización, aplicado tanto en la compañía matriz como en sus empresas participadas.

- Dotar a Fagor Ederlan de la capacidad de seleccionar de modo óptimo sus proveedores, obteniendo los precios más competitivos y las mejores condiciones de compra, reduciendo la carga burocrática de estos procesos.
- Creación de un Comité de Compras, para la toma de todas las decisiones del Grupo. Es uno de los pilares de la Nueva función de compras, que con la participación de usuarios, gestores y compradores asegura la transparencia y la objetividad en la toma de decisiones, a la vez que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.
- Conseguir la implicación e intervención de la función de compras, desde los primeros momentos de aparición de la necesidad.
- Implantación de Herramientas adecuadas de apoyo de la gestión de compras, con el fin de garantizar la implantación del modelo, homogeneizar los procesos y compartir la información de compras entre todas sus plantas. Controlar y optimizar los costes de funcionamiento de la propia función de compras, a través de la plataforma Fullstep, optimizando el trabajo de los compradores y proveedores, a la vez que facilitan la relación con los proveedores ayudando de modo muy directo a la optimización de los costes totales de compra.
- Racionalización de la superficie dedicada, así como el rediseño de los procedimientos de revisión y optimización de la función logística, en los procesos de almacenamiento de materia prima, componentes, embalajes y repuestos. Implantación de medidas para reducir consumos y adopción de nuevos mecanismos para incrementar el control de stocks.
- Desarrollo de herramientas de gestión, para estimar los puntos de pedido óptimos de repuestos de las máquinas productivas.

### Éxito

La implantación de esta nueva metodología, acompañada de los sistemas tecnológicos que la soportan, ha transformado el departamento de compras de Fagor Ederlan, mediante la consecución de mejoras de orden cualitativo y cuantitativo.

Todos los equipos de compras de Fagor Ederlan utilizan la misma plataforma informática de compras, desarrollada por Fullstep, e integrada con el sistema de gestión SAP utilizado por Fagor Ederlan. Entre otras cosas, la integración de estos dos sistemas, ha permitido que las plantas que realizan pedidos a través de SAP, puedan disponer de toda la información existente en el sistema Fullstep a nivel de estructura de materiales, artículos, adjudicaciones y pedidos, y de esta forma, se aseguren las condiciones negociadas por el departamento de compras.

Con respecto a la solución tecnológica elegida, Fagor Ederlan implantó todos los módulos de la plataforma FULLSTEP:

- **FULLSTEP PM** (Process Management): para la gestión de sus procesos de ingeniería, mantenimiento y solicitudes de compra de las áreas clientes.
- **FULLSTEP GS** (Global Sourcing): para la gestión de todos los procesos asociados a la negociación, permitiendo a los compradores liberarse de gran parte de su labor administrativa y proporcionando a su vez mecanismos de control. Este módulo, facilita la toma de la mejor decisión posible a través de los Comités de Compra únicos para todas las empresas.
- **FULLSTEP EP** (eProcurement): para el aprovisionamiento de material indirecto a través de un catálogo electrónico, permitiendo a los usuarios realizar pedidos con agilidad y transparencia.
- **FULLSTEP QA** (Quality Assurance): para la gestión de la función de calidad de sus proveedores, que incluye la gestión de los certificados de calidad, no conformidades y puntuaciones de calidad.

- **FULLSTEP PORTAL** (comunicación con proveedores): como medio de comunicación único con sus proveedores, que les permite responder a peticiones de oferta, peticiones de información, gestionar los pedidos recibidos y conocer la evaluación de su desempeño.

Como resultado, la plataforma está plenamente operativa dentro de Fagor Ederlan. Más de 45 compradores del grupo la utilizan diariamente en sus procesos de compra, habiéndose negociado desde su puesta en marcha en 2003 más de 11.000 procesos de compra, consiguiéndose unos ahorros significativos.

En la actualidad, Fagor Ederlan y FULLSTEP, continúan colaborando en la consecución de mejoras, en la metodología de los procesos de compras.



Responsables del proyecto:  
**Emilio Gutiérrez Rodríguez**  
Director Desarrollo Negocio  
**Begoña González Elejabarrieta**  
Gerente

Tel. +34 91 296 20 00  
bge@fullstep.com  
www.fullstep.com