

Success story

**Diseño de una red de distribución con SCM
(I): Medicamentos – Argentina**

El tema del despliegue de las fuentes de recursos corporativos, como capacidad de producción y de distribución, son una de las decisiones gerenciales más críticas. El despliegue de recursos requiere de la consideración de una importante cantidad de variables, como: opciones de capacidad, locaciones alternativas, impacto en costos de producción, costos de puesta en marcha, períodos de ramp-up, entre los más importantes.

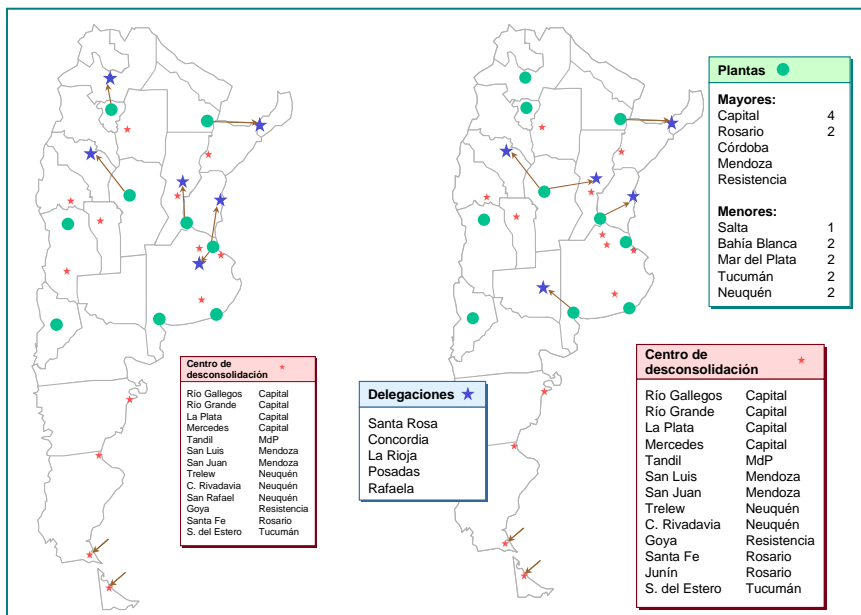
En otro orden, el diseño de una red de distribución, no tiene sólo estas implicancias, sino aquellas referidas al despliegue de inventarios. La cantidad y la especialización de depósitos, tiene un inmediato impacto en la dimensión de los inventarios y sus expectativas de calidad de servicio.

Considerar apropiadamente estos datos relevantes, en un modelo con alcance multiperíodo, multianual, contando con un fuerte soporte de sistemas y capacidades de modelización y resolución, que permita tener en cuenta la irreversibilidad de una decisión y sus riesgos implícitos.

Monroe-Americana es la segunda cadena de distribución farmacéutica más grande de Argentina, con un market share de alrededor del 25 %. La compañía, que era el resultado de sucesivas fusiones de varias pequeñas distribuidoras farmacéuticas, buscaba capitalizar las economías de escala para atender un mercado nacional de más de 3,5 millones de km².

La fusión de las operaciones hacía que en ocasiones se superpusieran en la misma zona o área un importante número de pequeñas droguerías o distribuidores, encargados de procesar y ejecutar ordenes de pedido. El tamaño y la complejidad de las tareas de distribución podríamos resumirlas en los siguientes ítems:

- 25 mil pedidos por día.
- Entregas a más de 7.000 clientes en todo el territorio.
- Clientes que se visitan más de 2 veces en el mismo día.
- La distancia recorrida por los fleteros era de 106.000 Km. por día (2,6 veces la longitud del Ecuador).



S&T fue invitada a desarrollar un modelo que permitiera establecer la mejor opción para operar una gran planta procesadora, que interactuara con pequeñas plantas tradicionales y centros de transferencia (sin inventarios) de manera de servir satisfactoriamente al mercado.

Se agruparon a los clientes en 700 clusters/categorías, de acuerdo a su código postal. Las opciones de capacidad para cada una de las localidades, fueron establecidas en números suficientemente grandes de imaginar, de manera de considerar todas las opciones posibles. Las curvas de costo en función de capacidad disponible, los costos de transporte en función de las distancias entre centros, el tipo de transporte, y otros datos relevantes fueron considerados en el di-

seño del modelo.

Se diseñó un modelo de planeamiento usando la aplicación SNO – Strategic Network Optimization de Oracle. El resultado fue la obtención de 2 diferentes y posibles redes de distribución.

El costo total de distribución (considerando procesamiento y servicio, incluyendo transporte y depreciación) oscilaba entre el 2,2 y 2,4% del monto de ventas, muy por debajo de los costos corrientes de operaciones de las compañías.

Los depósitos antes del rediseño eran 23, luego se transformaron en 15 en la opción más sintética. Los fletes entre los distintos depósitos fueron recortados a casi la mitad, evidenciando ahora otras opciones y ventajas en términos de utilización de capacidad y productividad.

Para conocer más sobre esta exitosa aplicación de Advance Planning Software para hacer uso en forma óptima de la capacidad instalada comuníquese con Marcos Laffaye, Director, de S&T y/o Rosana Marino.

Marcos Laffaye
m.laffaye@sytsa.com
Tel. 54-11-5217-7710

Rosana Marino
r.marino@sytsa.com
Tel. 54-11-5217-7710

Sobre S&T

S&T - Servicio y Tecnología S.A., partner de Oracle, es una empresa de consultoría en Alta Dirección, especializada en Gestión de Operaciones.

S&T dirige sus servicios profesionales a empresas industriales, de distribución y servicios, asistiéndolas en la definición de estrategias y en el rediseño de sus procesos clave de negocio para alcanzar y sostener una posición competitiva dominante.

Presidida por profesionales con más de veinte años de sólida trayectoria en el sector, S&T se sitúa entre las empresas argentinas pioneras especializadas en Operaciones.

Para conocer más acerca de S&T visite www.sytsa.com