

Success story

Diseño de una red de distribución con SCM (II) Tabaco – Polonia

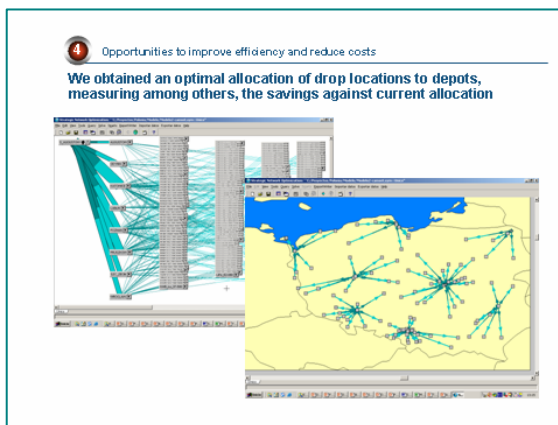
El despliegue de recursos corporativos, de producción o de distribución, es una de las decisiones más críticas de gerencia. El despliegue de la capacidad se caracteriza como una decisión “dura” porque los riesgos implicados son los más altos que de cualquier otra opción de la gerencia, y generalmente asociada a un alto grado de irrevocabilidad.

El despliegue de la capacidad requiere la consideración de una gran cantidad de variables -las opciones de capacidad, alternativas para localización, impacto en costos de producción, impacto en costos de distribución, los costos en los start-up y períodos de ramp-up- entre las más importantes.

Por otro lado, el diseño de una red de distribución no sólo tiene las mismas implicaciones, sino que además está relacionado con el despliegue de inventarios. El número y la especialización de almacenes tienen un impacto inmediato en los inventarios y en el nivel de servicio. Considerar apropiadamente todas estas variables relevantes, con horizonte multi-año, requiere de un software con altas capacidades de modelización, especialmente atendiendo a la irrevocabilidad de la decisión y de sus riesgos implícitos.

BAT Polska es la filial polaca de BAT (British American Tobacco). Establecida después de la caída de la cortina del hierro, la compañía multinacional juntó una red de distribución para servir el mercado local, caracterizado por una atomización fuerte:

- El 70% de los habitantes vive en ciudades de menos de 5 mil personas.
- El mercado más concentrado, Varsovia, explica menos del 6% del consumo total.
- La infraestructura de los caminos es menos desarrollada que en otros países centroeuropeos.

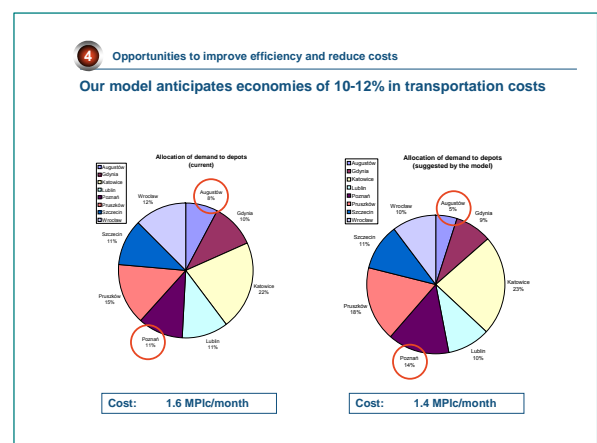


S&T fue invitada a que desafiara la red heredada de los depósitos de BAT Polska que servían a 270 distribuidores a través del país. Los clientes fueron agrupados en casi 140 grupos, según códigos postales.

Fueron consideradas suficientes alternativas de ubicación de nuevos centros de distribución de manera de asegurar que todas las posibles ubicaciones atractivas se estudiaran. Las curvas del costo de transporte varían acorde a la capacidad en los camiones, las distancias y el tipo de transporte –los costos de atender a un cliente desde la planta versus un centro de distribución, y otros datos relevantes eran calculados para abastecer al modelo.

Un modelo de planeamiento fue creado con la herramienta denominada SNO -Strategic Network Optimization- de Oracle. Consecuentemente tres diversas redes óptimas posibles fueron obtenidas, cada una de ellas respondía a diversos patrones de la base del cliente.

Uno de los resultados principales de la modelización era sugerir la apertura de depósitos adicionales para alzas en las economías a escala en el costo interurbano del transporte, que compensaron en gran parte el costo fijo de las nuevas localizaciones. El modelo arrojó ahorros anticipa-



dos de entre 10-12% en costos de transporte.

Para saber más sobre este caso u otros de aplicaciones de SNO para el despliegue óptimo de capacidad comunicarse vía teléfono o e-mail con Marcos Laffaye, Director, S&T y/o Fernando Domínguez.

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

Fernando Domínguez
f.dominguez@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