

Experiencia relevante

Sector Distribución y Transporte

Para una **gran empresa de distribución comercial** de productos alimenticios y de limpieza, con volúmenes de más de 20 mil toneladas mensuales y alcance nacional llevamos adelante varios proyectos encadenados destinados a revisar todo el posicionamiento de negocios que permitiera adaptarse a los cambios que estaban ocurriendo en el entorno de negocio y enmarcar los siguientes cinco años de crecimiento rentable.

- En el primer proyecto, de tres meses de duración, se asistió a la Dirección de la empresa y sus Accionistas a acordar en lo que respecta a una "visión" de empresa. Para ello se formuló un examen de la situación de partida entrevistando a clientes y productores acerca de la imagen de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, los atributos de un proveedor o distribuidor ideal y la calificación de nuestro cliente en cada una de las áreas clave de desempeño.
- También se trabajó en reconocer, en la misma exploración de campo, las tendencias que estaban reformulando el mercado, el grado de madurez y aceptación de cada una de las fuerzas detrás de los cambios, formulándose escenarios alternativos consistentes con estas condiciones del mercado. Basados en esta evidencia se desarrollaron tres modelos de empresa, todos con diversos atributos de valor para el mercado actual y futuro, pero con distinto riesgo y ajuste con las capacidades y habilidades empresarias. Finalmente se modelizaron resultados, inversión y organización de los tres modelos y se condujo un ejercicio de definición del proyecto de empresa atractivo, deseado y posible que pudiera encolumnar tras de sí el entusiasmo y compromiso de todos los factores clave de éxito.
- En un segundo proyecto se desarrolló un plan estratégico de negocios para llegar a la visión desarrollada como se indicó, desde la situación actual. Se identificaron y segmentaron cuatro negocios posibles, se seleccionaron dos para desarrollo y/o consolidación, basados en el atractivo intrínseco de cada tramo y la capacidad de la empresa para posicionarse en ellos con ventajas; posteriormente se identificaron potenciales ejes estratégicos principales y una vez aprobados se desarrollaron por segmento y tramo de la cadena de valor, los planes de acción para la efectivización de las metas estratégicas. Todo este proceso se llevó adelante con una participación amplia e intensa de la Gerencia y Accionistas, como modo de preparar el camino a una implementación más rápida y comprometida.
- Paralelamente y durante un calendario de nueve meses se introdujeron Grupos de Revisión de los Procesos de Negocio, primero por aquellos principales o donde se construía el valor para los accionistas y clientes y luego por aquellas funciones de soporte destinadas a facilitar la entrega de los servicios y productos al mercado. Coordinados por consultores especialistas en cada proceso de negocio (ventas, logística, sistemas, ..), participaron de estos grupos más de cuarenta mandos intermedios, que extendieron a su vez a otros tantos las acciones de consolidación al involucrarlos en unos treinta programas aprobados por la Dirección y coordinados por los primeros. Estos programas impactaban en costo, inversión, calidad de servicio, imagen y valores culturales por montos decenas de veces los recursos comprometidos en su desarrollo. Por la transferencia de tec-

nología y procedimientos implícita en la metodología empleada, también representaban un punto de partida para futuros relanzamientos de procesos de mejora continua que podrían ser conducidos por la misma empresa con mínima apoyatura externa.

* * * *

Para el más grande **broker de alimentos y artículos de almacén (grocery) de Argentina** se llevó adelante un proyecto destinado a apoyar el estudio de prefactibilidad de un centro nacional de distribución que operara como centro consolidador de entregas a nivel país.

El proyecto resultante constituye la más importante instalación de estas características en nuestro país, con más de 30,000 m² cubiertos y aproximadamente 26,000 posiciones de pallet de almacenamiento, y como parte de nuestro trabajo se desarrollaron, entre otros, los siguientes puntos:

- Determinación de la estrategia de distribución: número y localización de centros regionales, estrategia de envíos directos desde planta, etc.
- Definición de las necesidades operativas: número de posiciones de pallet, throughput rate de operación, etc.
- Desarrollo de opciones tecnológicas para el centro de distribución: en cuanto a la filosofía operativa (automatizado, semiautomatizado, convencional); en cuanto a la infraestructura (número de niveles en altura, equipamiento requerido, etc.)
- Análisis de localización geográfica
- Diseño de los procesos operativos, administrativos y de control.
- Simulación económica financiera de resultados de la gestión del centro de distribución.

* * * *

Para un gran **distribuidor de productos masivos** con alta complejidad logística en términos de tiempos de respuesta y flexibilidad, con miles de referencias de alto precio unitario y un volumen de operaciones de 6 millones de unidades mensuales, llevamos adelante varios proyectos durante más de tres años:

- Introducción de un premio o remuneración por productividad en todas las operaciones de 'order processing'. Como resultado se acortaron los tiempos de respuesta de días a horas, se redujo los costos por eliminación de horas extraordinarias y dotaciones flotantes, disminuyó el ausentismo y mejoró la moral interna.
- Revisión del 'lay-out' e introducción de técnicas de aprovechamiento intensivo del espacio cúbico, lográndose casi duplicar la capacidad de almacenaje en unidades sin aumento de superficie cubierta y permitiendo una gestión profesional y direccionada del espacio desde entonces.
- Rediseño de las actividades de preparación de pedidos en las áreas de 'picking' y depósito masivo, obteniéndose costos más bajos, mayor controlabilidad, y una flexibilidad de adaptación a ciclos mensuales, semanales y diarios en la carga de trabajo.

- Revisión de las actividades de contratación y asignación de fletes de reparto, rutas y servicio al cliente, con mejoras en costos y satisfacción de estos últimos, a la vez que estableciendo una mayor controlabilidad, especialmente respecto de cambios en la carga del sector.
- Apoyo al rediseño de empaques, materiales, acondicionamiento, identificación y gestión de producto en la interfase productores/distribuidora para beneficio mutuo y para evitar desperdicios materiales y de esfuerzo en ambos extremos de la relación.
- Adaptación de las operaciones para trabajar bajo el concepto de lote, necesario para asegurar la rotación de los productos y el cumplimiento de normas y buenas prácticas que eviten las retiradas por vencimiento de la fecha de vida útil, técnica o comercial de los productos.

Finalmente, condujimos un ejercicio de revisión o formulación de una "visión" de futuro a la luz de los cambios que se estaban produciendo en el sector y de la posible extensión del ámbito de negocio, emergente de la explotación de las nuevas capacidades adquiridas por la empresa.

* * * *

Para **integrantes de la industria farmacéutica**, realizamos un proyecto destinado a la evaluación del rediseño de la cadena de distribución en el escalón mayorista y minorista principalmente.

La distribución contenía varios factores que hacían necesaria una importante reconversión. Los principales factores eran: reglas de descuentos no sostenibles, alta competencia en base a descuento y servicio con varias entregas diarias al escalón minorista, lo que generaba un drop size bajo, stocks exagerados a pesar de la alta frecuencia de reposición en el escalón mayorista, y escala insuficiente en el escalón minorista y mayorista, formación del precio final a través de los escalones.

La primera etapa del proyecto abarcaba al área de Capital Federal, para luego extender al resto del país. La finalidad del proyecto buscaba dar respuesta a:

- Cuántas droguerías requiere el sistema en cada región
- Cuánto stock debe mantener
- Cuánto y con qué frecuencia debe reponer stock
- Con cuántas droguerías debe trabajar una farmacia
- Cuánto stock debe mantener
- ...

y por último definir, cómo y en cuánto se remunera a cada tramo y cuál debe ser la estructura de financiamiento de la distribución como un todo.

Para dar respuesta a estos interrogantes se analizó la operación de los distintos escalones, la escala necesaria para operar rentablemente, lo que daba como resultado la cantidad de participantes en el escalón mayorista necesarios para una operación rentable y eficiente en cuanto al servicio a la farmacia.

* * * *

Para una **empresa de distribución de metales no ferrosos** se llevó a cabo el diseño del lay out, definición del equipamiento y operatoria de su centro de distribución.

Para ello, en primer lugar se realizó un estudio de los stocks con el objeto de determinar las necesidades reales de espacio requeridas para cada línea de productos. A partir de ello, se definió para cada tipo de presentación (barras, caños, chapas, etc.) la forma más adecuada para su almacenamiento. Luego de definidas las modalidades de almacenamiento para las presentaciones más importantes, se definió el lay out principal del depósito. A partir de esta primera aproximación, se realizaron sucesivos ajustes y reacomodamientos hasta llegar al lay out definitivo.

En cuanto a la operatoria, se definieron y documentaron las operatorias principales dentro del depósito: descarga y carga de camiones, preparación de pedidos y cortes de materiales. En el caso particular de la preparación de pedidos, se decidió adoptar un sistema de consolidación de pedidos, para el cual se diseñó equipamiento específico.

Acompañando a la definición del lay out, se realizó el diseño de todo el equipamiento requerido para almacenar y mover cada tipo de presentación. A su vez se evaluaron distintas alternativas de compra de equipos de movimiento, de pesaje y de corte.

Por último, se realizó un modelo con el objeto de estimar la mano de obra necesaria para operar eficientemente el depósito.