

Experiencia relevante

Sector Metalurgia

Para una **empresa líder productora de insumos industriales**, con dos plantas industriales en el interior del país, y seis oficinas comerciales en los principales conglomerados urbanos, llevamos adelante dos proyectos destinados a modelizar tramos de sus procesos industriales y logísticos, para la toma de decisiones en ambas áreas:

- En el ámbito industrial, se diseñó y desarrolló un modelo de simulación de un sector de rebobinado de alambres altamente automatizado, que reunía una inversión en equipamiento superior a los 2 millones de dólares.
- Desarrollado inicialmente para la objetivación de los resultados esperables del sector, el modelo resultó una herramienta vital en diversos aspectos, entre otros:
 - la revisión del método de atención propuesto originalmente, con incrementos superiores al 10% en el aprovechamiento de la sección.
 - la reformulación de los criterios de aceptación / rechazo de insumos del sector, en virtud de su impacto efectivo en la performance del mismo.
 - la confirmación de los requerimientos de capacidad en las etapas anteriores y posteriores, que permitieran un mejor equilibrio de la línea.
- En el ámbito logístico, se desarrolló un modelo destinado a simular, para cada producto comercializado por la compañía, el impacto en la inversión en stocks de los requerimientos de las distintas sucursales.

El desarrollo del modelo tuvo como objetivo primario la confirmación de las economías emergentes de la concentración de stocks para la atención de sucursales –en algunos productos superiores al 30% de la inversión original–. Pero permitió además anticipar los niveles de servicio y de inversión resultantes de distintas estrategias de producción de esos artículos.

* * * *

Para el **principal productor local de materiales de soldadura**, que reúne más del 80% del mercado, se llevó adelante una modelización de su gestión de stocks, destinada a determinar la conveniencia de centralizar o no los inventarios de productos terminados, que originalmente se disponían a nivel sucursal.

El estudio permitió distinguir aquellas categorías en que una operatoria centralizada permitía aspirar a economías importantes en los niveles de inversión en stocks, y otras en que era recomendable mantener su distribución entre la red de sucursales.

Como segundo paso de este esfuerzo se trabajó en determinar la superficie adicional requerida en planta para su operación como centro de distribución, las modalidades técnicas y operativas a desarrollar en el mismo, y la consecuente infraestructura requerida (racks, autoelevadores, RRHH,...).

Para un **gran productor de acero no plano** con operaciones en más de una docena de plantas y distribución nacional colaboramos en tres proyectos de notable envergadura y trascendencia.

- el primero de estos tuvo por objetivo el replanteamiento de la estrategia de negocio en las seis unidades estratégicas autónomas en que la empresa tenía organizadas sus operaciones. Apoyando a especialistas internacionales en siderurgia, se revisó el posicionamiento, resultados, fortaleza competitiva y amenazas a la continuidad, reconociendo dos negocios comprometidos, uno para discontinuación y otro para relanzamiento mediante una fuerte reinversión en tecnología productiva.
- el segundo de los proyectos se enfocó en la convalidación de la alternativa tecnológica y de inversión propuesta para esta última unidad de negocio. Nuevamente con el apoyo de tecnólogos externos, se simuló las condiciones operativas antes y después de la aplicación de fondos dispuesta, se precisaron decisiones de nivel inferior y dependientes de aquella, y se revisaron y aseguraron todas las interfases con el resto de las operaciones aguas abajo y arriba en relación a la planta de procesos reconvertida.
- el tercer proyecto supuso el desarrollo de una herramienta de simulación económico financiera que permitiera consolidar el impacto de los planes estratégicos y operativos, en cuanto a necesidades de financiamiento y flujo de fondos para el repago de las mismas. El modelo debía proveer de información relevante para la toma de las decisiones y para probar la viabilidad y consistencia de estas decisiones frente a organismos internacionales de crédito y la comunidad inversora local e internacional donde los proyectos debían fondearse.

* * * *

Para una empresa **líder productora de commodities industriales** con plantas en Buenos Aires e Interior y oficinas comerciales y administrativas centrales en Capital llevamos adelante un estudio de las funciones de "overhead" administrativo en todas las áreas productivas, comerciales y de control, de cara a identificar oportunidades para impactar la efectividad de dicho soporte a las funciones clave de negocio, como para reducir su costo en materia de compromiso de recursos corrientes o fijos para su ejecución.

- Las actividades relevadas alcanzaban a unas cien personas, en tres localizaciones geográficas principales y seis sucursales en el interior. Como resultado se identificaron oportunidades de reducción de costo del orden de seis veces el costo del proyecto en términos de dotación exclusivamente, además de obtener una base objetiva y consensuada para impactar las operaciones de programación de las operaciones.
- Esto permitió en corto plazo unificar stocks, planear en forma integrada, apoyar en sistemas decisiones complejas de asignación de recursos fabriles o comerciales escasos (stocks o créditos), y reformular absolutamente todo el despliegue de los recursos de control, responsabilizando al que hace o maneja operativamente las actividades de negocio, incluso a nivel operativo, por la calidad de su tarea y por la captura de la información en los sistemas que asegure la calidad de todas las decisiones, sin estructuras redundantes de control, transcripciones o recuentos.