

Success story

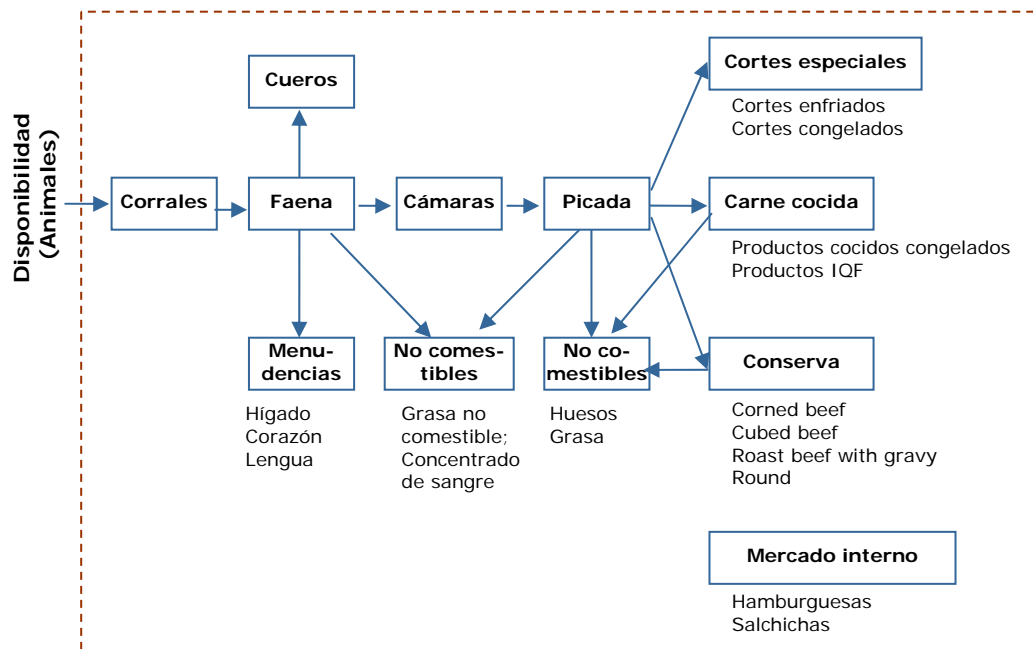
Optimizando la rentabilidad en la industria frigorífica con Oracle SCM Suite – II

Los frigoríficos, y especialmente aquellos enfocados en la exportación, son rehenes de una gran cantidad de variables no controlables por ellos que afectan en gran medida la performance económico/financiera de la empresa y hasta pueden poner en jaque su continuidad en el mercado.

Las variaciones de precios en ambas puntas del negocio – hacienda y productos terminados – las preferencias de los consumidores, enfermedades como la aftosa y el mal de la vaca loca, medidas económicas para proteger mercados, variaciones en los tipos de cambio y otros factores externos, tienen un alto impacto en el resultado económico de la empresa, así como en sus procesos de decisión.

Y en el caso de un frigorífico integrado – como por ejemplo en el sector de la carne vacuna – se agregan a esta complejidad miles de decisiones simultáneas de programación de la producción que impactan de manera directa en el resultado de la empresa.

Abajo se muestra un esquema simplificado representando el proceso de un frigorífico de carne vacuna integrado:



Para dar una idea de la complejidad de las decisiones a tomar para este tipo de empresas, la persona a cargo de realizar el plan de producción simultáneamente debe tratar con:

- 10 tipos de animales (calidad, peso, sexo ...)
- 50 tipos de músculos
- 3000 opciones de como cortar los músculos
- 180 cortes enfriados o congelados
- 50 destinos (mercados)
- 60 sub-productos

Entre las principales restricciones que limitan los grados de libertad del decisor se encuentran:

- Demanda
- Disponibilidad de animales por tipo
- Capacidad de producción en cada etapa
- Cuotas que afectan la demanda (Hilton, Campbell...)
- Rendimientos

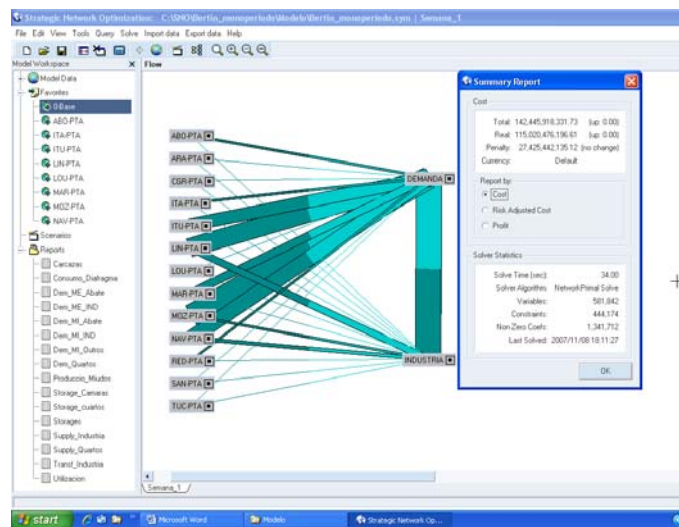
Continuando con la aplicación de la herramienta Strategic Network Optimization (SNO) de Oracle en la industria de la carne, a fines de 2006 S&T llegó a un acuerdo con Bertin, el más grande frigorífico de Brasil en exportaciones, y uno de los 10 más grandes del planeta, con ventas de U\$S 2 billones, para la modelización de su problemática de negocios y de producción en el negocio del procesamiento de carne vacuna en cortes y termo procesada con destino al mercado interno y la exportación.

Favoreciéndose de un aprendizaje previo en implementaciones de la herramienta en el mismo contexto, el proyecto original – 8 plantas de faena y seis plantas de industrialización de subproductos – fue completado en un tiempo record de 4 meses.

Posteriormente el modelo original se amplió en dos direcciones simultáneamente, a saber:

- Para aumentar el nivel de integración: más plantas de faena (13); y para regionalizar la demanda tanto en los mercados internos como externos
- Para reconocer los costos logísticos de llegada al mercado interno, costos estos muy influidos por la particular modelo impositivo de Brasil, con tarifas asociadas a la localización de las plantas y a los mercados de destino de su producción.

En cuanto al uso de los resultados del modelo Bertin decidió avanzar en relación a la programación de detalle con también dos enfoques diferentes según se trate de las actividades primarias – faena, despostada y cortes – o secundarias – industrialización de subproductos.



- Para la periodificación de las decisiones en el tiempo, especialmente lo que se refiere a la programación de la faena, y terminación de cortes en el calendario de cuatro semanas, se adoptó un modelo en SNO de similar detalle en lo industrial pero con la demanda fija por las decisiones de negocio de mayor nivel
- Para las plantas industriales se incorporó otra aplicación de la suite Oracle de Supply Chain Management, Production Scheduling, actualmente en curso de implantación en cuatro de las seis plantas de industrialización, cuyos resultados serán motivo de la publicación de otro caso de éxito.

Actualmente Bertin se encuentra totalmente movilizado en el uso regular de todas estas nuevas herramientas y enfoques de planeamiento y ejecución, que aspiran a multiplicar la rentabilidad operativa de una operación de escala mundial.

Para conocer más sobre este caso de éxito contáctese por teléfono o e-mail con Marcos Laffaye, Director de S&T y/o Raúl Tomé, Presidente.

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

Raúl Tomé
r.tome@sytsa.com
 Tel. 54-11-5217-7710

Sobre S&T

S&T - Servicio y Tecnología S.A., Certified 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