

Un caso de éxito

Planeamiento de compras: Malta

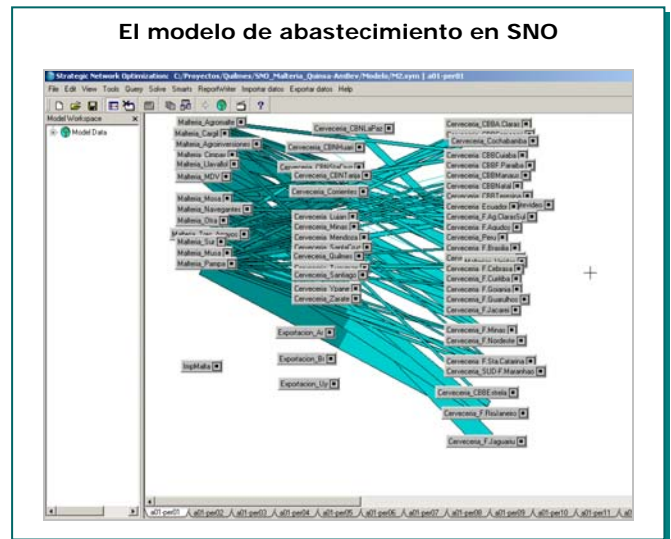
En un mundo industrial especializado las compañías se vuelven cada vez más dependientes de proveedores localizados en diversas regiones y lugares, impactando en su competitividad, calidad, costo y confiabilidad.

El planeamiento de compras en ambientes globales de este tipo requiere del apoyo de sistemas capaces de representar una compleja ecuación económica, teniendo en cuenta las características de cada proveedor en términos de ubicación geográfica, disponibilidad de insumos, calidad, condiciones contractuales, costos de transporte, tiempos de servicio, lotes de compra, impuestos, capacidad de almacenamiento en origen y destino, entre otras variables.

Este tipo de soluciones puede aportar una ventaja competitiva considerable, especialmente cuando el aprovisionamiento impacta fuertemente en los costos de la compañía y calidad de sus productos, y más aún cuando la compañía está inmersa en un escenario complejo de aprovisionamiento.

¿Cómo convivir con esta compleja y relevante relación de compromiso? ¿Y cómo llegar a una solución formal que permita a los gerentes aplicar los mismos conceptos y herramientas como en otras áreas del negocio?

El conglomerado Quinsa – AmBev – parte del holding InBev, el mayor productor mundial de cerveza, ha invertido en Argentina, Uruguay y Brasil gran cantidad de recursos enfocados en la producción de malta, la materia prima principal de la cerveza. El consumo anual de malta en sus más de cuarenta cervecerías en la región – América del Sur y Central – es del orden de 1 millón de toneladas, excediendo los \$350 millones de dólares en valor de compra.



Quinsa - AmBev compra una buena parte de su consumo total a malterías de terceros, bajo contratos puntuales ó estratégicos, a largo plazo o a corto plazo, bajo un contrato de aprovisionamiento típico o a *façon* donde otras malterías procesan la cebada de InBev.

Las alternativas posibles de origen de malta son malterías ubicadas en países del Cono Sur, cerca de las zonas cebaderas, y próximas a las cervecerías. En algunas oportunidades, debido a la globalización de los mercados oferentes, malterías de Europa y Asia pueden competir con las locales en costos, disponibilidad o ambos.

Además, aunque las malterías controladas no tengan capacidad suficiente para atender todo el consumo de las cervecerías controladas, este balance de capacidad-demanda es afectado por importantes factores estacionales como el caso de excesos temporales que deben ser almacenados ó vendidos a otras cervecerías. Para representar el problema del aprovisionamiento apropiadamente se requiere del uso de un sistema multi-periodo, que utilice inventarios –y costo de inventario– para satisfacer la ecuación capacidad-demanda a lo largo de todo el horizonte de planeamiento.

Basados en implementaciones exitosas en otros negocios con este tipo de soluciones, S&T fue invitado para presentar un enfoque al problema de la compra de malta, en el escenario de complejidad descrito.

El enfoque fue presentado a un equipo multidisciplinario integrado por gerentes del área de agroindustria, compras, gerentes de fábrica y finanzas. Se tuvo en cuenta planes de compras independientes para Quinsa y para AmBev, con aprovisionamientos de malterías propias o controladas, aprovisionando cervecerías propias, compensando el déficit y exceso de inventario comprando y vendiendo malta de acuer-

do a preferencias locales. Por lo que podemos hablar de un enfoque dependiente de planeamiento de compras, dirigido hacia una solución que puede ser caracterizada como un sub-óptimo u óptimo-local.

Una vez que ambas compañías definieron sus propios planes de compra por separado, se corre un tercer escenario de compra, buscando sinergias donde todos los posibles orígenes de malta compiten por satisfacer los consumos consolidados de ambas compañías sin restricciones en términos de límites corporativos. Esta tercera corrida mide sinergias de compras originadas por la colaboración. Podemos hablar de un enfoque inter-dependiente de planeamiento de compras, dirigido hacia la solución que puede ser caracterizada como un óptimo u óptimo-global.

El enfoque de solución tiene otros méritos, a saber:

- el uso de *Strategic Network Optimization* de Oracle, una herramienta de modelización y potencia de cálculo de última generación
- la consideración de todas las dimensiones posibles de la problemática de compra: costo de compra, calidad, capacidad de almacenamiento, costo de transporte, costos de aduana y otros, en un escenario multi-período
- la medición de sinergias respecto a previas metodologías de planeamiento de compra de malta utilizadas previamente en las compañías: plan de compra óptimo vs. plan de compra actual
- la medición del ahorro total producto de la sinergia, y abierto por compañía, ayudando a promover la colaboración



Los resultados de la aplicación del modelo en los últimos tres años han tenido importantes resultados. Las sinergias representan alrededor del 1% del costo anual del plan, muy por encima del costo por única vez del desarrollo de los modelos de planeamiento.

Para saber más acerca de esta aplicación exitosa sobre herramientas de APS en una solución de compromiso de compra comuníquese con Raúl Tomé, Presidente de S&T, y/o con Juan Manuel Domínguez.

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

Juan Manuel Domínguez
j.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