

Success story

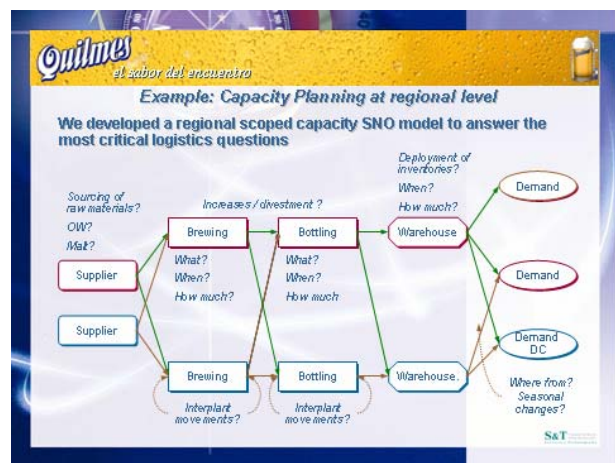
Planeamiento de la capacidad con SCM (I): Cervecería

La industria cervecera es una de las más “capital intensivas” del segmento de Productos de Consumo Masivo. A diferencia de otras industrias de bebidas como las gaseosas o el agua mineral, la etapa de elaboración de cerveza requiere una inversión de capital en activos especializados muy importante. Las economías de escala y las ventajas en costos asociadas a la tecnología hacen que las decisiones de capacidad en la industria cervecera sean un tema particularmente complejo.

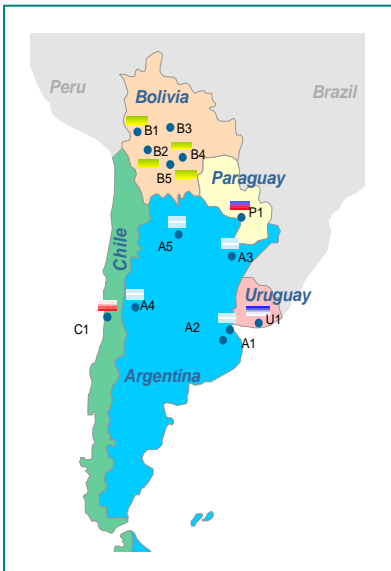
El despliegue de capacidad es un asunto que no puede abordarse en forma aislada de las demás decisiones estratégicas de este Negocio (Ver figura 1).

La importancia de la inversión en innovación de producto, la logística y distribución física a los diversos canales, conjuntamente con la complejidad en el abastecimiento de malta, materias primas, insumos de packaging, botellas y barriles retornables con una rotación adecuada, hace necesario que las decisiones de capacidad tengan un enfoque integral.

Quinsa –actualmente es parte del enorme holding cervecero InBev, el número 1 del mundo- es el productor de cerveza más grande del Cono Sur de Latinoamérica con 14 plantas cerveceras en seis países, con una capacidad instalada de 12 millones hectolitros anuales.

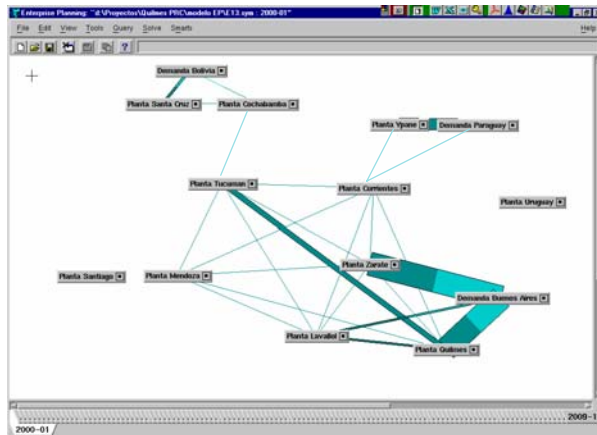


Históricamente las decisiones concernientes al despliegue de capacidad productiva eran tomadas aisladamente respondiendo a necesidades regionales con un enfoque local y un repago por proyecto individual. La integración de la toma de decisiones de capacidad representó una oportunidad única para obtener ventajas económicas en el uso del capital. Un alto directivo de la empresa señaló en una oportunidad “...estudiamos el atractivo de llenar una lata aluminio hecha en Brasil en una planta de Paraguay con cerveza elaborada en Argentina para ser vendida en los mercados de Paraguay y de Bolivia...” Pero el atractivo de la idea se encontró con la complejidad del modelo económico necesario que representara de una manera simple el alcance real de la decisión (Ver figura 2).



En el año 2000 Quinsa le solicitó a S&T el desarrollo de un modelo para la toma de decisiones de capacidad con un enfoque integrado regional usando el “Strategic Network Optimization” (SNO) de Oracle. En ese entonces con el soporte de S&T, Cervecería y Maltería Quilmes (Argentina) estaba utilizando SNO para el planeamiento de la producción y distribución de producto en un horizonte de 13 meses. El nuevo modelo fue mucho más demandante que este, porque se pensó para un horizonte de 10 años acorde con la magnitud de los activos involucrados y abierto en períodos mensuales debido a la estacionalidad del consumo de cerveza en los mercados más australes.

El desarrollo e implementación del modelo llevó 4 meses y rápidamente mostró las ventajas de integrar las decisiones de capital a nivel regional. Esta reconsideración en la toma de decisiones con un enfoque regional integral le permitió a Quinsa posponer *sine-die* la ampliación de capacidad en su cervecería de Paraguay, aceleró el proceso de cierre de una planta cervecera en Argentina y consecuentemente reasignó la producción entre las demás plantas dentro y fuera de Argentina, sumado a otras sinergias encontradas.



Para conocer más acerca de esta aplicación exitosa del Advanced Planning Software (APS) al despliegue de capacidad instalada llame a Raúl Tomé, Presidente de S&T y/o Ricardo A. Rodríguez.

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

Ricardo Rodríguez
r.rodriguez@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