

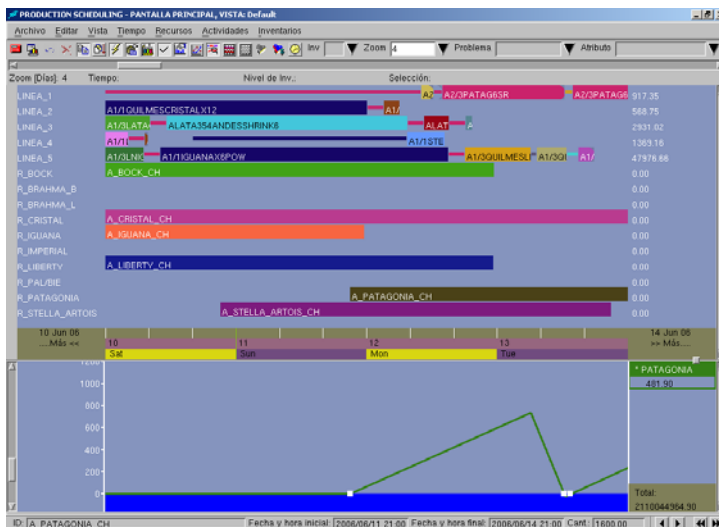
Success story

Programación de la producción (I): Cerveza

La producción de cerveza es uno de los negocios dentro del sector de productos de consumo masivo que requiere de mayor inversión en activos fijos. Una de las principales diferencias con otros negocios de bebidas, como gaseosas o agua mineral, es que la etapa de fabricación del líquido cerveza requiere de inversiones en activos muy especializados. Mas aún, la etapa de fermentación y guarda usualmente requiere de semanas, en vez de horas, como ocurre con la producción de otras bebidas masivas.

Estas características hacen que la programación de la producción en una fábrica de cerveza sea un problema complejo, dado que se debe asegurar la disponibilidad de cerveza con bastante anticipación a que ocurra la demanda. Una vez que la cerveza está disponible, filtrada y acondicionada para el embotellado, este último proceso debe ser completado en un período corto de manera de preservar la calidad del producto y para liberar recursos en etapas aguas arriba del proceso para la generación de nuevos lotes de cerveza.

Quilmes Industrias SA es el productor de cerveza más importante del Cono Sur – actualmente parte del holding InBev, la mayor cervecera del mundo – con 15 plantas en 6 países, acumulando una capacidad de producción de 12 millones de hectolitros por año. En cada país Quilmes tiene una planta con el rol de atender la producción de diferentes cervezas, en variedad y formas de empaque, que constituyen la oferta de un competidor de cerveza de clase mundial.



En el caso del mercado argentino, la planta de Zárate, ubicada a 70 km de Buenos Aires, es la que produce la mayor variedad de productos. Esta planta posee dos salas de cocimiento con capacidad para producir 14 diferentes cervezas al mismo tiempo, en un total de 140 presentaciones diferentes.

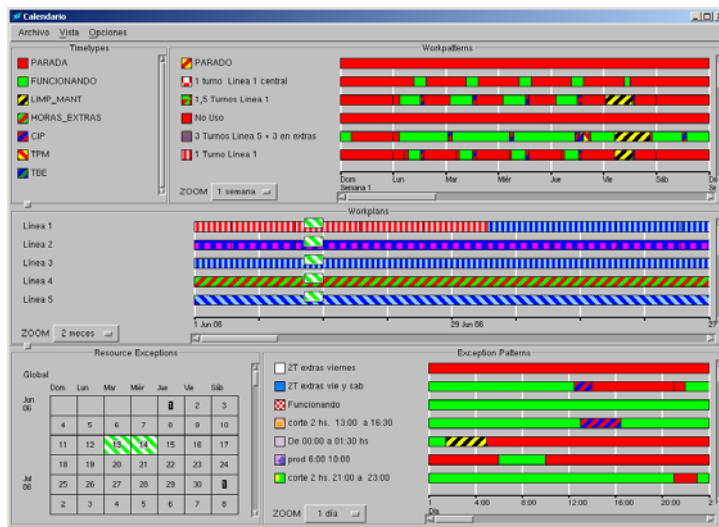
Para producir esta amplia variedad de productos la planta cuenta con una de las instalaciones de envasado más modernas de Sud América: 5 líneas de alta velocidad que permiten envasar productos en botellas retornables y descartables y latas, en diferentes tamaños y agrupaciones, acondicionadas en diversas presentaciones para distintos clientes nacionales e internacionales.

Como se menciona más arriba, y contrario a lo que es común en otras industrias de bebidas, la programación de la producción de líneas de envasado está restringida por la disponibilidad de cerveza, cuyo ciclo de producción comenzó con bastante anticipación al día en que se envasará. Este enfoque de programación de “empujar” es afectado por el número de cervezas y de tamaño de los lotes de producción que agregan complejidad al problema de programar.

En la etapa de envasado el problema se complica aún más dada la existencia de restricciones adicionales como el número de cervezas que pueden abastecer las líneas de envasado simultáneamente, la obligación de utilizar todo el líquido disponible en un tanque, la disponibilidad de operarios, ciclos de producción relacionados con condiciones sanitarias, tiempos de arranque de la línea luego de cambios de producto o mantenimientos, para citar algunos ejemplos.

La introducción de Production Scheduling en Quilmes en 1995 fue una de las primeras implementaciones de esta herramienta fuera de los Estados Unidos. La aplicación fue utilizada con éxito por seis años, cuando fue evidente que la realidad a nivel planta ya era distinta, lo que requería una actualización de la implementación de manera de considerar las nuevas prioridades del negocio e incorporar las nuevas ins-

talaciones de envasado y productos terminados. Algunos cambios inmediatos fueron introducidos para atender lo más urgente. Pero el esfuerzo serio para incorporar los temas pendientes fue postpuesto por varios años.



En diciembre de 2004 S&T fue contratado por Quilmes para reintroducir Production Scheduling como la aplicación de programación de la producción en la Planta Zárate. Las prioridades en esta oportunidad fueron la integración de la aplicación con el software utilizado en la administración de órdenes de producción e inventarios. Por otro lado, el énfasis fue puesto en el desarrollo de una interfase sólida para facilitar el día a día del usuario de la aplicación, mejorar el ingreso y egreso de datos y mejorar la generación de reportes.

La reintroducción de la aplicación fue exitosa y cumplida en el calendario acordado de 4 meses, incluyendo el entrenamiento de los responsables de la planta y el acompañamiento en el período post "go-live". Durante el proceso fue desarrollado un segundo modelo para colaborar con el planeamiento de los turnos de trabajo en un horizonte de 12 meses.

Para conocer más acerca de esta implementación exitosa de Production Scheduling contáctese con Raúl Tomé y/o 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