

Experiencia relevante

Sector Textil y Calzado

Para **una textil líder**, con más de 80 productos terminados diferentes, realizados a partir de aproximadamente 50 crudos tejidos en sus plantas y otros importados o subcontratados, que atiende a 5 (cinco) mercados, se realizó en modelo para el apoyo al planeamiento comercial. Dicho modelo optimiza la contribución marginal del plan mediante la mejor asignación de sus recursos. El modelo es optimizado por el software Loptis de Ketron.

Es un modelo con 5 (cinco) escalones, proveedores, tejeduría, terminación, almacenes de producto terminado y demanda. El horizonte de planeamiento es 1 (un) año, desagregado en meses.

Input del modelo: se tuvieron en cuenta todos los datos relevantes en cada uno de los escalones del problema

- Proveedores de materias primas (Capacidad de aprovisionamiento por hilado, Precio)
- Tejeduría (Matriz insumo producto, de materias primas y horas máquina, Costo variable de producción, Capacidad de máquina mes a mes, Capacidad de formar stock de materias primas, y su costo)
- Terminación, para cada planta (Matriz insumo producto, de crudos y horas máquina, Costo variable de producción, Capacidad de máquinas, Capacidad de formar stock de materias primas, y su costo)
- Almacenes (Capacidad de almacenamiento de productos terminado y su costo, Stocks iniciales y finales)
- Demanda (Cantidad demandada mensual por mercado, Precio de venta de cada producto a cada mercado, Mínimo comprometido)

Outputs del modelo: obteniéndose todos los parámetros de valor para el negocio

- Cumplimiento de la demanda
- Asignación de productos terminados a las máquinas de terminación según el proceso de terminado requerido por cada producto.
- Asignación de crudos a los distintos telares y toalleras
- Producción subcontratada
- Utilización de máquinas
- Requerimientos de materias primas (hilados, algodón)
- Stock en cada período de materias primas y productos terminados

Los resultados de modelo permiten al área comercial conocer el cumplimiento a obtener en su demanda esperada, seleccionar mercados más rentables para un mismo producto, incentivar la venta de aquellos productos que requieran ser procesados en las máquinas que han quedado ociosas, estimar la inversión en stock a mantener, brindar al área de compras con un plan estimado de las compras de materias primas, especialmente importante en las materias primas importadas, evaluar las alternativa de la realización de los productos en diferentes máquinas que las asignadas y finalmente evaluar la alternativa de subcontratación.

Otro resultado valioso es el conocimiento adquirido por el área comercial en los temas productivos, especialmente en la consideración de los cuellos de botella del proceso. Y la posibilidad de evaluar alternativas en cuanto al incremento de la capacidad en los mismos y los resultados esperados de tal acción.

* * * *

Para un **productor textil de tejidos de punto líder** en su segmento de mercado, conducimos un análisis de productividad y costos fabriles. Durante un período de seis meses se cubrieron las etapas de relevamiento y diagnóstico de situación, de recomendación y programación de las mejoras y de lanzamiento de los programas que cubrirían un horizonte variable. Las mejoras encaradas alcanzaron tanto aspectos duros de la operación (métodos, lay-out, equipamiento,..) con resultados concretos en materia de ahorros y mejora de indicadores clave, como los blandos, desarrollándose un sistema de programación ad-hoc, y un sistema de seguimiento de órdenes de producción y consumo de recursos, que quedaron implantados con el personal entrenado para su corrida y aprovechamiento. También se desarrollo un sistema de costeo para presupuestación y control de desempeño, de vital importancia por la veloz respuesta a los pedidos de cotización y estrechos márgenes permitidos por una competencia dura en el sector, sobre los que la empresa apoyaba su estrategia.