

Experiencia relevante

Sector Vidrio y Cerámica

Para una **empresa líder productora de Pisos y Revestimientos Cerámicos** (integrante de un grupo internacional dedicado a productos para la construcción), con cuatro plantas industriales en el interior del país, tres marcas comerciales y cobertura nacional, llevamos adelante un proyecto orientado a resolver la complejidad logística derivada del proceso industrial, los canales de distribución y el entorno de competencia del mercado:

- En el ámbito industrial, se caracterizó al proceso desde la óptica de los requerimientos tecnológicos y también desde las expectativas de la estrategia comercial.
- En el área Comercial y de Marketing se relevaron y analizaron los requerimientos de servicio del mercado, se segmentaron logísticamente los clientes y se objetivó el impacto de la gama de productos y de los nuevos desarrollos, en las respuestas industrial y logística. Un particular enfoque permitió explicitar y ponderar los atributos logísticos de la oferta comercial.
- En la función logística se modelizó y simuló el despliegue de inventarios y la planificación de los movimientos de los mismos hacia el consumo y también interplantas.

El proyecto permitió definir la misión logística en armonía con las estrategias industrial y comercial, reduciendo los costos operativos, incrementando el servicio a los clientes y posponiendo inversiones en equipamiento. También se establecieron las acciones a implementar para el enfoque de la logística en la misión definida y se elaboró un tablero de control con los indicadores de performance para el seguimiento de esta función.

Otro resultado importante del estudio lo constituye una serie de iniciativas en las áreas de producción, comercial, estructura de la organización, procesamiento y cumplimiento de pedidos y en el desarrollo de nuevos productos, mediante las cuales es posible agregar valor a la gestión, en el marco estratégico de la empresa.

* * * *

Para un **importante productor brasileño de vidrio plano** desarrollamos una serie de modelos con distintos alcances, táctico-operativo y estratégico, para responder a un exigente requerimiento del área de planeamiento y programación de la producción de la compañía.

El proyecto, llevado a cabo junto a un equipo de especialistas externos y jefes de área, tuvo como exigencia la modelización de una gran cantidad de restricciones, tanto en lo táctico-operativo, para apoyo a la programación de las líneas de corte y espesores, como en lo estratégico, para el planeamiento de la campaña de colores.

El modelo táctico-operativo tuvo como objetivo apoyar al programador en la construcción del programa diario de producción, a nivel SKU y con un horizonte de 8 semanas. Para ello fue clave la modelización de todas las restricciones fuertes del proceso, como son la "curva de espesores" y los "co-productos" y sus calidades. También fueron contempladas por el modelo restricciones suaves, como fue en este caso la capacidad de almacenamiento, entre otras. La modelización fue realizada con la herramienta PS-P Production Scheduling Process de Oracle.

El modelo estratégico, con un horizonte de 2 años -abierto mensualmente- y a nivel familias de colores, tuvo como objetivo dar apoyo al planeamiento de la producción en la construcción de la llamada campaña de colores. Para ello fue necesario modelizar todos los elementos relevantes de la cadena de aprovisionamiento, a saber: plantas productoras y sus capacidades de producción, CDs con sus capacidades de almacenamiento y políticas de stocks y demanda abierta en mercado local y externo. El modelo estratégico fue desarrollado con la herramienta SNO Strategic Network Optimization de Oracle.

Los modelos desarrollados fueron evaluados y aprobados por los expertos y responsables de cada área, quedando pendiente su implementación y puesta en marcha a futuro.