

optimizando la planeación de la cadena de suministros **minsa** incrementó sus ingresos en un 10%

Minsa es la segunda empresa productora de harina de maíz más grande del mundo operando seis plantas en la República Mexicana, dos en Estados Unidos y una en Guatemala. En México cuenta con 30 centros de distribución con más de 20,000 clientes en todo el país, atendiendo a los mercados de Gobierno, Mayoristas, Autoservicios e Industriales de la tortilla. Sus ventas anuales son de 200 millones de dólares con base en una producción anual de 500,000 toneladas de harina.

Minsa seleccionó a GCM Business Consulting and Technology como la empresa de consultoría para apoyar su objetivo de negocios:

“Aumentar la competitividad de Minsa en el entorno de un mercado deprimido, orientando a toda la organización a la atención del cliente de la manera más eficiente y al menor costo posible”

El mercado de la tortilla en México, como en otros en todo el mundo, ha enfrentado diversas situaciones que han complicado enormemente el entorno con incrementos en costos, reducción de la demanda, aumento del número de participantes y mayores exigencias en términos de servicio, precio y calidad por parte del consumidor; ante esta situación, Minsa decidió optimizar todos los procesos de la cadena de suministro con el objetivo de mejorar de forma sostenida su competitividad y posición en el mercado.

La cadena de suministro de Minsa, cuya materia prima principal es el maíz blanco, presenta una complejidad con las siguientes características:

- 60 regiones de cosecha de maíz disponibles para la compra
- Temporadas de cosecha diferentes en cada región
- Múltiples competidores en la compra de maíz, incluyendo compañías forrajeras, empresas comercializadoras de grano, pequeños industriales, autoconsumo y otras empresas harineras
- Múltiples escenarios de almacenamiento de grano de maíz
- Múltiples escenarios de transportación de grano de maíz
- Incertidumbre en la aprobación de opciones de importación de grano y apoyo gubernamentales



En cinco años el mercado de la tortilla ha experimentado los siguientes cambios:

- Reducción del 35% del consumo per capita de tortilla. Producto cuya materia principal puede ser la harina de maíz
- Reducción del 18% de la participación de la harina de maíz en la elaboración de tortilla
- Reducción total del mercado de harina de maíz en un 35%
- Incremento del 130% del precio de la tortilla sobre otros productos alternativos como el pan
- Incremento del número de clientes en un 33% pero con una reducción de compra por cliente de 52% aumentando considerablemente la complejidad en la logística de distribución
- Presencia de nuevos competidores; provocando un aumento de la capacidad instalada, la cuál supera por mucho la demanda

optimizando la planeación de la cadena de suministros

minsa

incrementó sus ingresos en un 10%

Con el apoyo de GCM, Minsa invirtió 6 meses en la modelación para la planeación estratégica y táctica de su cadena de suministro, incorporando todas las restricciones físicas, financieras, y de negocios con objeto de desarrollar planes integrales de adquisición, fabricación y distribución de sus productos. El uso de este modelo para OPTIMIZAR SU CADENA DE SUMINISTROS para minimizar los costos integrales sin disminuir los niveles de servicio, le ha permitido reducir los costos totales de su cadena de suministro, y contribuir al incremento de un 10% de su EBITDA (*Earning Before Taxes Interest, Depreciations and Amortizations*).

Minsa encontró que es posible ganar más dinero

- Comprando la misma cantidad de materia prima, al mismo precio
- Vendiendo el mismo volumen al mismo precio
- Manteniendo los mismos gastos fijos

Mediante la optimización de su proceso integral de planificación de la cadena de suministros para:

- Planificar de forma centralizada la logística
- Convertir las rutas tradicionales de compra, producción y comercialización en procesos dinámicos de minimización de costos - maximización de utilidades
- Modificar tácticamente los programas de origen y destino del producto terminado a lo largo del año, realizando tantos cambios óptimos como sean rentables

En un período de tres meses Minsa, con un modelo para la optimización de la cadena de suministro considerando todos sus elementos críticos y que refleja fielmente la realidad de la empresa ha obtenido los siguientes resultados:

Costos

- Reducción del costo ponderado de compra y en los costos de almacenamiento, movilización y financieros
- Planes óptimos de cuándo y cuánto comprar, cuánto almacenar y por cuánto tiempo
- Planes óptimos de movilización y/o almacenamiento y la mejor ruta a la planta
- Planes óptimos de compra de maíz por cosecha por región

Producción

- Determinación de la capacidad óptima de producción para cada planta, minimizando los costos fijos y variables
- Planes óptimos de producción por planta - temporada de cosecha
- Planes óptimos globales de producción, considerando costos integrales de la cadena maíz - harina

Distribución

- Planes óptimos de movilización por temporada - producto - planta - destino
- Reducción de los costos de flete, al negociar mejores tarifas aprovechando los circuitos maíz - harina
- Optimización de la ubicación de los centros de distribución

GCM es una empresa de consultoría enfocada en Industrias de Proceso (Alimentos, Química, Agroindustria y Farmacéutica), soportando iniciativas y proyectos encaminados al incremento de la participación de mercado.

Con una trayectoria de más de 20 años en el mercado mexicano, algunos de nuestros clientes en la industria de procesos tales como Kraft, Minsa, Herdez, Cadbury Adams, Pfizer, Sensient Colors, han utilizado algunos de nuestros productos y servicios.