

REINGENIERÍA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES EN TYSON DE MÉXICO

Javier Moreno - Gerencia Supply Chain, Tyson de México
Jerry Bendiner & Mario Valadez - Technologix

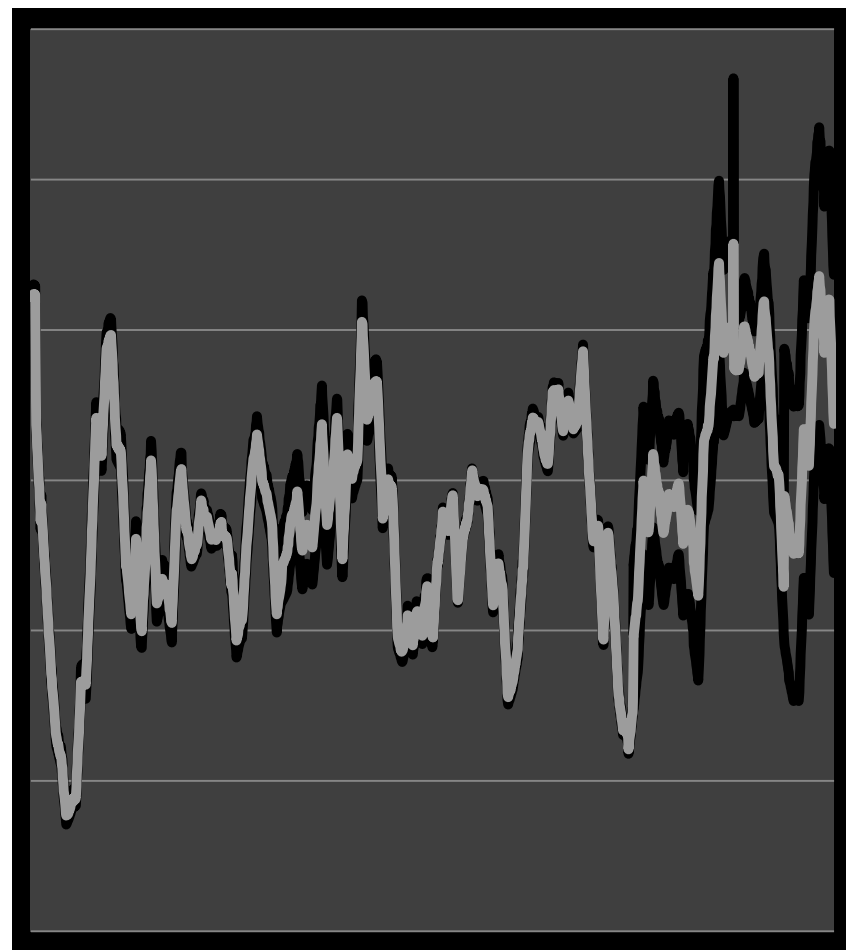


Signo de los tiempos

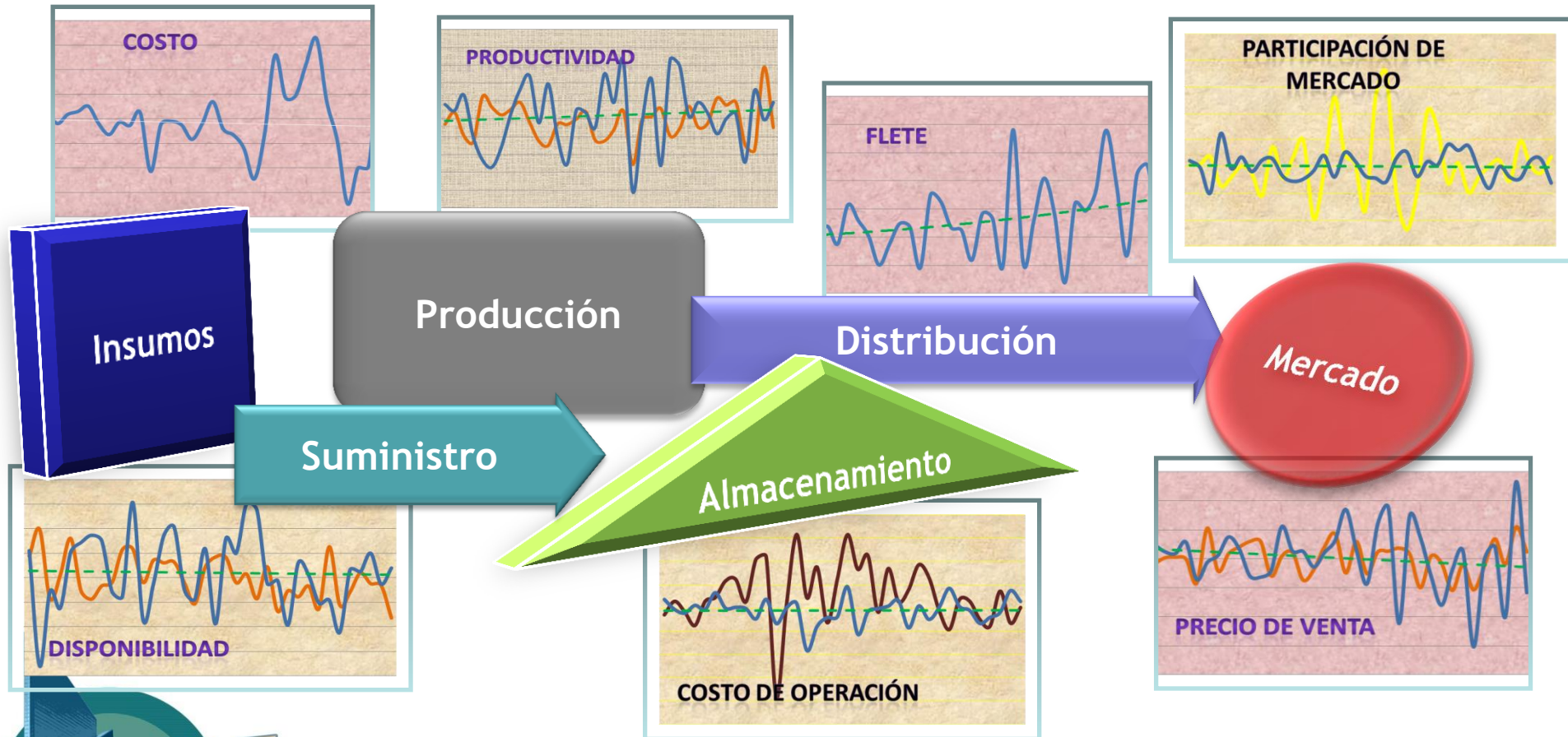
Crisis

Incertidumbre

Oportunidad



Incertidumbre



Cambios en los Patrones de Consumo

Durante el último año el efecto de la crisis económica trajo dos efectos principales en la demanda:

Se redujo la demanda de los productos Premium.

El segmento de comida rápida redujo su consumo por al racionalización de sus redes.



Cambios en los Patrones de Consumo

La epidemia de la gripe A-H1N1 tuvo efectos más drásticos y de efecto casi inmediato:

Se disparó la demanda de productos frescos.

La demanda en los restaurantes de comida rápida disminuyó abruptamente.



Pero también se presentaron otros cambios

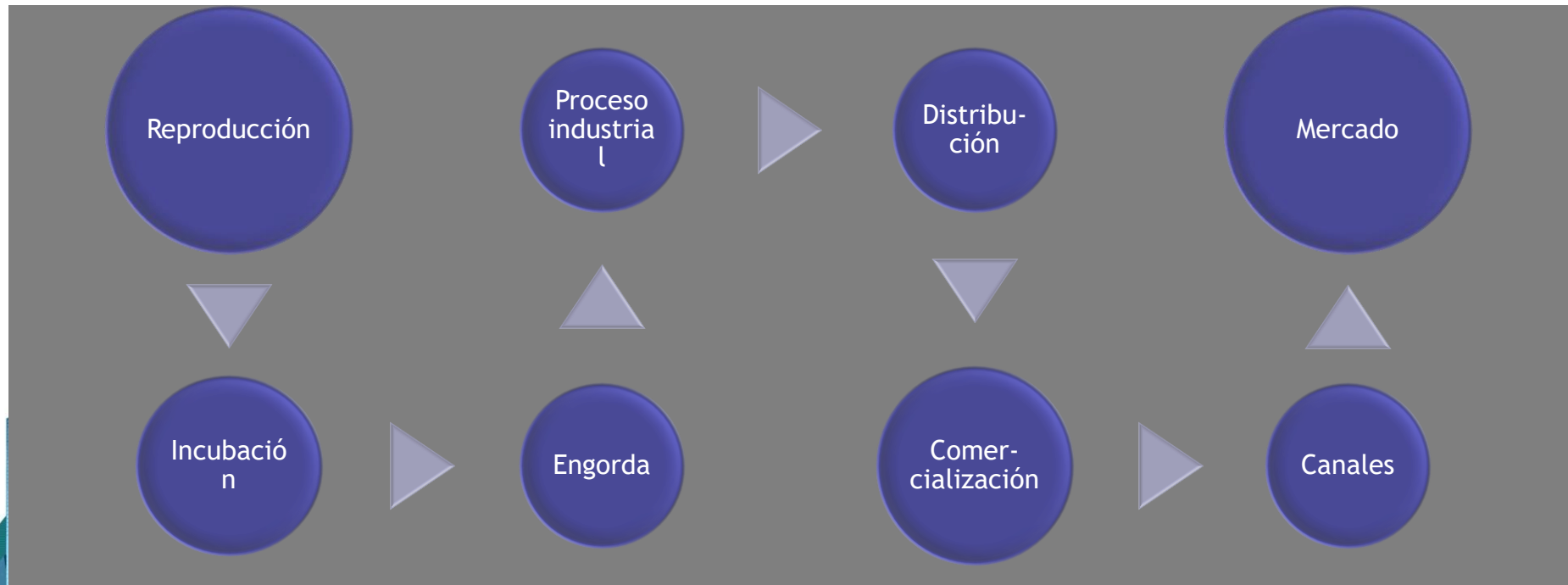
El precio de los insumos para alimentos varió de manera significativa afectando las posiciones de compra anticipada.

Las variaciones en la tasa de cambio generaron rápidas modificaciones en los precios y disponibilidad de insumos.

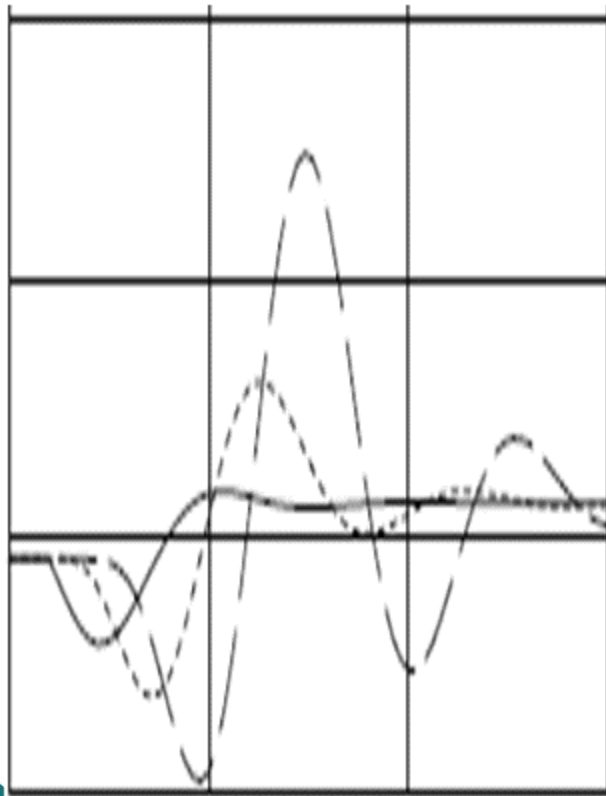


Resultados de los cambios en el modelo

- Perdieron sentido las buenas prácticas de desempeño que garantizaban el resultado.



Efecto multiplicador

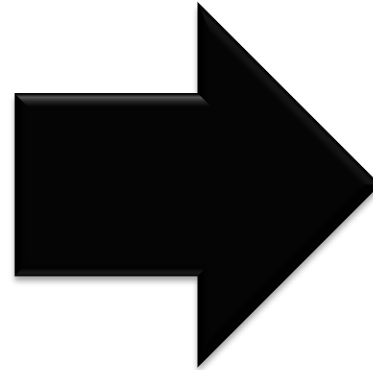


- El efecto combinado de los cambios y los diferentes rendimientos de los procesos generan una mayor distorsión a lo largo de la cadena de suministro, estableciendo condiciones de desempeño más ineficientes.



¿Qué se tenía entonces?

Incertidumbre: las reglas que habían servido para establecer decisiones y guiado al negocio hasta entonces se revelaron como ineficaces.



Se identificó como necesario consensar nuevas acciones para restaurar la competitividad.



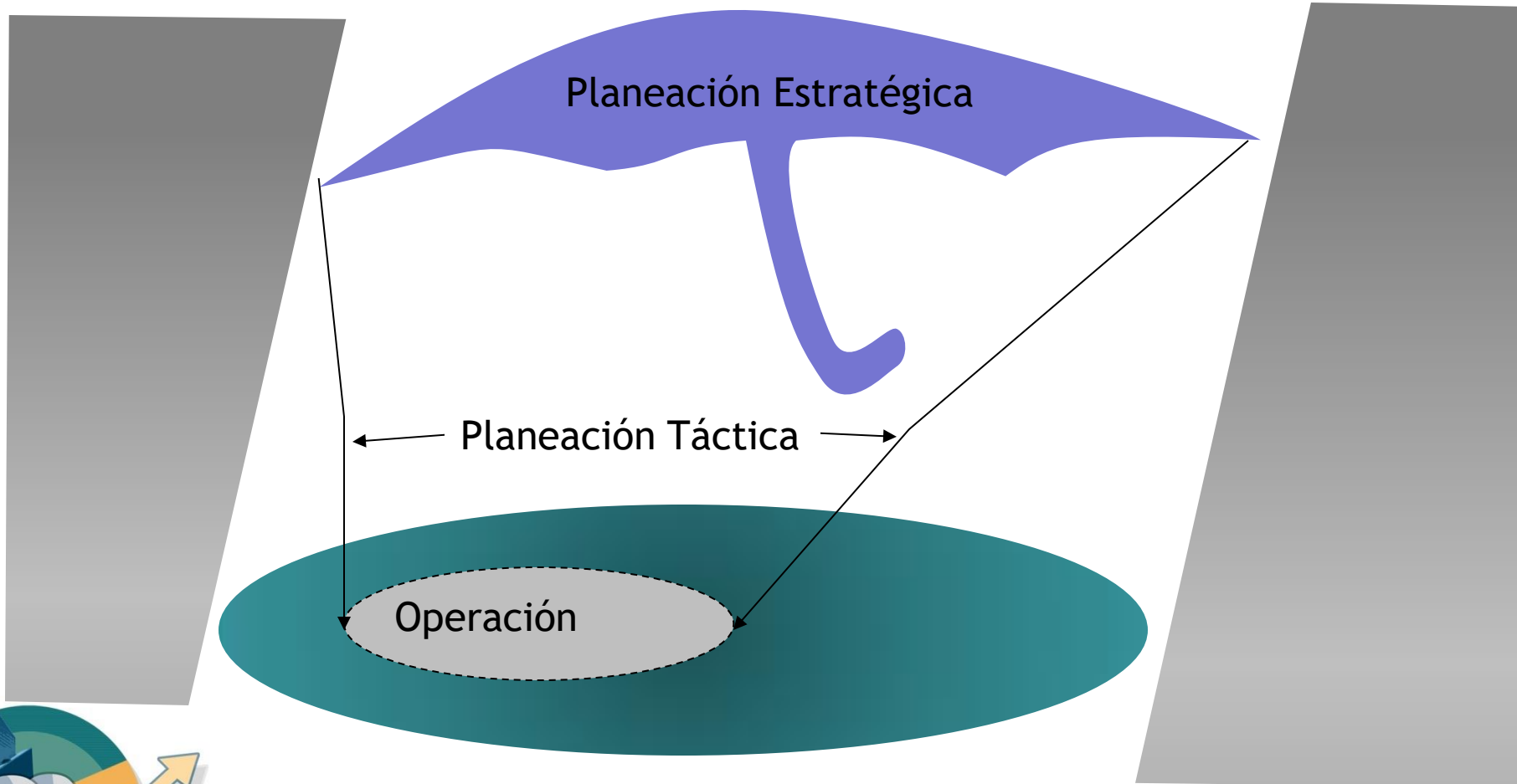
La necesidad y la respuesta

Establecer un sistema de planeación táctica que respondiera de manera rápida y efectiva a las condiciones de la demanda pero que mantuviera el foco en las definiciones estratégicas.

La respuesta:
Sales & Operation Planning



El lugar de la planeación táctica





Horizontes de Planeación

Planeación Estratégica

Misión

Visión

Presupuestos

Estrategias

Mercados

...

Planeación Táctica

Programaciones

Planes

Políticas de
Inventarios

...

Operación

Programaciones
detalladas

Ordenes de
Producción

...



Proceso de Rediseño

Diagnóstico

- Identificar la estrategia competitiva.
- Mapear la cadena de suministro.
- Procesos de Información

Rediseño

- Procesos
- Indicadores
- Responsabilidades
- Sistemas de información



Estrategia Competitiva

Contexto organizacional

- Misión
- Visión
- Valores



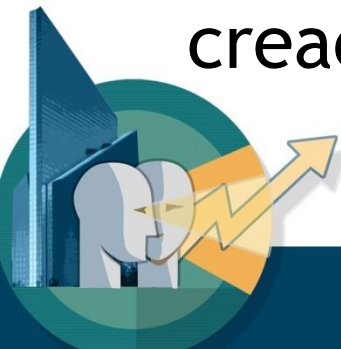
Entrega de valor

- Mercado
- Canales
- Productos y servicios



Entender la creación de valor

- ¿Dónde, por quién y cómo se crea el valor determinante para la competitividad del negocio?
- ¿Cuál es la hipótesis estratégica que sustenta dicha creación?
- El modelo de negocio:
 - Manufactura.
 - Maquila.
 - Comercializador.
 - Industria de procesos.
 - ...
- Estrategia:
 - Disponibilidad.
 - Agilidad.
 - Sofisticación.
 - ...



Mapeo de la Cadena de Suministro

Procesos

Creadores de valor

Puntos de
Acoplamiento

Soporte

Calificar

Capacidad de
proceso

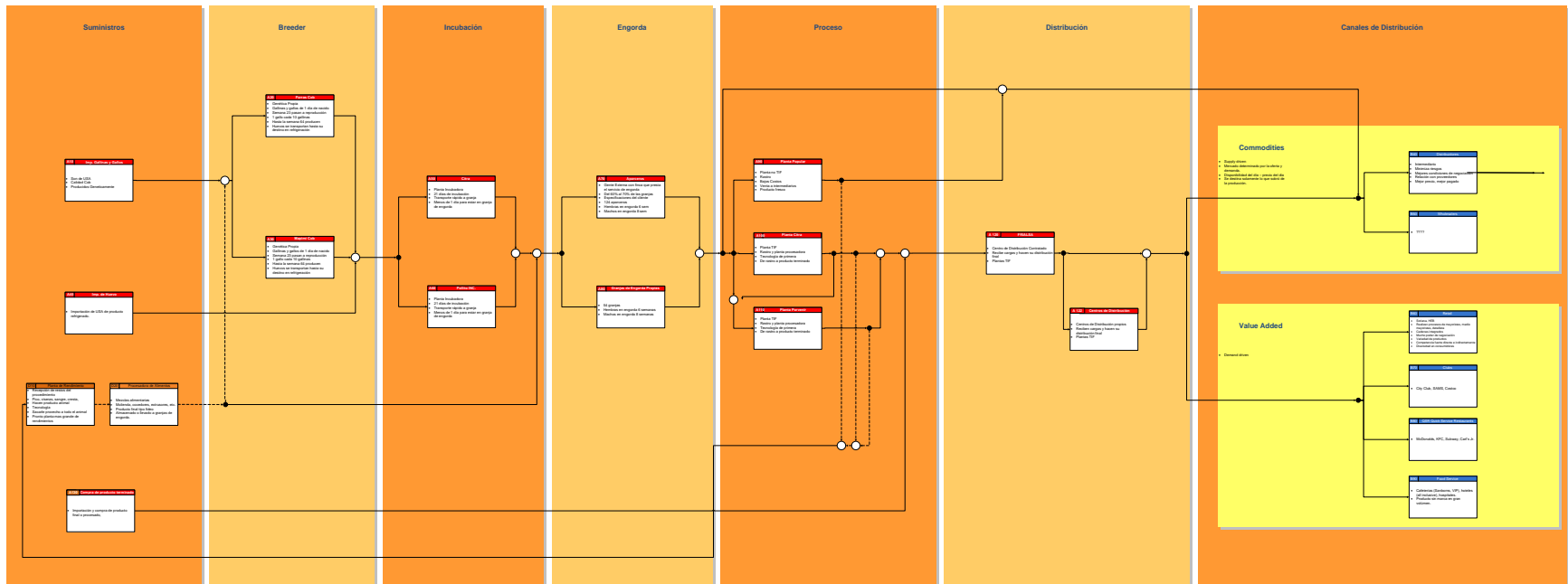
Velocidad

Capital fijo
invertido

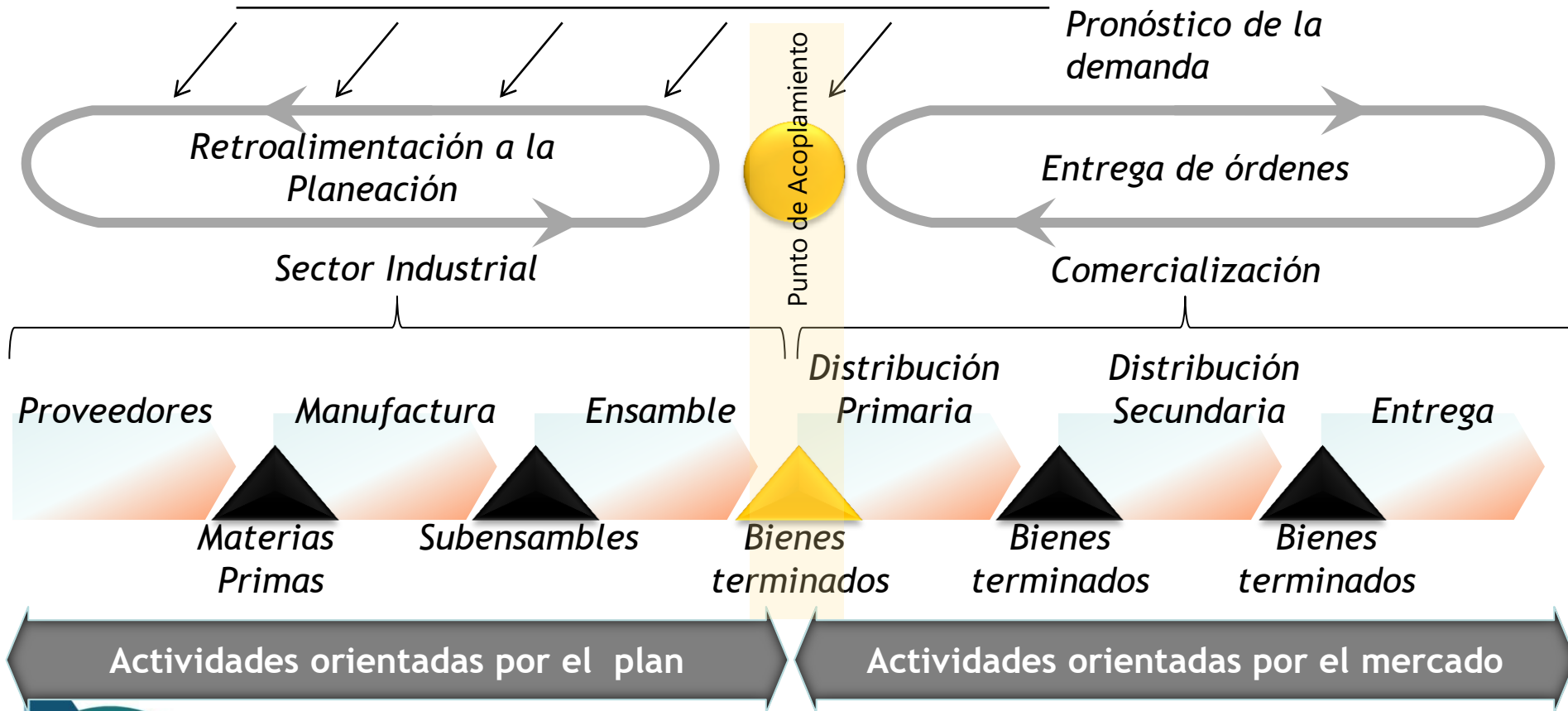
Capital de trabajo

Costos variables

Mapa de la Cadena de Valor



Punto de Acoplamiento



Procesos de Información

Procesos

Calificar

Coordinación

Optimización

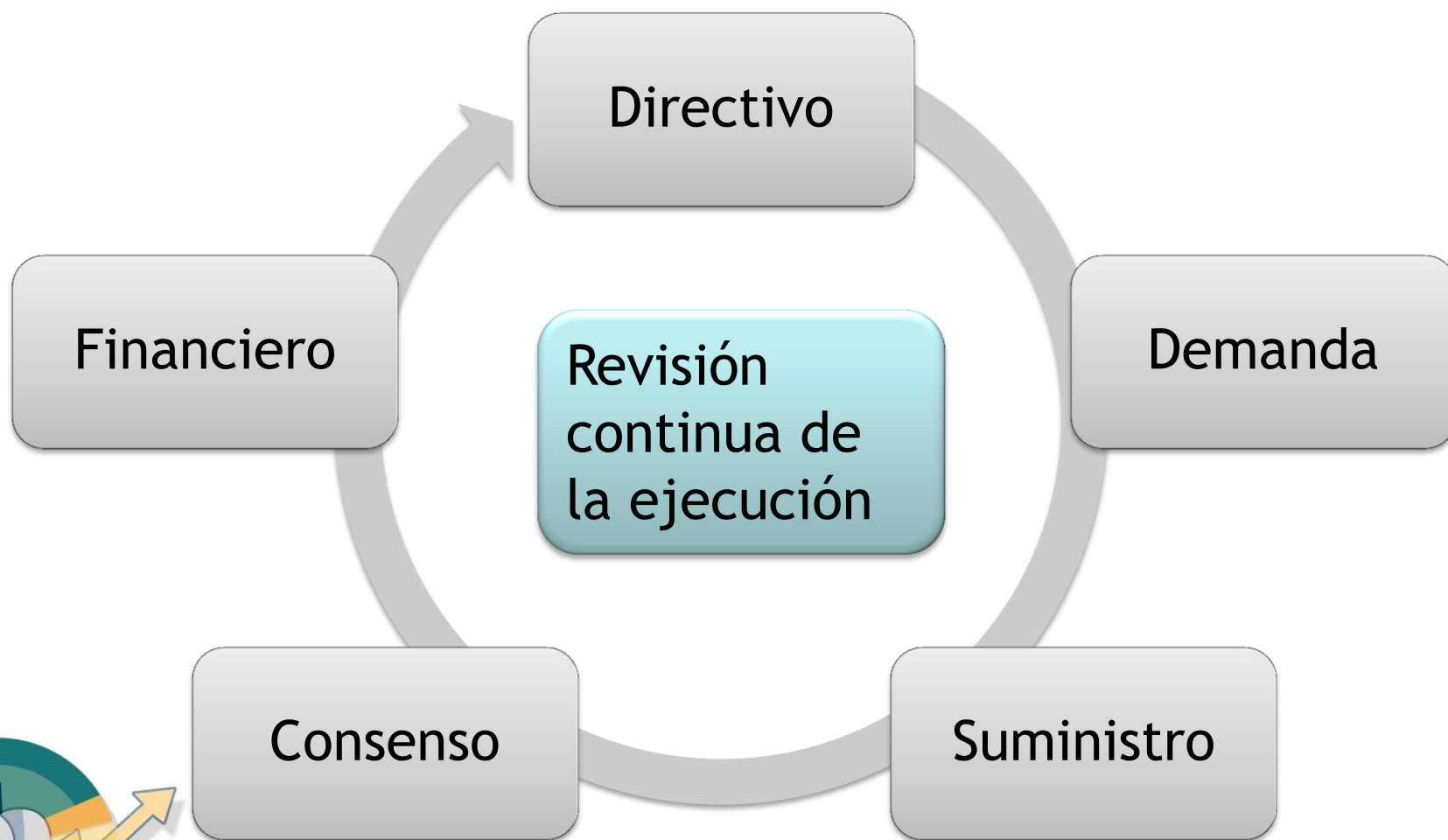
Integran definiciones
estratégicas

Establecen metas
operacionales para
procesos creadores
de valor

Refieren demanda de
servicios para
procesos de soporte

Oportunos,
confiables,
respectados

El proceso de S&OP: secuencia de eventos



Planeación de la Demanda

Anticipación de la
demanda

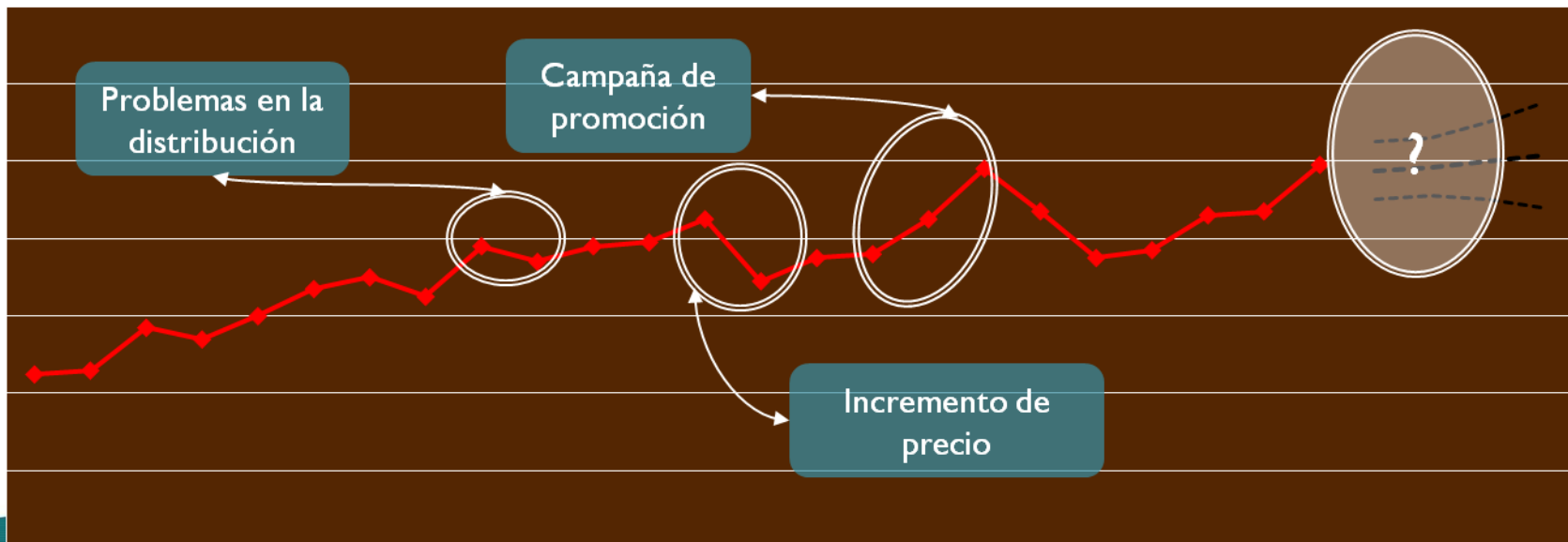
Estadística:
productos maduros
y en desarrollo.

Planificada:
productos nuevos y
en retiro.



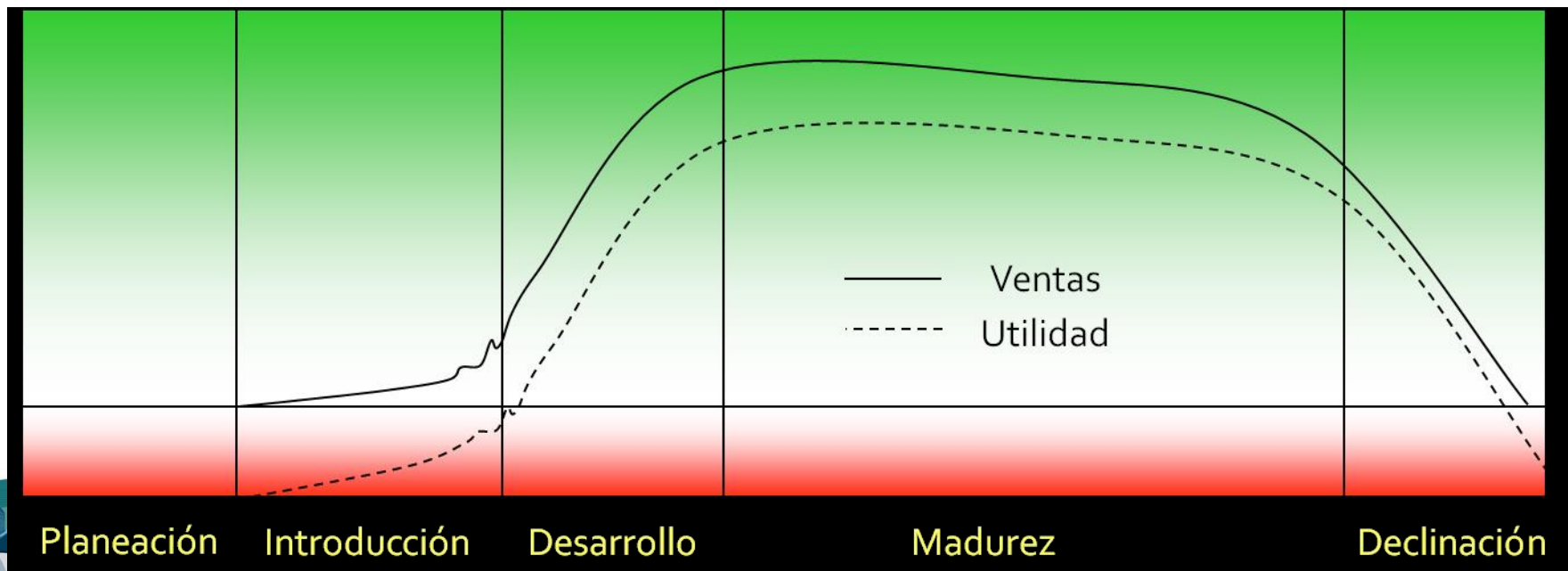
Planeación de la Demanda

- Debe contener hipótesis del negocio que expliquen la historia reciente, diagnosticar el estado en el mediano plazo y decidir acciones que permitan construir el futuro.

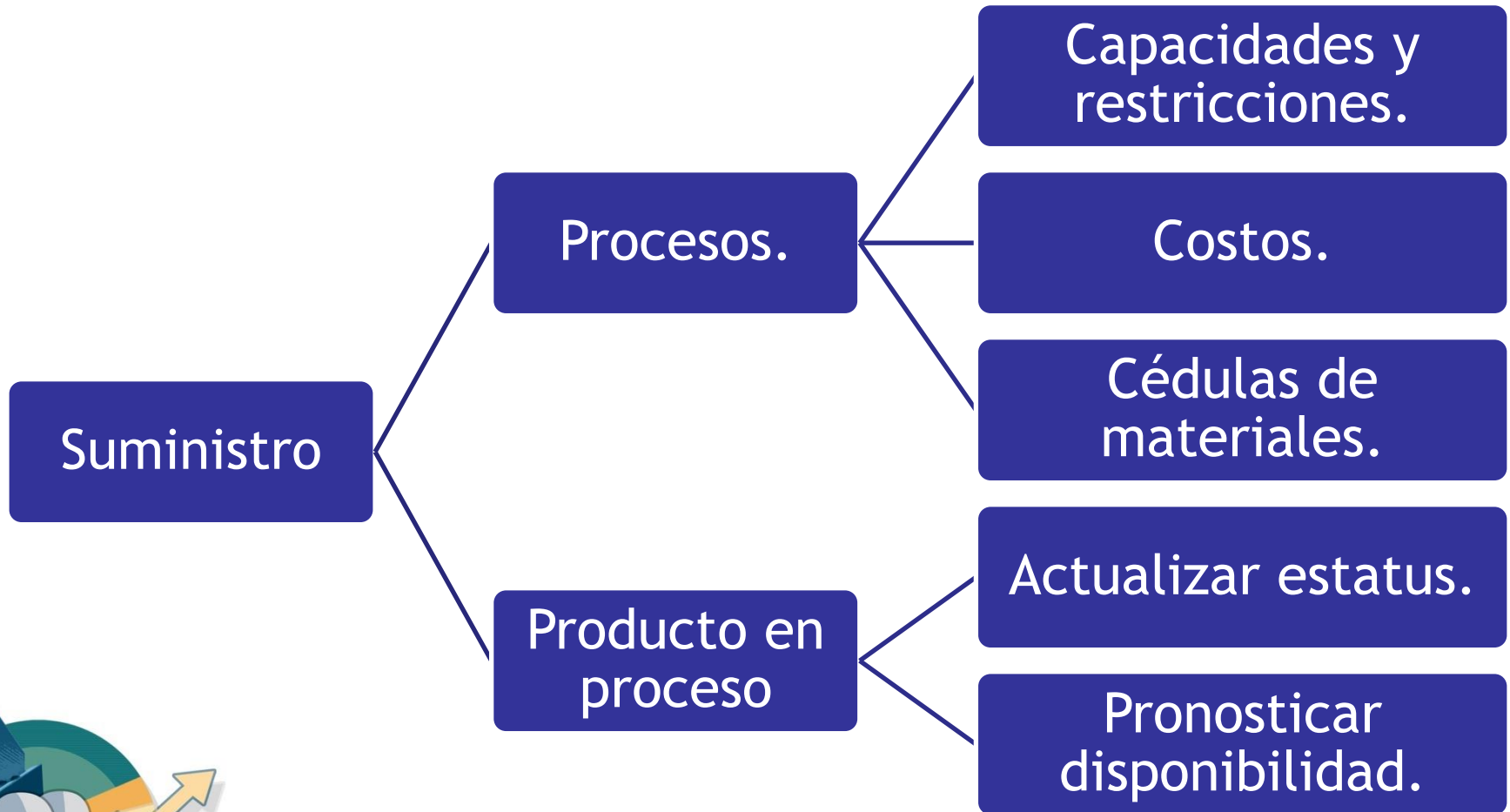


El ciclo de vida

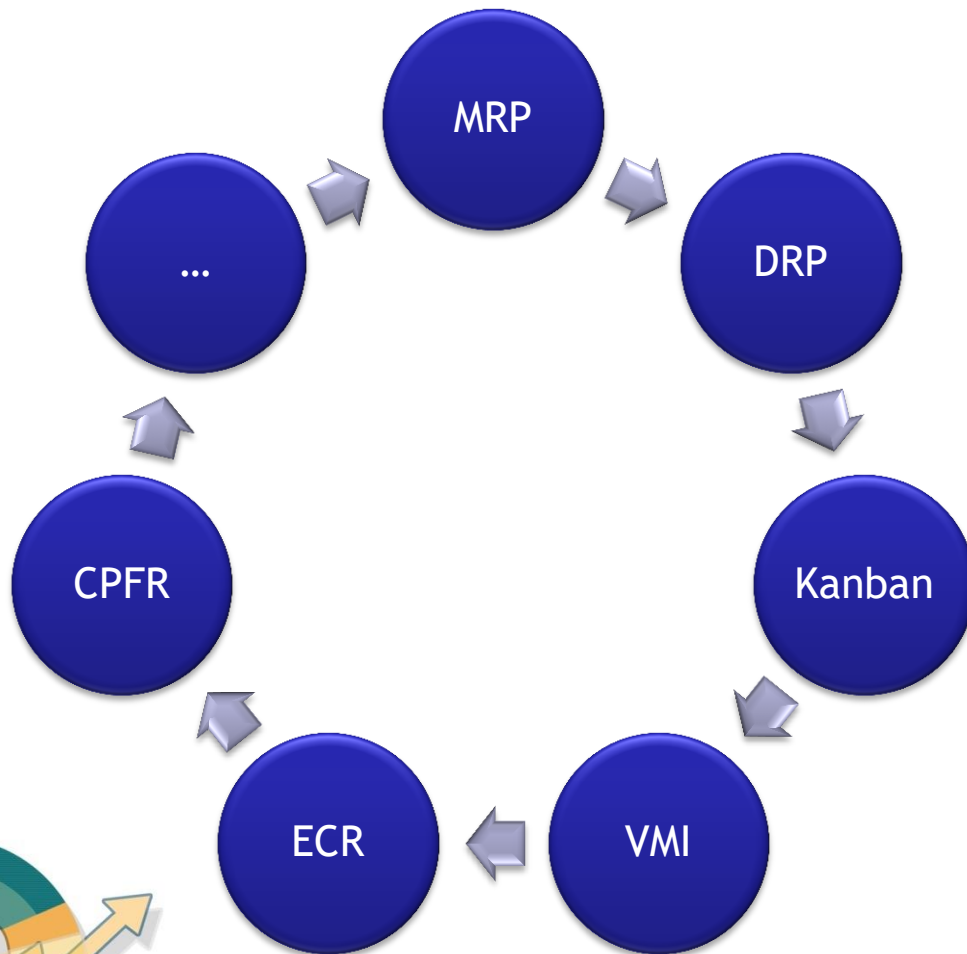
Fase	Planificación	Pronóstico
Introducción y Retiro.	80%	20%
Desarrollo y Madurez.	20%	80%



Planeación del Suministro



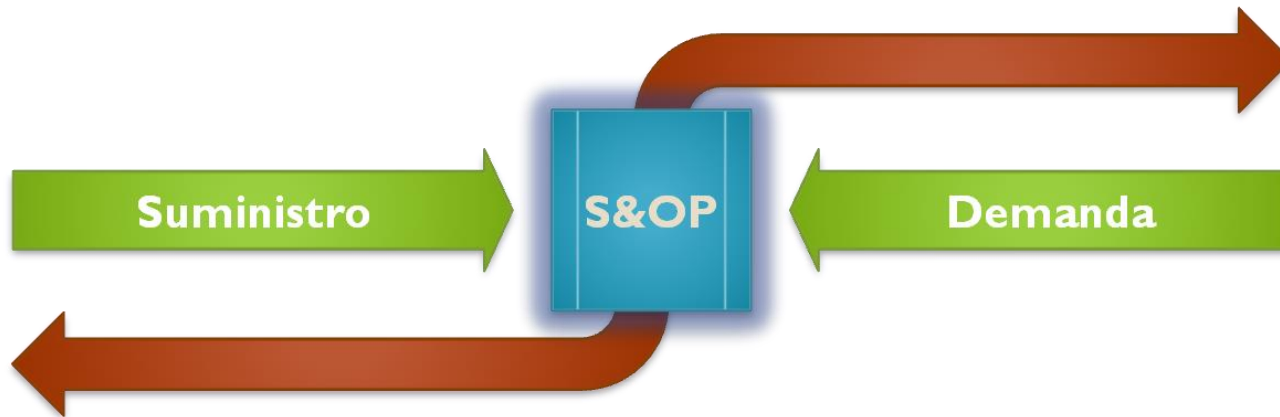
Planeación de los Suministros



- Planificado.
 - Disciplina.
 - Liderazgo,
 - Control.
- Pronosticado.
 - Conocimiento.
 - Certidumbre.



Consenso en balance óptimo



- El punto de contacto entre la administración de la demanda y los suministros es el S&OP.
- En este punto se optimiza la oportunidad del negocio con una visión de mediano y largo plazo.



La optimización del uso de los recursos

El balance óptimo se encuentra en las mejores oportunidades de negocio que ofrece la demanda y que puede cumplir el suministro.

La automatización permite evaluar escenarios con más rapidez y mayor grado de complejidad.

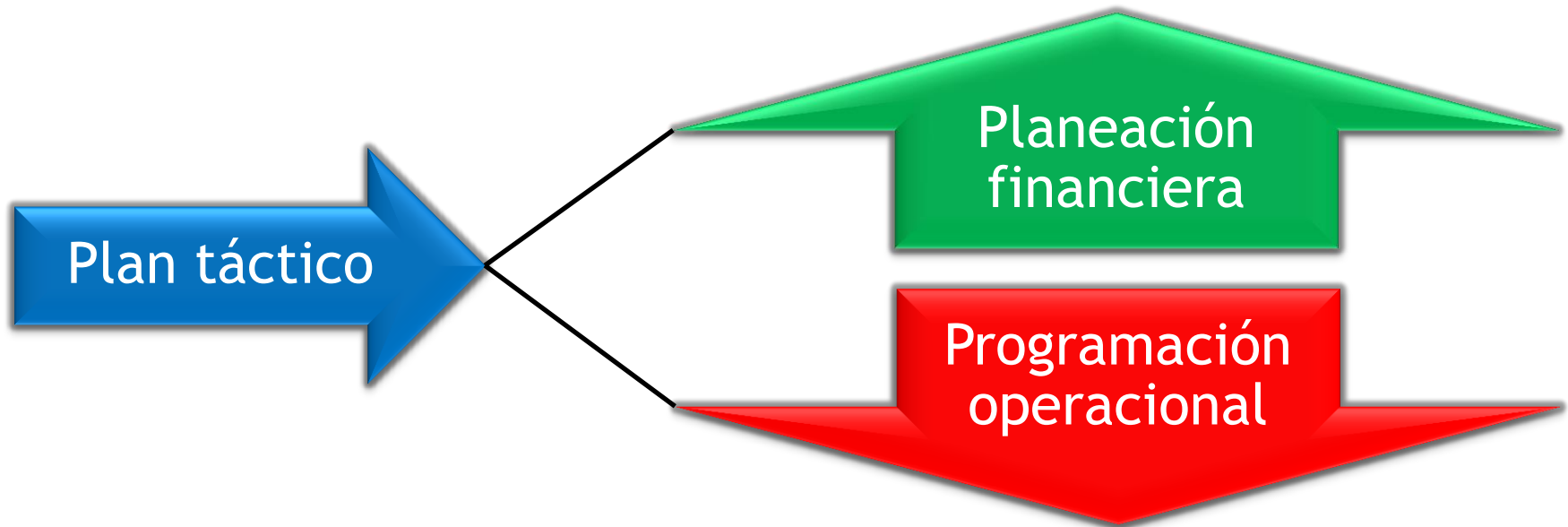
Piense que si su estrategia competitiva es diferente a la de la competencia, entonces su solución debe ser original.

Las herramientas y los procesos son simplemente un medio y no el fin

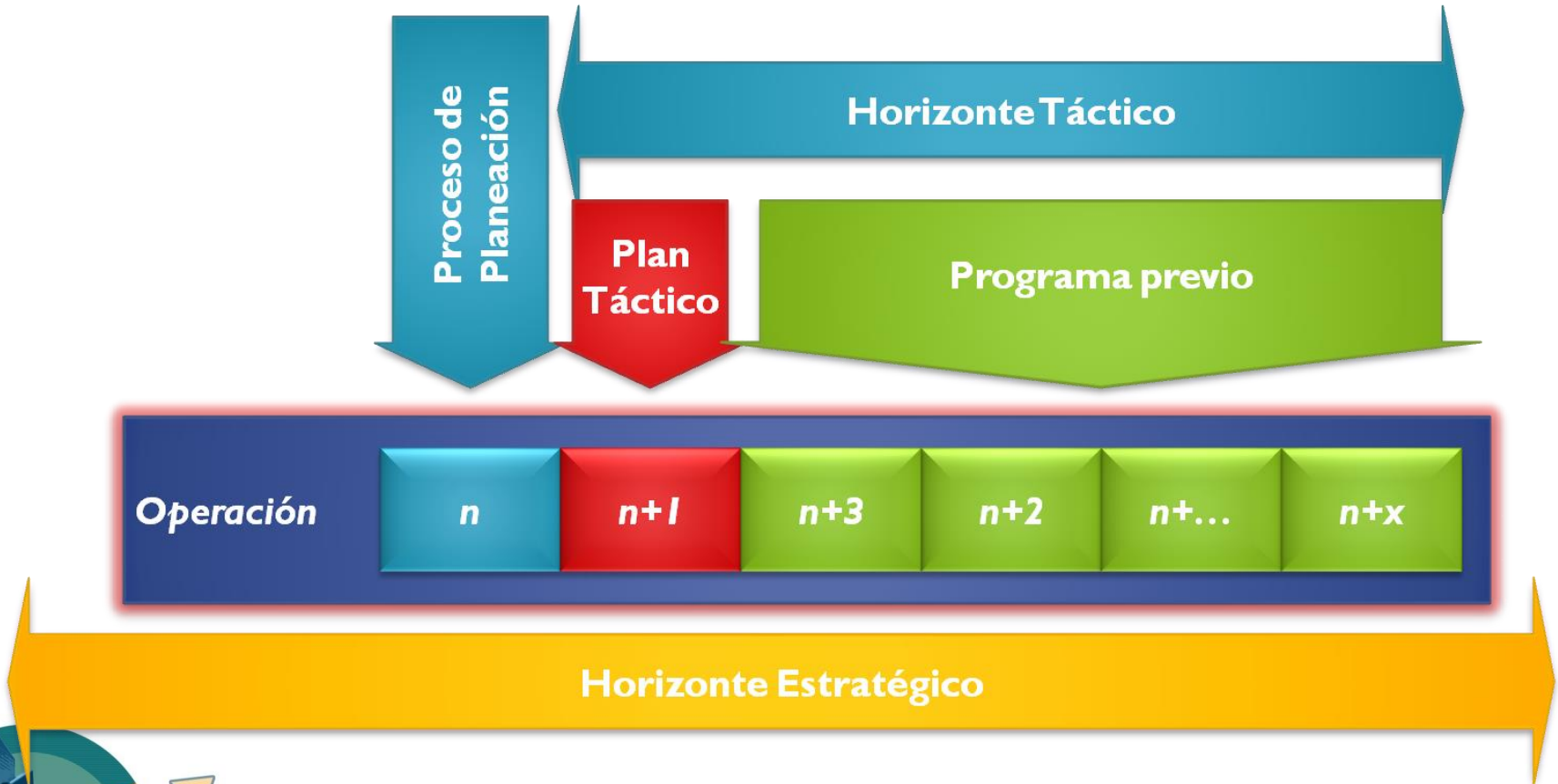
Antes → Durante → Después



Planeación Financiera



Planeación Financiera



S&OP Directivo

Aprueba plan.

Controla presupuesto con base a S&OP.

Establece escenarios.

Actualiza estrategia emergente.

Revisión continua

Control periódico de la ejecución del plan aprobado.

Revisión de resultados operacionales contra las metas definidas por el S&OP.

Los indicadores se refieren a tendencias con respecto al plan.



Rediseño

Asegurar integridad de los procesos de información.

Definir indicadores: objetivos, metas y plazos.

Definir responsables.

Especificar sistema de información.

Sistema de Información

Productos: Planes y programas.

Administración de la información para el S&OP.

Planeación de la demanda.

Optimización: balance oferta/demanda.

Interfaces a sistemas transaccionales.