



# Adaptive S&OP

Planeación Adaptativa de Ventas y Operaciones  
Acogiendo el cambio y dirigiendo la adaptación

Presentado por: Alfonso Navarro, Master Instructur del DDI



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

1

1

Para recordar...

**1** CEU per  
webinar



**1 Professional Development Point!**

Each attendee gets a certificate of participation.



All contents © copyright 2020 Demand Driven Institute, all rights reserved.

2

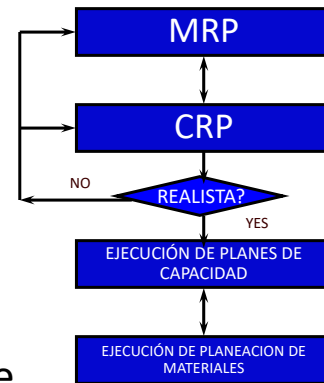


2

## Evolución de la planeación de la producción y los sistemas de control – 1960's

Industria plagada de:

- Agotados
- Inventario desbalanceado
- Falta de prioridades adecuadas
- Planes realistas?
- Necesidad de sincronizar conjuntos de piezas o partes

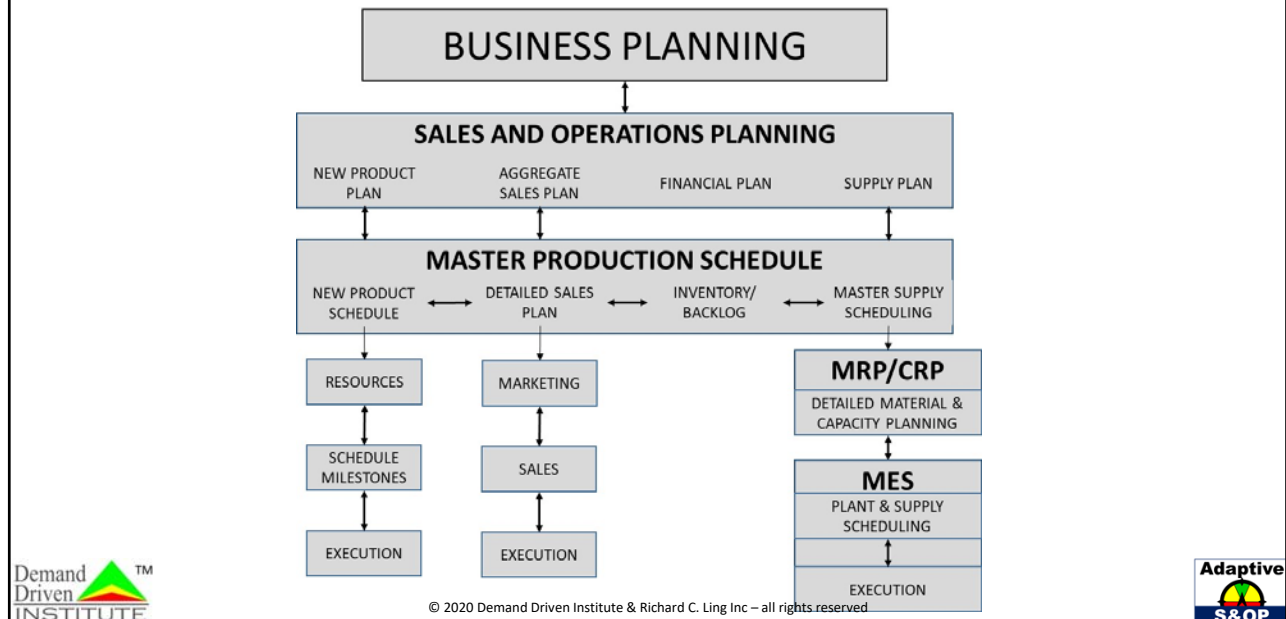


## Evolución de la planeación de la producción y los sistemas de control – 1970's

- Planeación maestra
- BOM modular
- Planeación BOM
- Production Planning
- Manufacturing Resource Planning (MRP II) – 1979



## 1984 – Introducción de la planeación de ventas y operaciones



5

**PLANEACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES – S&OP** es el proceso con el que reunimos todos los planes para el negocio (clientes, ventas, mercadeo, desarrollo, fabricación, abastecimiento y financiero) en un conjunto integrado de planes.

Se realiza al menos una vez al mes y es revisada por la alta dirección en un nivel agregado (familia de productos).

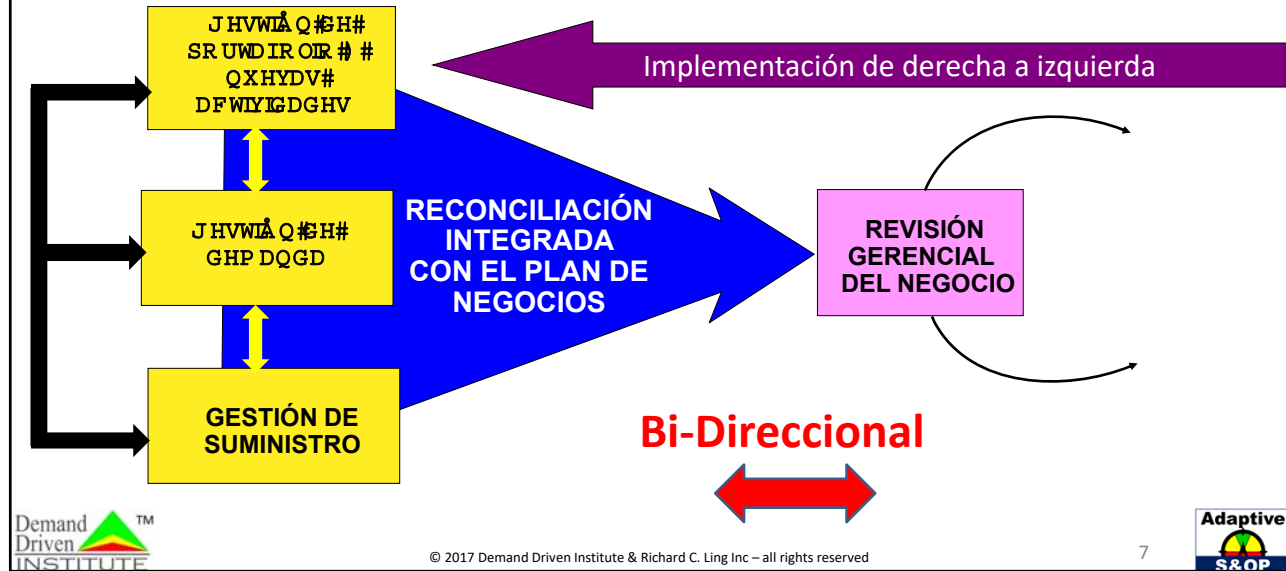
El proceso debe conciliar el suministro, la demanda y la planificación de nuevos productos tanto a nivel de detalle y agregado como en un horizonte suficiente para desarrollar y conciliar financieramente el Plan de Negocios Anual.

Un plan típico de ventas y operaciones proyectará por lo menos 18 meses en el futuro. Puede ser más largo con el fin de planificar adecuadamente el lanzamiento de nuevos productos, la planificación de materiales con largos Lead Time y la planificación de la capacidad de fabricación.

6

## Planeación de ventas y operaciones – 1995

Modelo Ling/Coldrick – Enfoque de derecha a izquierda



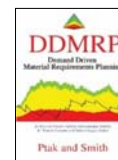
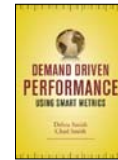
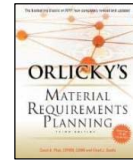
7

LA BASE PARA TOMAR BUENAS  
DECISIONES EN CUALQUIER  
PROCESO DE NEGOCIO ES LA  
CALIDAD Y OPORTUNIDAD  
DE LA INFORMACIÓN  
**RELEVANTE**

8

## La Historia de Demand Driven

- El termino “Producción Demand Driven” fue desarrollado en PeopleSoft (2003).  
“Sensor los cambios en la demanda, para luego adaptar la planeación y la producción mientras se hala desde los proveedores – todo en tiempo real”
- Primero fue planteado el “Cómo” en la tercera edición del libro de *Orlicky* (2011)
- La primera articulación del “Modelo Operacional Demand Driven” fue publicada en el libro “Demand Driven Performance” en el 2013.
- La explicación a profundidad de DDMRP fue desarrollada en el libro “Demand Driven MRP” (2016)
- Ahora el término “Demand Driven” esta siendo adoptado al nivel estratégico



¿Por qué es tan importante esta aplicación estratégica?



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

9



9

**Harvard  
Business  
Review**

## Aumento de la tasa de cierre de empresas

# 6X

“Hemos investigado la longevidad de más de 30.000 empresas públicas en los Estados Unidos en un lapso de 50 años. Los resultados son duros: las empresas están desapareciendo más rápido que nunca. Las empresas públicas tienen una probabilidad de un tercio de ser excluidos de la cotización en los próximos cinco años, ya sea por quiebra, liquidación, fusiones y adquisiciones u otras causas. Eso es seis veces la tasa de exclusión de empresas hace 40 años. Y el aumento de la mortalidad se aplica sin importar su tamaño, edad o sector. Ni la escala ni la experiencia protegen contra una desaparición temprana.

Creemos que las empresas se están muriendo más jóvenes porque no se adaptan a la creciente complejidad de su entorno. Muchos malinterpretan el entorno, seleccionan el enfoque incorrecto de la estrategia o no apoyan un enfoque viable con comportamientos y capacidades adecuados”.

[\(Martin Reeves, Simon Levin, and Daichi Ueda, Harvard Business Review, January-February 2016\)](#)

“Creemos que las empresas se están muriendo más jóvenes porque no se adaptan a la creciente complejidad de su entorno.”



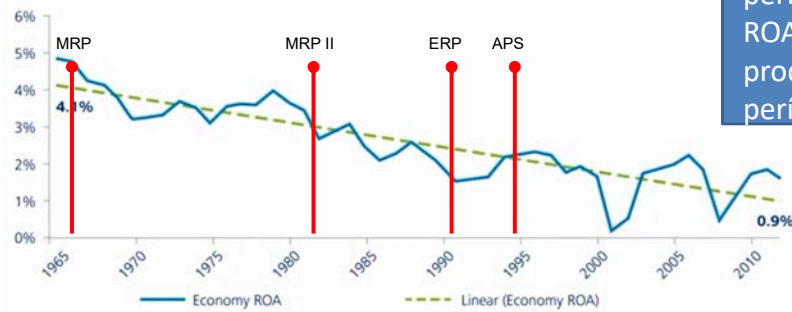
© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

10

10

## ¿Estamos haciendo las cosas incorrectas más rápidamente?

Figure 1. Return on assets for the US economy (1965–2012)



US firms' ROA fell to a quarter of its 1965 levels in 2012. To increase, or even maintain, asset profitability, firms must find new ways to create value from their assets.

Deloitte University Press DUPress.com



© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

El desarrollo y la proliferación de los sistemas de planificación no han permitido un mejor rendimiento del ROA a pesar de la duplicación de la productividad laboral en el mismo período!

¿Qué se necesita para cambiar esto?

11

## Complejidad y Variabilidad es la Nueva Normalidad

| Características de la Cadena de Suministro | 1965  | Hoy    |
|--------------------------------------------|-------|--------|
| Complejidad de Cadenas de Suministro       | Bajo  | Alto   |
| Ciclos de Vida de los Productos            | Largo | Corto  |
| Tiempos de Tolerancia del Cliente          | Largo | Corto  |
| Complejidad de los Productos               | Bajo  | Alto   |
| Personalización de los Productos           | Bajo  | Alto   |
| Variedad de Productos                      | Bajo  | Alto   |
| Componentes con Largos Lead Time           | Pocos | Muchos |
| Exactitud del Inventario                   | Alto  | Bajo   |
| Presión para inventarios mas Bajos         | Bajo  | Alto   |
| Fricción Transaccional                     | Alto  | Bajo   |

Las cadenas de suministro de hoy en día parecen muy diferentes de las cadenas de suministro de 1960 cuando se formularon las normas de planificación convencionales, pero ...

Las reglas de planificación convencionales no han cambiado apreciablemente desde los años sesenta. MRP todavía planea hoy como lo hizo hace 50 años!



© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

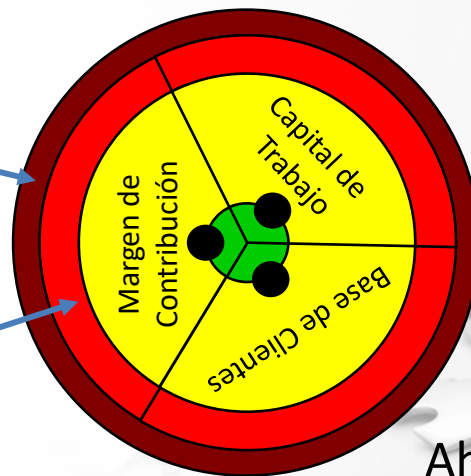
12

12

## Desafío de liderazgo en un mundo complejo

Insolvencia/  
Colapso

Borde del Caos

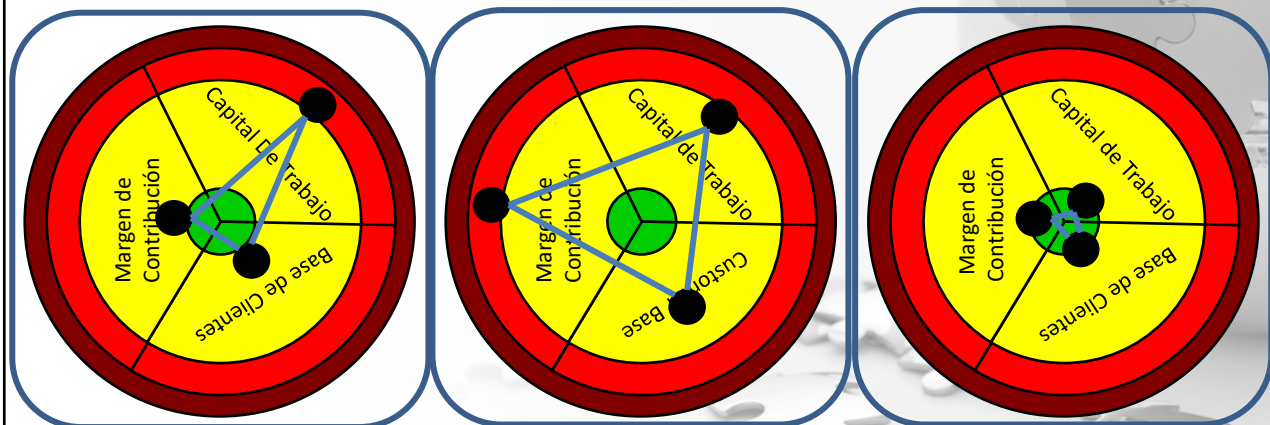


- Capital de Trabajo = Inventario & Caja & Crédito
- Margen de Contribución = Tasa de Generación de Efectivo
- Base de clientes = cuota de mercado, ventas, servicio y calidad

Ahora y en el Futuro!

13

## ¿Qué escenario es más saludable?



14



## La visibilidad se conecta al ROI

$\Delta\text{Visibilidad} \rightarrow \Delta\text{Variabilidad} \rightarrow \Delta\text{ROI}$

**Visibilidad** se define como **Información relevante** para la toma de decisiones.

Visibilidad  = Variabilidad   
 Visibilidad  = Variabilidad 

**Variabilidad** se define como la sumatoria de las diferencias entre nuestro plan y lo que sucede

Variabilidad  = ROI   
 Variabilidad  = ROI 



© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

15

15

## El propósito de la Planeación de Ventas & Operaciones

$\Delta\text{Visibilidad} \rightarrow \Delta\text{Variabilidad} \rightarrow \Delta\text{ROI}$

- Mantener nuestros subsistemas en alineación requiere visibilidad de la información relevante ...
- Lo que nos permite controlar la variabilidad ...
- Aceptar el cambio...
- Para que podamos impulsar el ROI

¡Éste es el propósito de S&OP !!



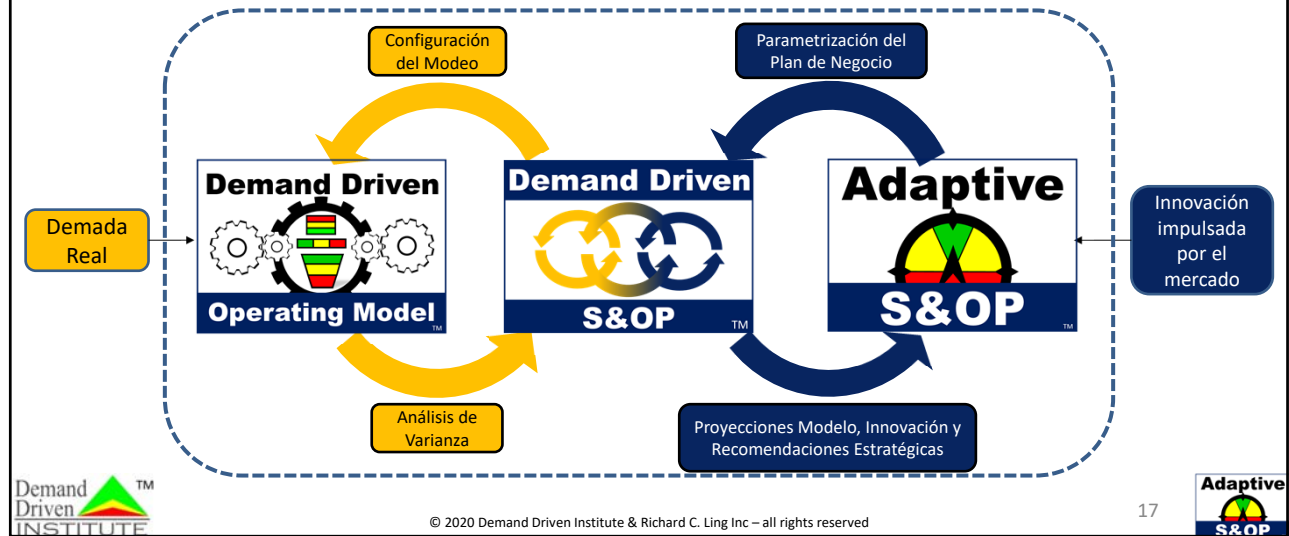
© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

16

16

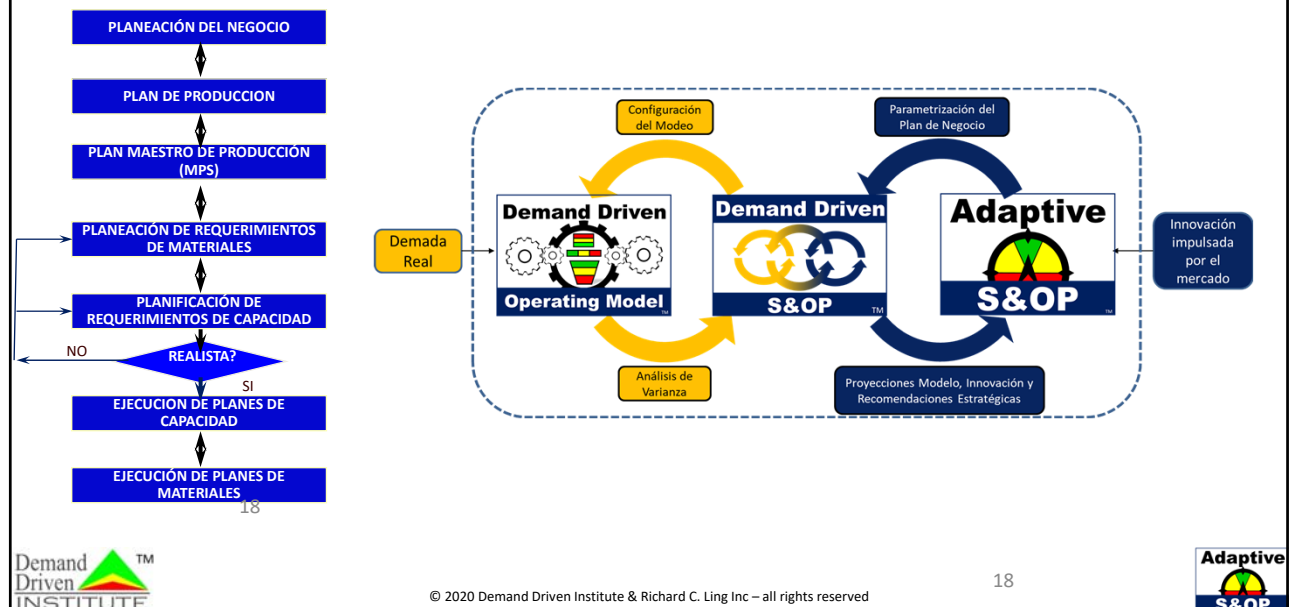


# Modelo Empresarial Adaptativo Demand Driven



17

## Lo convencional versus DDAE



18

## Por qué S&OP no fue universalmente aceptado e implementado

- Brecha en educación y herramientas para soportar el proceso
- Los pronósticos de venta siempre están errados
  - Produciendo el efecto de nerviosismo desde la demanda
- No fue visto como un proceso gerencial
  - Ha sido visto como una función de la cadena de suministro que resulta en el MPS
  - Poco valor percibido para otras funciones
  - Se supone que es un equilibrio de oferta / demanda

19

## Aproximadamente correcto en lugar de precisamente equivocado



20

# Los objetivos de S&OP

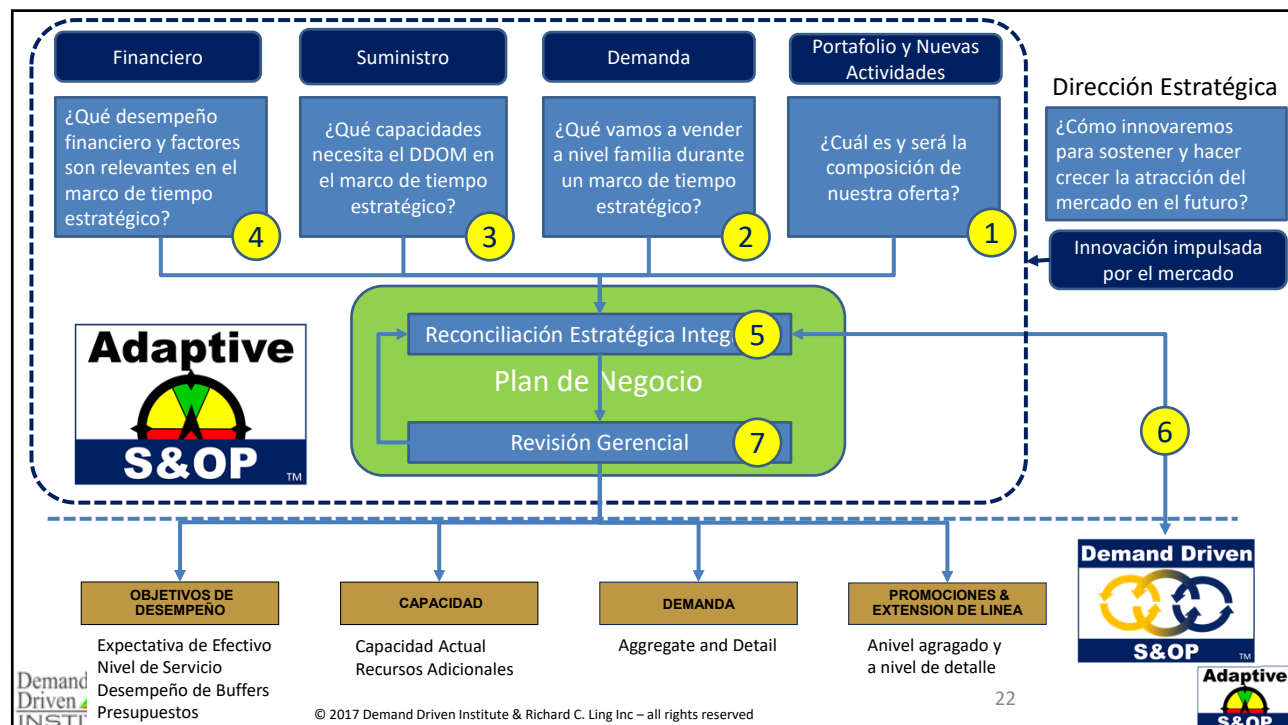
- 1) Demand Driven (Cliente & Estrategia)
- 2) Guiar la ejecución del plan de negocios
- 3) Asegurar que los planes son realistas a lo largo de la cadena de suministro / demanda
- 4) Sensar y gestionar el cambio externo
- 5) Integrar la estrategia con la táctica
- 6) Conducir el cambio interno a través del proceso de mejora continua
- 7) Integrar el proceso de toma de decisiones



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved



21



22

# Planeación Adaptativa de Ventas y Operaciones

S&OP Adaptativa es el proceso empresarial integrado que le brinda a la gerencia la capacidad de dirigir estratégicamente su negocio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante la protección y promoción del retorno sobre la inversión.

La innovación de productos, los planes de mercadeo enfocados en los clientes para productos nuevos y existentes, la estrategia de operaciones y la estrategia financiera son gestionadas continuamente por un equipo de reconciliación integrada para permitir a la gerencia de la empresa sentir, adaptar e innovar con éxito en toda la cadena de suministro.



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved



23

## Supuestos iniciales S&OP Adaptativa

1. Hay una estrategia de negocio definida. *El posicionamiento estratégico del inventario se elige y dimensiona para que coincida con los tiempos de tolerancia del cliente y los niveles de servicio objetivo por cada segmento de mercado.*
2. Hay un plan de negocios existente o al menos parcialmente establecido.
3. El futuro se verá diferente del pasado. *El mundo VUCA garantiza que ocurrirán cosas inesperadas. Los cálculos precisos son menos valiosos y su validez es de corta duración.*
4. Toda la Organización comprende la diferencia básica entre la gestión del flujo y la gestión del costo. *Los KPI entrarán en conflicto y el DDOM será "difícil" de mantener.*
5. La organización tiene un DDOM "relevante" implementado. *No tener un DDOM significa que no hay visibilidad y rangos de capacidad bien definidos y realistas.*
6. La organización cuenta con personal capaz de realizar reconciliaciones tácticas. *Sin una reconciliación táctica, existe una desconexión entre la estrategia emergente y la capacidad operativa.*
7. La información debe presentarse en rangos aproximadamente correctos en lugar de números discretos precisamente equivocados.
8. S&OP adaptativa solo puede entenderse plenamente al conocer las características del modelo DDAE en relación con los sistemas adaptativos complejos (CAS). *DDOM está diseñado y sostenido con las "Reglas correctas".*



24



24

## ¿Qué ha cambiado y qué sigue igual en el proceso de S&OP en un entorno demand driven?

### No ha cambiado

- Fuerte gestión del portafolio y proceso de nuevas actividades
- Proceso de reconciliación integrado
- Fuerte integración financiera
- Supuestos documentados.
- Liderado por la alta gerencia

### Ha cambiado

- Más enfoque en la planeación agregada en lugar del pronóstico al nivel de SKU
- Proceso de DD-S&OP
- Proceso bidireccional que permite que la empresa sea adaptativa utilizando un motor adaptativo dentro del DDOM



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved



25

## Cuales son las diferencias hoy que permiten a las empresas adoptar S&OP adaptativa?

- S&OP es un proceso fundamental en las empresas
- DDMRP, DDS&OP y AS&OP cuentan con el apoyo de empresas de educación y software que proporcionan herramientas para ayudar a la implementación
- Las empresas no tendrán que depender de frágiles hojas de cálculo de Excel® para respaldar sus implementaciones
- Apoyo de la mayor asociación global en gestión de cadenas de suministro



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

26



26

## Implementando exitosamente AS&OP

- ✓ Educación en equipo con el gerente general / propietario del proceso presente para liderar el esfuerzo
- ✓ Comprensión de los principios fundamentales que se necesitan para apoyar S&OP adaptativa (Modelo DDAE)
- ✓ Adopción de los 7 elementos de Adaptive S&OP
- ✓ filosofía de implementación de “aprender haciendo”
- ✓ Herramientas apropiadas
- ✓ Autoevaluación integral durante toda la implementación



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

27



27

## Beneficios de S&OP

- ✓ Mejor servicio al cliente
- ✓ Mejor control del negocio
- ✓ Respuesta al cambio más oportuna e inteligente.
- ✓ Mejor gestión de recursos
- ✓ Operar con menos inventario
- ✓ Mejores márgenes
- ✓ Resultados financieros más predecibles
- ✓ Transformar la organización en una empresa adaptativa demand driven



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved



28

## Cual es el futuro de S&OP?

- El futuro es realmente brillante
- Debe ser una parte integral de una empresa adaptativa demand driven
- Donde la gerencia toma decisiones, gestiona el cambio e impulsa el negocio
- Permitir que una empresa se vuelva verdaderamente adaptativa

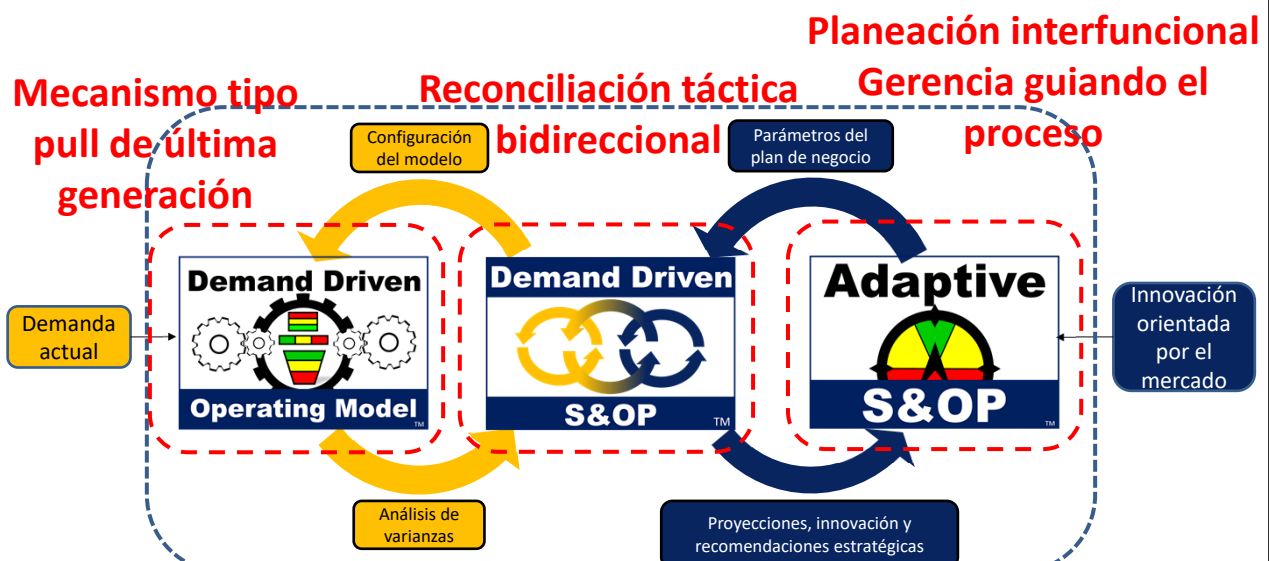


© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved



29

## Modelo de Empresa adaptativa demand driven



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

30

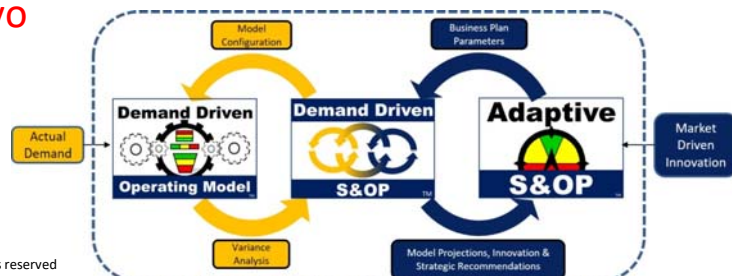


30



# Usted no solo implementa S&OP adaptativa!

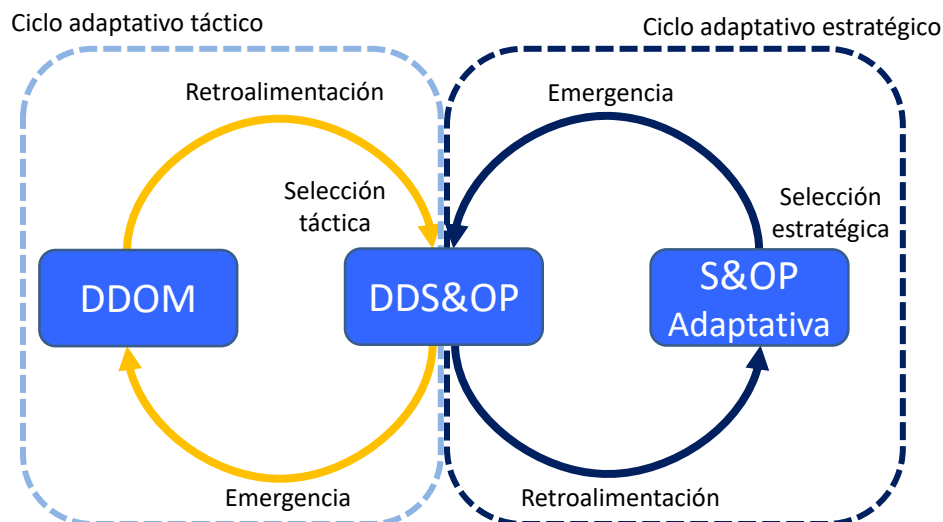
1. Implemente DDMRP dentro del DDOM
2. Implemente los fundamentos de S&OP o evalúe y mejore su proceso actual de S&OP
3. Debe habilitar DDS&OP (muy importante y crítico para el proceso)
4. Debe lograr una comunicación bidireccional
5. Tranfórmese en adaptativo



© 2020 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

31

## Ciclos adaptativos



All contents © copyright 2020 Demand Driven Institute, all rights reserved.

32



32

# S&OP es crucial para un ROI sostenible



|             |                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DDAE III    | Detección, adaptación e innovación a través de la cadena de suministro (clientes y proveedores) para la mejora continua del ROI. Modelo maduro del DDAE.                       |
| DDAE II     | Los beneficios del Modelo de Operacional Demand Driven se obtienen a lo largo de la empresa y en el mercado. DDS&OP y S&OP Adaptativo se encuentran debidamente implementados. |
| DDAE I      | Sincronización y aprovechamiento de la capacidad operativa para mejorar el desempeño del flujo. Implementan el Modelo Operativo Demand Driven - DDOM.                          |
| Escenario 2 | Comenzar a enfatizar la eficiencia operacional basada en el flujo con la implementación preliminar del DDMRP.                                                                  |
| Escenario 1 | Enfocado en la eficiencia operacional basada en costos (reducción de costos y capacidad de respuesta en conflicto).                                                            |



© 2017 Demand Driven Institute & Richard C. Ling Inc – all rights reserved

33



33

## Oportunidad de aprendizaje a distancia!

# NOW ON SALE

## INTRODUCING SELF-STUDY BUNDLES

|  |   |  |                                                                                                                                                                                                                                                               |               |                          |
|--|---|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|
|  | + |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demand Driven Planner (DDP)™ self-study access and courseware</li> <li>Sample exam and solution key</li> <li>Two DDP™ certification exam attempts</li> <li>Lifetime access to updated videos and courseware</li> </ul> | <b>\$650*</b> | <b>ENG</b><br><b>ESP</b> |
|  | + |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demand Driven Leader (DDL)™ self-study access and courseware</li> <li>Sample exam and solution key</li> <li>Two DDL™ certification exam attempts</li> <li>Lifetime access to updated videos and courseware</li> </ul>  | <b>\$650*</b> | <b>FRA</b><br><b>ITA</b> |

\* DDI Affiliates can provide you discount codes that will provide a further price reduction of \$100 – \$200 USD (depending on your location)

\* DDI Affiliates can provide you discount codes that will provide a further price reduction of \$100 – \$200 USD (depending on your location)

## INDIVIDUAL REMOTE EDUCATION AND TESTING



All contents © copyright 2020 Demand Driven Institute, all rights reserved.

34



34