



RESUMEN EJECUTIVO

La clave del éxito: la colaboración social en la empresa impulsa la innovación en S&OP

Fabricación

Como líder de la planificación de ventas y operaciones (S&OP), usted y su equipo tienen algunas responsabilidades primordiales. Las actividades del día a día pueden incluir: establecer prioridades; planificar y ejecutar estrategias de la cadena de suministro; impulsar mejoras incrementales adaptándose rápidamente a las cambiantes exigencias del mercado y los clientes y vincular los cambios de la demanda a los cambios de la oferta considerando los resultados financieros. En un nivel superior, también se espera que introduzca cambios en el planteamiento y la ejecución para resolver las limitaciones de S&OP.

¿Cuáles su mayor reto? Para la mayoría de los profesionales de la planificación, el mayor reto es mantener a las partes involucradas alineadas. Por lo general, la tecnología que se utiliza no proporciona el marco adecuado para mantener a todos sincronizados. Hay más influyentes y participantes involucrados ocasionalmente que nunca. Contamos con una serie de datos e información en constante crecimiento que deben gestionarse junto con las relaciones. Una tecnología que apoye sus procesos agilizando el acceso a los datos adecuados, en el lugar adecuado y en el momento oportuno, ayudará a que sus esfuerzos de S&OP avancen sin problemas, ofrezcan los resultados adecuados y abran oportunidades de innovación.

La clave de la innovación en S&OP

¿Cuál es la clave de la innovación de S&OP? La colaboración. Hay que sistematizar—horizontal y verticalmente, interna y externamente—para abarcar todas las conversaciones y comunicaciones implicadas en S&OP. Las organizaciones deben ser capaces de capturar, rastrear y auditar todas las vías de comunicación, desde las conversaciones y las reuniones hasta los correos electrónicos y las redes sociales, en un sistema o recurso que se utilice ampliamente en toda la organización.

Es justo decir que S&OP se ha centrado tradicionalmente en los números, mientras que el proceso y el componente de colaboración no han recibido tanta atención. Pero hoy en día, ir más allá de los números combinando diversos puntos de vista es la clave del éxito.

El éxito de las estrategias de planificación de ventas y operaciones depende de una comunicación sólida. Esto se debe a que S&OP integra distintos elementos de la demanda (promociones, ventas, previsiones, etc.), los objetivos financieros (presupuestos, flujo de caja, etc.), la oferta (calendarios de producción y abastecimiento), las evaluaciones del ciclo de vida de los productos y la planificación de inventarios y requisitos logísticos. Para ejecutar con éxito una estrategia de S&OP, debe permitir una comunicación compleja y sin fisuras entre todas las partes internas y externas de múltiples departamentos, a menudo con diferencias, que abarcan desde la estrategia hasta la ejecución, los problemas y las posibilidades, la gestión y el marketing, la oferta y la demanda, del representante de ventas hasta el director general,—independientemente del rol y la ubicación.

Para la mayoría de las organizaciones, gestionar la colaboración de S&OP es uno de los retos más difíciles de superar. ¿Por qué? Muchas empresas se esfuerzan por conseguir que la comunicación y el trabajo de todos se realice conjuntamente, y así debería ser. Una simple reunión mensual, o incluso semanal, del equipo de S&OP no es lo suficientemente eficaz.

Una de los motivos es que, fuera de las reuniones, los debates de la S&OP suelen adoptar una forma de comunicación no estructurada que reúne una gran cantidad de conocimientos valiosos para apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Es difícil de definir y aprovechar, pero es extremadamente importante para el proceso de S&OP.

La comunicación no estructurada provoca una confusión innecesaria

Como ya se ha dicho, muchos debates de la S&OP tienen lugar fuera de las reuniones habituales de S&OP. Esto podría manifestarse en algo parecido a las notas de pantalla de una aplicación genérica, lista para uso,— pequeños trozos narrativos que tienen una vida útil increíblemente corta. En comparación, esto sería como tratar de enseñar a alguien a construir un avión dejando notas adhesivas con instrucciones® en una fábrica. El correo electrónico no es mucho mejor. Las conversaciones suelen aparecer fragmentadas, carentes de contexto y, lo que es más importante, separadas de las aplicaciones que pueden realizar los cambios comentados en el propio correo electrónico. El correo electrónico, SharePoint®, la mensajería instantánea, las conversaciones telefónicas. . . todas estas “herramientas” están diseñadas para compartir información, pero no están diseñadas para S&OP. No están integradas en la solución S&OP y no tienen un seguimiento automático; los comentarios pueden perderse, revisarse en el orden equivocado, malinterpretarse y, obviamente, no hay pista de auditoría.

Es fundamental agilizar las conversaciones y mantener a los usuarios centrados en lo esencial. Muchas herramientas de colaboración de S&OP no logran este objetivo. La información y las decisiones clave están enterradas entre cientos o miles de mensajes en varios sistemas, algunos de los cuales son relevantes y otros no. Los ejecutivos acaban sorteando mensajes innecesarios en busca de datos importantes. Encontrar estos datos se convierte en un reto.

La solución S&OP adecuada debe garantizar que todas las conversaciones relacionadas se registren automáticamente en el sistema S&OP y en otras soluciones empresariales. Si lo consigue, mejorará la comunicación en los ciclos de planificación y también en la estrategia de su organización.

En resumen, la comunicación no estructurada no permite a los usuarios conectar con los problemas y las oportunidades—, las herramientas típicas mantienen a los usuarios centrados en mensajes, archivos compartidos o flujos de conversación que no están alineados con sus prioridades. La dispersión de la información bloquea el éxito del negocio

Las herramientas tradicionales no están vinculadas a los sistemas, procesos y fuentes de datos clave.

Para empeorar las cosas, la mayoría de las herramientas de colaboración típicas no están integradas con las fuentes de información esenciales, lo que inevitablemente bloquea la toma de decisiones, aumentando la probabilidad de que los problemas con solución no puedan solucionarse.

¿Cómo se ve todo esto? Las empresas rara vez cuentan con una forma de automatizar las conexiones entre empleados, proveedores y clientes, así como con sus procesos del negocio, oficinas en distintos lugares, maquinaria y fuentes de información externas. El correo electrónico no está integrado en el sistema de planificación de recursos de la empresa (ERP). SharePoint no está integrado con las herramientas de ventas. La mensajería instantánea no está integrada... realmente en nada.

¿Cómo llega la información clave al correo electrónico? Normalmente, los datos esenciales se obtienen mediante procesos manuales—, es decir, las personas obtienen los datos de los sistemas clave y los envían manualmente. Esta práctica no es la ideal, por razones obvias. Las herramientas de colaboración deben estar vinculadas automáticamente a cualquier fuente de información relevante, de modo que la colaboración lleve a una sólida toma de decisiones S&OP.

La proliferación de herramientas conduce a la ineficacia

Los requisitos de la empresa impulsan las necesidades de colaboración, y herramientas como el correo electrónico y la mensajería instantánea son una solución obvia y aparentemente viable para satisfacer esas necesidades. Pero a medida que las organizaciones evolucionan, los responsables de la toma de decisiones reconocen que los enfoques heredados tienen límites y que la proliferación de herramientas conduce a la ineficacia.

La mayoría de las organizaciones tienen partes involucradas internas y externas como parte de su cadena de suministro. A medida que las organizaciones crecen, añaden nuevas líneas de productos, retiran productos antiguos, adquieren nuevas empresas y cambian las prioridades, las distintas partes cambian constantemente y algunas se pasan por alto fácilmente.

¿Cuáles son los tres obstáculos principales para mejorar la colaboración de S&OP?

1. La comunicación continua y sin estructura distrae y confunde a los profesionales de la empresa.
2. Las herramientas tradicionales no están vinculadas a los sistemas, procesos y fuentes de datos clave.
3. La proliferación de herramientas conduce a la ineficacia.

Los problemas evolucionan. Hay que tomar nuevas decisiones. Surgen nuevas perspectivas que deben tenerse en cuenta para la planificación estratégica a largo plazo. Sin embargo, con los cambios constantes, la información no fluye como debería. Las necesidades cambian, los usuarios cambian, pero las herramientas de colaboración tradicionales no son adaptables y no se acomodan a los requisitos cambiantes. ¿Y entonces qué sucede? Los responsables de la toma de decisiones añaden otra herramienta. Y luego otra herramienta. Y luego otra. Cada nueva herramienta resuelve un problema concreto, pero el efecto acumulativo de la proliferación de herramientas provoca una ineficacia innecesaria.

Considere este escenario: Su negocio está creciendo. y cada mes añade nuevos vendedores. Pero hay una brecha entre la contratación de los vendedores y la transmisión de todos los “conocimientos relevantes” que necesitan para realizar su trabajo. Después de todo, tienen que inscribirse en una docena de listas de distribución, solicitar acceso a dos o tres portales internos, obtener permiso para acceder a las carpetas de previsión compartidas y conocer un par de funciones no documentadas de la herramienta de ventas. Tienen que aprender a participar en la gestión de la marca, mostrar grandes pedidos y comunicar las prioridades de los clientes.

¿Cuál es el resultado de este enfoque? Su organización se vuelve menos ágil, menos capaz de resolver rápidamente los problemas y menos capaz de adaptarse, lo cual añade riesgo. Con un mejor enfoque de la colaboración de S&OP, puede identificar rápidamente los desafíos, al tiempo que diseña estrategias superiores de mitigación y contingencia, todo lo cual ayuda a reducir el riesgo a corto y largo plazo.

Para avanzar, contar con una “fuente única de la verdad” que se ajuste a los requisitos de S&OP, que esté centralizada, sea flexible, auditable y adaptable es fundamental para garantizar el éxito.

Las posibilidades de las redes sociales empresariales

¿Cuál es la mejor manera de afrontar estos tres retos? Hay un enfoque innovador que ofrece ventajas convincentes que son casi imposibles de conseguir de otra manera. Se denomina red social empresarial.

La mayoría de los usuarios de la tecnología moderna conocen bien las herramientas de las redes sociales, como Facebook™ y Twitter™. Estos recursos sociales fomentan la conexión y la comunicación, independientemente de la geografía, el tiempo y el tema.

Permiten a los usuarios agilizar la recopilación y el descubrimiento de datos, centrarse en intereses compartidos, trabajar juntos en proyectos, señalar problemas, comunicarse inmediatamente o a lo largo del tiempo, e incluso proporcionar una forma de agregar y seguir las conversaciones durante días, semanas y años.

Los empleados adoran las herramientas sociales porque les resultan familiares. Pero la mayoría de las organizaciones no implementan eficazmente los medios sociales diseñados desde la base para las organizaciones que quieren optimizar S&OP.

Es ahí donde las organizaciones deberían considerar la adopción de una solución que ofrezca S&OP social. La implementación de una herramienta de este tipo dirige la colaboración social a los procesos de S&OP, proporcionando un único punto para revisar las alertas, las tareas, los flujos de trabajo y las excepciones. Al igual que se sigue a una persona o a una empresa en Facebook o Twitter, imagine que sigue un pedido de venta, una promoción, un cliente, una marca, un trabajo de producción, unas instalaciones o un evento.

Piense en lo que podría conseguir si pasara del antiguo enfoque heredado a la nueva tecnología.

HEREDADO	POSIBILIDADES
Varias herramientas heredadas sin integración alguna	Una sola plataforma social integrada en herramientas y flujos de trabajo existentes
Distribución de redes compartidas, bases de datos y almacenes de correo	Espacio centralizado para colaborar y compartir información de forma segura
Transferencia de información manual, lenta, suficientemente buena	Forma automatizada que vincula los orígenes de datos relevantes con partes involucradas externas e internas
Conversaciones dispersas sobre cualquier cosa	Una herramienta que organiza de forma secuencial la comunicación de S&OP a la vez que hace que todas las comunicaciones sean rastreables
Ineficiencia que crece con el tiempo	Acceso rápido a las conversaciones y documentos según es necesario
Productos genéricos que no se pueden cambiar	Un recurso personalizable que permite a los usuarios ver solo lo que les interesa

S&OP social en la práctica

Exploremos cómo un cliente concreto utiliza S&OP social para lograr una comunicación más eficaz en todo el proceso. Un gestor de cuentas recibe una llamada de un gran cliente sobre un pedido de tamaño inusual. A continuación, el gestor de la cuenta actualiza el módulo de demanda del sistema S&OP para introducir una previsión atípicamente grande, publicando simultáneamente una fuente (feed) para explicar que ha recibido una llamada y que esta demanda es auténtica.

La publicación no solo es visible para todos los que siguen a ese cliente, sino que también desencadena alertas de eventos basadas en reglas de excepción en el sistema S&OP. Esta publicación también puede contener archivos adjuntos, como una imagen gráfica de la pantalla de análisis de la demanda que muestra el impacto del nuevo pedido.

El director de ventas, que sigue al cliente, ve la publicación social en su fuente, así como la alerta del evento que le actualiza sobre la demanda inusual. A continuación, el director comenta las buenas noticias y remite la información al director de producción, que puede aprobar el plan de demanda actualizado. El director de producción ve el mensaje del director de ventas y se adentra en el plan de suministro para comprobar los niveles de inventario y la producción. Después de asegurarse de que el plan tiene en cuenta esta demanda adicional, revisa y publica el nuevo plan de abastecimiento, activando una alerta de stock que solicita los niveles del producto que el cliente va a comprar.

Uno de los suscriptores de este plan de aprovisionamiento es el jefe de almacén, que también recibe la alerta de existencias para los niveles del producto en su almacén. Rápidamente, ve que para el producto en cuestión se habla de un futuro pedido de un cliente importante y que tiene existencias listas y a la espera.

Después de comprobar que las existencias no están ya asignadas a otro lugar, añade un mensaje en la fuente de noticias (newsfeed) que indica que el inventario está listo para el cliente, siguiendo la “etiqueta” del cliente para que cuando llegue el pedido se le avise. El pedido y la alerta llegan y el jefe de almacén actualiza entonces la fuente social de que el pedido se ha enviado al cliente. Para cerrar este bucle, el gestor de la cuenta ve que el gran pedido se ha realizado y publica una nota de agradecimiento a todos los implicados.

Gracias a las redes sociales S&OP, los distintos departamentos pudieron resolver un problema empresarial crítico en cuestión de minutos, en lugar de pasar horas con llamadas, conversaciones, reuniones, correos electrónicos y otras comunicaciones no estructuradas.

Además la S&OP social presenta otra ventaja. Todas las acciones e interacciones fueron claras para todos los usuarios y se guardaron en la orden de compra original, lo que proporcionaba una pista de auditoría inequívoca. Lo que antes podía ser una tarea imposible o larga se resolvió con rapidez y eficacia.

Está claro que el negocio social puede convertirse rápidamente en el adhesivo que une a las personas y los procesos dentro de una estrategia exitosa de S&OP. El uso del principio social de S&OP fuera del recinto de una sola organización, puede proporcionar un mecanismo rápido de comunicación con los proveedores externos, garantizando una plataforma de colaboración cohesionada en toda la cadena de suministro. Se pueden obtener beneficios inmediatos cuando la S&OP social se aplica a áreas externas, como el inventario gestionado por el proveedor y la logística de terceros.

Permitir que el personal se comunique y colabore — compartiendo documentos, capturas de pantalla, planos, fotos, vídeos y mucho más— en una ubicación centralizada, actualizada y con capacidad de búsqueda, puede acelerar la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Este enfoque puede ayudar a lograr una amplia colaboración empresarial en todo el proceso de planificación de ventas y operaciones, así como con las partes externas, los proveedores y los vendedores. La S&OP social permite a todo el mundo “realizar un seguimiento” de las personas, las tareas, los eventos y los procesos, para que todos puedan reaccionar rápidamente ante los cambios en las solicitudes de los clientes y del mercado. Los equipos podrán organizar las conversaciones en flujos y hacer que todas las comunicaciones sean rastreables, para que los usuarios puedan encontrar rápidamente las discusiones y los documentos que necesitan. Además, los empleados pueden acceder a la solución mediante un dispositivo móvil, y ser capaces de revisar, proporcionar comentarios o aprobar cuando sea necesario, en cualquier lugar y en cualquier momento, así como hacer una inmersión profunda en los detalles relevantes directamente desde los artículos publicados.

Una de las principales preocupaciones del uso de las herramientas sociales para las empresas es la de la responsabilidad. Dado que estas interacciones sociales se mantienen dentro de la solución S&OP, son totalmente auditables, lo que evita los problemas relacionados con estos datos normalmente no estructurados. Esto mantiene toda la comunicación en el contexto correcto, y vincula las discusiones a desarrollos y cambios específicos en la estrategia de S&OP.

Al aplicar métricas comunes a la S&OP social, las organizaciones pueden desarrollar un método coherente de evaluación del rendimiento en toda la cadena de planificación de la oferta y la demanda.

Es importante asociarse con un proveedor que haya establecido un historial impresionante en S&OP y que ofrezca una opción completa de S&OP social que ayude a las empresas a obtener los beneficios de una forma más rápida y fácil. La diversidad de comunicación que requiere S&OP es un terreno fértil para ver cómo la colaboración mejorada ofrece un valor real, rápido y eficaz. La creación de la S&OP social para mejorar los procesos de la cadena de suministro no es una opción más—es ahora la opción más eficaz.

Las ventajas de la S&OP social

Social S&OP ofrece:

- Una nueva forma de centralizar, proteger, compartir y conservar los conocimientos corporativos vitales a lo largo del proceso de S&OP.
- Una toma de decisiones mejor y más eficiente al agilizar el acceso a los datos esenciales.
- Nuevas posibilidades para identificar oportunidades y ofrecer un análisis profundo.
- Aumento de la productividad mediante la entrega de información de nuevas maneras y permitiendo que la gente trabaje más eficientemente.
- Una forma de atraer y retener a los mejores talentos a través de la tecnología inspirada en el consumidor que ha creado para su negocio.

MÁS INFORMACIÓN 

Síguenos:     



Infor es un líder mundial en software empresarial en la nube especializado por industria. Más de 65.000 organizaciones en más de 175 países confían en los 17.000 empleados de Infor para ayudar a alcanzar los objetivos de su negocio. Visite www.infor.com.

Copyright© 2022 Infor. Todos los derechos reservados. La palabra y el diseño establecidos aquí son marcas y/o marcas registradas de Infor y/o de sus afiliados o subsidiarias. El resto de las marcas listadas aquí son propiedad de sus respectivos dueños. www.infor.com

Infor en España, Paseo de Gràcia, 56, planta 4ª, 08007 Barcelona, www.infor.es

INF-2516114-es-ES-0322-1