

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Justificación.....	1
1.3 Alcance.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivos Principales.....	4
1.4.2 Objetivos Secundarios.....	4
1.5 Metodología.....	5
CAPITULO 2 MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 Antecedentes Sales and Operation Process (S&OP).....	7
2.2 Objetivos del S&OP.....	9
2.3 Ciclo Mensual y Etapas S&OP.....	10
2.4 Modelo Grimson & Pyke para definir Nivel de Madurez del S&OP	12
CAPITULO 3 ANTECEDENTES SIGNIFY.....	16
3.1 Descripción Organización.....	16
3.1.1 Historia Signify (Ex Philips Lighting).....	16
3.1.2 Estructura y Resultados Globales Signify.....	17
CAPITULO 4 DIAGNOSTICO S&OP SIGNIFY Y SITUACIÓN INICIAL....	19
4.1 Nivel de Madurez S&OP Signify.....	19
4.2 Factores Críticos de Éxito.....	21
4.3 Impacto en Áreas de la empresa.....	22
4.4 Análisis de Venta.....	22
4.5 Análisis de Precios.....	23
4.6 Análisis de Inventario.....	26
4.6.1 Evolución de Inventario (2014-2018).....	28
4.7 Análisis de Gastos Logísticos.....	31
4.8 Análisis de Multas por FillRate.....	32
4.9 Análisis de Lead Times de Fabrica.....	34
CAPITULO 5 PROPUESTA DE MEJORA S&OP SIGNIFY	36
5.1 Procesos.....	36
5.1.1 Análisis de Portfolio Made to Stock (MTS).....	36
5.1.2 Análisis de Clientes.....	39
5.1.3 Propuesta de Planificación Clientes Principales.....	41
5.1.4 Análisis de Estacionalidad de Mercado.....	44
5.1.5 Propuesta de Ciclo Mensual S&OP.....	45
5.1.6 Planificación de Promociones.....	47
5.1.7 Planificación de Proyectos.....	47
5.1.8 Planificación de Nuevos Productos.....	48
5.1.8 Planificación con Nuevos Clientes.....	48
5.1.9 Proceso de Planificación Colaborativo con Clientes clave	49
5.1.10 Recomendaciones sobre Planificación de Demanda.....	49

5.1.11 Responsabilidades Proceso.....	50
5.1.12 Modelos Estadísticos de Planificación.....	51
5.1.13 Proceso PIPO (Phase in – Phased Out).....	53
5.1.14 Planificación de Escenarios de Demanda.....	54
5.1.15 Proceso de Planificación Restringido y no Restringido...	54
5.2 Personas.....	56
5.2.1 Impacto Capital Humano en el Proceso S&OP.....	56
5.2.2 Competencias requeridas para coordinar el proceso S&OP	57
5.3 Tecnología.....	58
5.3.1 Sistemas de Tecnologías de Información en Signify.....	58
5.3.2 Creación de Reportes para el Control del Proceso S&OP..	59
5.3.3 Creación de Reportes de Business Intelligence.....	63
5.3.4 Medición, Control y Mejora Continua de KPI's.....	66
5.4 Proyecto de Mejora.....	71
5.4.1 Ahorros y Costos de Oportunidad.....	71
5.4.2 Costos del Proyecto.....	72
5.4.3 Flujo de Caja A (Escenario Optimista).....	74
5.4.4 Flujo de Caja B (Escenario Conservador).....	76
5.4.5 Recomendación de Ejecución del Proyecto.....	76
CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80
Calculo de la Tasa de Descuento (WACC).....	80
Modelos Estadísticos disponibles en APO.....	80
Configuración Sistema IT como apoyo al S&OP.....	84
SAP/APO como herramienta de Planificación.....	84
Salesforce como gestor de Proyectos.....	86
Koolog como gestor de materiales para Proyectos.....	87