

## Caso de uso

- Conciliación del complejo proceso de supply con los procesos financieros.

## Desafíos

- Herramienta de planificación desactualizada, la cual era lenta y costosa de mantener incurriéndose en altos costes para añadir simples cambios.
- Múltiples fuentes de datos y procesos de planificación vinculados manualmente a; Máster de la programación de la producción (MPS), planificación de la solicitudes de material y el informe de servicio al cliente, lo cual generaba una desconfianza en los diferentes escenarios de planificación.
- Incapacidad de agrupar y procesar información de manera oportuna
- Planificación manual del transporte y el envío, ligado a los planes de Supply.
- Carencia de integración financiera estandarizada en el proceso de S&OP

## Solución

- Implementación de un sistema integrado de presupuestación y planificación en todos los canales para proporcionar un análisis preciso y oportuno.
- Incorporación de una gestión continua de posibles cambios, problemas y/o escenarios
- Conciliación de los planes detallados de Supply (desde las adquisiciones, la fabricación, la logística y el desarrollo de producto) con la presupuestación, la optimización de los costes y el análisis y las asignaciones de la rentabilidad de los productos y los clientes.

## Resultados

- El proceso de presupuestación y planificación se acortó: de dos/ tres semanas a dos o tres días.
- Análisis al momento permitiendo respuestas rápidas a los cambios en cualquier variable
- La integración y la colaboración han tenido una enorme impacto en la precisión de los datos, así como una mayor fiabilidad y capacidad de previsión y planificación.
- Planificación de escenarios a través de planes, lo que da como resultado una mayor eficiencia en los planes y mantiene la rentabilidad a lo largo de toda el proceso de Supply.
- Scenario planning at detailed levels across plans, resulting in added efficiency in plan outputs and maintained profitability across the supply chain



# Del Monte alinea Supply y Finanzas con Anaplan

## Introducción

Las operaciones de Del Monte en Filipinas, producen el 20 por ciento del suministro mundial de piña y procesan 600 millones de latas de productos de piña cada año. El gigante de la piña se centra en llevar la salud y el bienestar a lo largo de todo el mundo, y aspira a ser una de las empresas de alimentos y bebidas de más rápido crecimiento en el mundo.

## Antes de Anaplan

La herramienta de planificación y reporting utilizada por Del Monte para el departamento de Supply estaba a punto de colapsar, el hardware estaba fallando. Incluso cuando funcionaba correctamente, el procesamiento era lento; los escenarios simples, requerían hasta seis horas para ejecutarse. El procesamiento en serie reducía aún más la productividad. "Con un cambio de variable, teníamos que volver a ejecutar todo el proceso -asignación del volumen de ejecución, cálculo de ejecución- porque los cambios no eran dinámicos", recuerda Steve De Castro, socio comercial para operaciones y comercio, Del Monte Pacific Limited. El soporte técnico que la compañía recibía era pobre, lo que generó una relación tensa: Cada cambio, ya fuese grande o pequeño, requería contactar con el consultor, esperar a que se implementara dicho cambio e incurrir en costes.

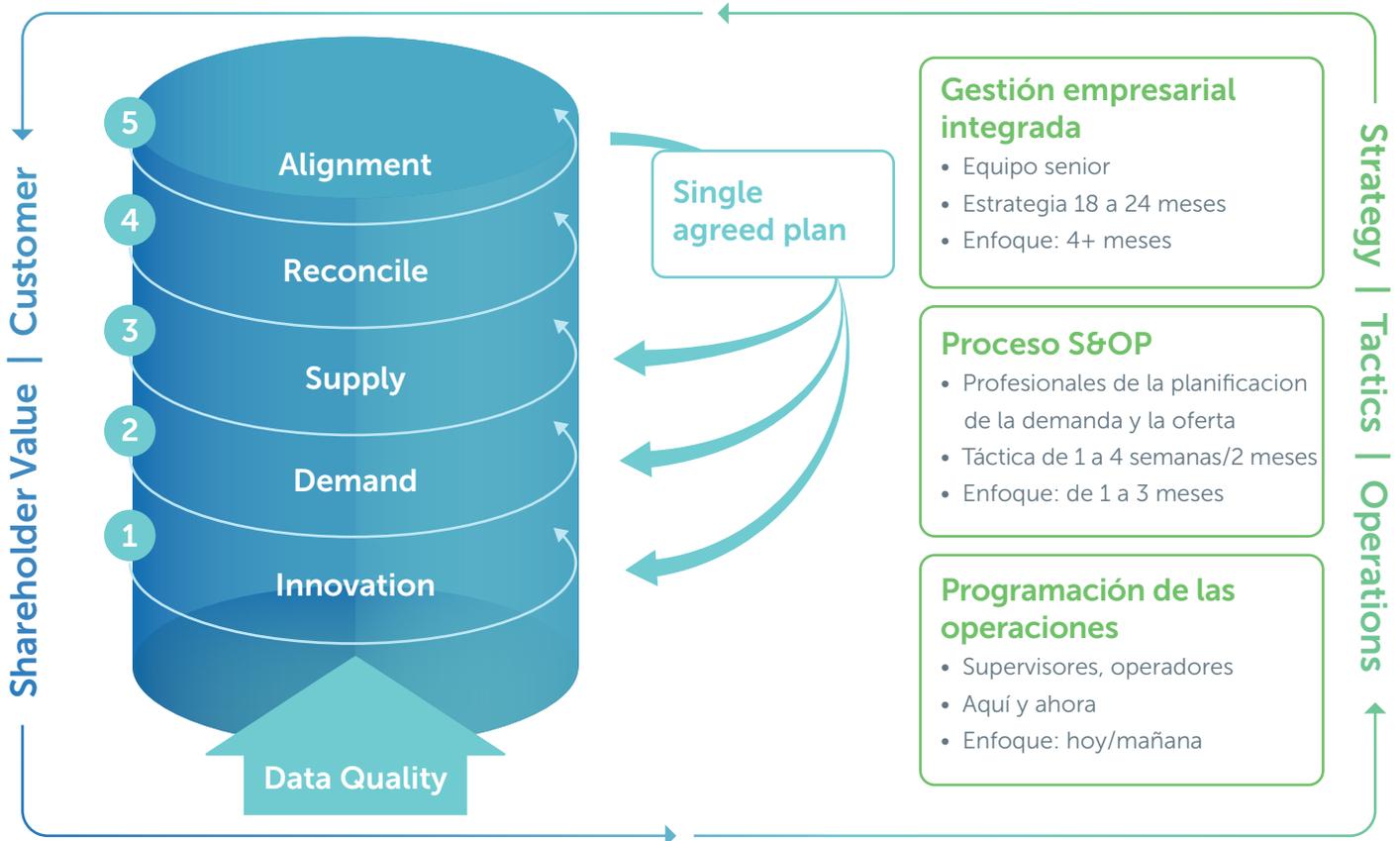
El producto en sí, la piña, reveló aún más si cabe los elevados costes de tener un herramienta inadecuada. Desde la plantación hasta la cosecha, las piñas están en el campo durante 18 meses. Como la mayor parte de la fruta se procesa, el producto final, incluido el procesamiento y la distribución, se determina antes de la plantación. Los cambios en el clima, las preferencias de los consumidores, la disponibilidad de productos complementarios (como la papaya para un zumo mixto), etc., durante ese período de 18 meses deben vigilarse y tenerse en cuenta en los pronósticos, pues de lo contrario la cantidad de desechos se dispara. “La mayoría de nuestros productos están en el segmento de bienes de consumo de rápida rotación (FMCG) y con una determinada vida útil. Si no se entregan a tiempo o no se producen cuando y donde la demanda crece, la posibilidad de obtener pérdidas es muy alta,” dijo De Castro.

Los problemas en los datos internos, ralentizaron aún más el proceso. Los dato procedían de varios cientos de hojas de cálculo de Excel, y cada equipo trabajaba con hasta 150 hojas de cálculo. Para adaptarse al tiempo requerido para el procesamiento, los analistas a menudo tenían que presionar a cada equipo para obtener los datos para asegurar que se cumplieran los apretados plazos de recopilación de datos, lo que causaba tensión interna. Incluso sucedía que un analista a menudo no era capaz de terminar un escenario antes de que ese escenario quedase obsoleto.

También la falta de datos consistentes generaba que los posteriores análisis no estuvieran a la altura. Como los equipos funcionaban individualmente, cada uno podía utilizar diferentes costes, precios y datos obsoletos para el mismo artículo.

La herramienta era tan engorrosa que sólo se utilizaba para el presupuesto anual. De hecho, para evitar la falta de dinamismo y los retrasos en el uso de la herramienta, se utilizaron medias para muchos escenarios de planificación, lo que dio lugar a grandes discrepancias entre las previsiones y los costes reales. En el transporte, por ejemplo, los costes reales serían significativamente más altos o más bajos que lo previsto, debido a que se utilizaron promedios en la planificación, mientras que los datos reales reflejaban las grandes variaciones entre las distancias entre el terreno y los fabricantes o distribuidores.

La entrega tardía o no entrega, también tiene un alto coste. “Estamos en un mercado maduro; la mayoría de nuestras líneas de productos tienen la posición de liderazgo. Pero eso también significa que las cuentas tienen grandes expectativas”, explica De Castro. “Si no cumplimos, incurrimos en penalidades. Es un doble golpe: perdemos ventas y nos penalizan cuando no cumplimos con los requisitos del cliente.”





Logramos un nivel de integración a lo largo de la cadena de suministros comercial y la planificación financiera, no alcanzable antes de Anaplan.

– Steve De Castro, Finance Business Partner for Commercial and Operations, Del Monte Pacific Limited



## Proceso de selección

La gestión rentable de un cultivo de crecimiento lento, en un mercado de ritmo rápido, requiere un equipo ágil y decisivo, a lo cual el equipo de Del Monte está acostumbrado. La decisión de implementar Anaplan se tomó después de una demostración. “Consideramos varias opciones. Pero Anaplan fue tan audaz al declarar lo que la plataforma podía hacer y lo rápido que podía ser implementada, que dije: ‘Quiero probar esto’”, recordó De Castro. Esa promesa de una rápida implementación fue un factor decisivo. Otros proveedores tenían plazos de nueve meses a un año, y De Castro se enfrentaba a presupuestos anuales sin una herramienta que funcionara. La promesa de Anaplan de tan solo siete días para el despliegue fue un desafío que no pudo resistir.

## Implementación y despliegue

Como De Castro carecía esencialmente de una plataforma de planificación de trabajo, ofreció su equipo para el programa piloto. “Para la implementación inicial, nos centramos en los casos de FP&A; logística, capacidad de almacenaje y el cálculo de costes basado en la lista de materiales de los productos culinarios”, explicó. Para asegurar el éxito del proyecto, se contó con un equipo reducido: un par de constructores de modelos, ocho

analistas para comprobar los datos, y otros miembros del equipo que eran sólo de lectura, unas 25 personas en total. El programa piloto sirvió como prueba para la empresa.

La implementación del modelo requirió sólo siete días de intenso trabajo, pero las tareas adicionales de formación, integración de datos y recopilación de requerimientos tomaron un total de dos meses. La participación del equipo IT fue mínima y sólo fue necesaria para la integración del ERP. Un factor clave fue la flexibilidad de Anaplan. “Estamos en una industria donde el modelo de negocio puede cambiar instantáneamente”, dijo De Castro. “Con Anaplan, podemos acomodar esos cambios nosotros mismos. Es algo que nos proporciona mucho poder de maniobra”. El equipo fue capaz de construir muchos de los modelos fácil y rápidamente. Como el área de negocio de De Castro era la única que usaba Anaplan, la interfaz con otros sistemas tenía que ser sencilla, y así lo fue. La incorporación de los datos de las hojas de cálculo de las áreas que aún no utilizaban Anaplan fue perfecta. Al final, el despliegue con Anaplan que se nos prometió, fue una realidad. “Ese es el desarrollo más rápido que he realizado como profesional en la implementación de modelos planificación, previsión y análisis (PF&A) , en este caso en Supply Chain. Estamos muy contentos con nuestra herramienta”, señaló De Castro

## Beneficios

En los ocho meses posteriores al despliegue, Del Monte obtuvo beneficios a muchos niveles. “Logramos la integración entre los flujos de trabajo de planificación comercial y financiera de la cadena de suministro a un nivel que no podíamos lograr antes de tener Anaplan”, dijo De Castro. El proceso de planificación, que solía tomar dos semanas, ahora toma dos días. “Todo el mundo trabaja ahora en la misma plataforma. Todos están colaborando, y hay disponibilidad de información en tiempo real”, compartió De Castro. “Ahora podemos ver lo que determina la rentabilidad de un canal, un SKU, un cliente sobre una base mensual. Y los datos y la información están disponibles para aquellos que toman las decisiones, de este modo pueden tomar decisiones más rápidas las cuales sean beneficiosas para la compañía”.

Además, la capacidad de realizar un procesamiento paralelo permite el análisis sobre la marcha. “Si cambiamos los costos en un SKU en particular, el cambio se refleja en todo el sistema”, explicó De Castro. “Es muy dinámica”. Esa flexibilidad también reduce las tensiones. “En el último presupuesto, los equipos de la plantación y de la fábrica de conservas no estaban seguros de sus previsiones, debido al efecto desconocido que tendría El Niño en la cosecha”, explicaba. “Ahora podremos esperarlos porque podemos hacer el análisis en tres días o menos”.

## ¿Qué es lo siguiente?

De Castro ve a Anaplan expandiéndose en ventas y marketing; áreas adicionales de logística y planificación de costes de conservas; y también gastos operativos en los próximos 12 meses. Otros departamentos que pronto pondrán en marcha Anaplan, son el legal, el de planificación de suministros y el de planificación de la distribución, y el de recursos humanos está investigando cómo Anaplan puede ayudar en su planificación de recursos. Por último, el equipo de Compras está estudiando la posibilidad de utilizar el análisis predictivo de Anaplan para las previsiones de la demanda. Más allá de las operaciones filipinas de Del Monte, la oficina de EE.UU. está considerando Anaplan, ya que se enfrentan a problemas similares con la recopilación de datos y análisis.

## Sobre nosotros

Anaplan está dirigiendo una nueva era de “Connected Planning”. Las organizaciones grandes y de rápido crecimiento utilizan la plataforma en la nube de Anaplan, para cada función del negocio, de este modo pueden tomar decisiones más rápidas e impulsar procesos de planificación más rápidos y eficaces. Anaplan también proporciona apoyo, formación y servicios de asesoramiento para esta transformación. Para obtener más información, visite [anaplan.com](http://anaplan.com). Síguenos en: Twitter, LinkedIn, YouTube y Facebook.

