



LA EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO DE VENTAS Y OPERACIONES

Julio Alejandro Padilla Solís

Resumen

El proceso de planeamiento de ventas y operaciones tiene que evolucionar constantemente ante los nuevos alcances de la integración en las áreas de suministro y demanda de una empresa; y por muchos años este concepto no ha sido bien entendido por los funcionarios empresariales. Se trata de un proceso cuyas entradas y salidas deben ser claramente comprendidas y aceptadas como responsabilidades de cada área empresarial. Ante este escenario, surge una nueva arquitectura de gestión, la cual es propuesta y discutida en el presente documento. Se ha realizado una revisión de las necesidades de soporte informático para este proceso, explicando las lógicas requeridas; además, se resaltan los problemas de cultura empresarial que suelen surgir frente a estos cambios, y cómo deben ser evitados. Asimismo, se enumeran los errores comunes que las empresas cometen frente a esta necesidad, y finalmente se brindan los factores claves de éxito que aseguren una implementación adecuada.

Palabras clave: gestión de cadena de suministro, integración suministro demanda, soportes informáticos

The evolution of the sales and operations planning

Summary

The sales and operations planning process has to continually evolve before the new integration dimensions in the company supply and demand areas; for many years this concept has not been well understood in the companies. The inputs and outputs of this process should be clearly individualized and accepted as responsibilities of a determined business area. A new management architecture, corresponding to this scenario, is proposed and discussed in this document. A review of the computer support requirements for this process is undertaken. The required logic is also explained, highlighting the problems of corporate culture that arise in response to these changes and how they should be avoided. The common mistakes that companies make facing this need and the key success factors for an adequate deployment are also pointed out.

Key words: supply-chain management, supply demand integration, computer media

Introducción

El planeamiento de ventas y operaciones, conocido por sus siglas en inglés S&OP (*Sales and Operations Planning*), sirve como inductor a la cadena de suministro haciendo un balance entre la demanda estimada del mercado y las posibilidades de suministro de la cadena. Según Burrows (2012), los logros alcanzados ante este objetivo son muy cuestionados, pero aun si se estos se consiguieran, se encuentran alejados de lo que una verdadera integración empresarial requiere.

Un punto importante que confunde a muchas empresas es considerar equivocadamente que el S&OP es una reunión mensual de funcionarios de Ventas y de Cadena de Suministro, cuando en realidad se trata de un proceso de integración que debe tener entradas y salidas que generen tanto la elaboración de un plan de negocios como su ejecución. Este proceso debe tener etapas claramente definidas, con sus correspondientes objetivos; y deben ser liderados y ejecutados por los funcionarios adecuados.

En este artículo se describirán los cambios que requiere este proceso para cubrir las necesidades actuales de integración, entre suministro y demanda, para luego detallar los requisitos de cada etapa del proceso. Las partes en que se dividirá el análisis son las siguientes:

- a) Arquitectura del proceso propuesto para el S&OP
- b) Razones de la necesidad del cambio
- c) Entradas, salidas y lógica del proceso
- d) Lo que no hay que hacer
- e) Etapas del proceso
- f) Explotación de las salidas del proceso
- g) Factores de éxito

1. **Arquitectura del proceso propuesto para el S&OP**

En la figura 1 se muestra una arquitectura del planeamiento de ventas y operaciones, con horizontes y periodos que van de arriba abajo. En el nivel del S&OP el plan es táctico, con periodos mensuales y con un horizonte que permita decisiones relevantes que regularmente es de un año. Conforme las decisiones van bajando de nivel se alcanza mayor detalle con periodicidad semanal y luego diaria o hasta continua según la necesidad de la operación. Cabe resaltar también que el proceso de S&OP tiene entradas y salidas para el área de operaciones y para el área comercial y no solo para la cadena de suministro como tradicionalmente sucede.

Figura 1. Arquitectura para el planeamiento de ventas y operaciones



Elaboración propia.

El objetivo empresarial del nivel mensual (primer nivel) es claramente financiero, pudiendo recibir adicionalmente algunos criterios estratégicos de la empresa. La rentabilidad de la empresa es sin ninguna duda el objetivo principal, pero pueden presentarse excepciones, como el lanzamiento de alguna línea de productos en un mercado en el cual todavía no es rentable.

En el segundo nivel se tiene el planeamiento semanal, el cual se realiza en cumplimiento de las decisiones mensuales según los acuerdos logrados en el proceso táctico. A su vez, los planes semanales tienen que hacerse realidad en cada una de las dos áreas (operaciones y comerciales), mediante programas que busquen la mayor eficiencia posible dentro de la eficacia puesta por los planes superiores. Según lo manifestado por Simchi-Levi, Kaminsky y Simchi-Levi (2007), esta alineación con las operaciones de la empresa (cadena de suministro) presenta grandes avances, contando con soportes informáticos que la facilitan, y con culturas empresariales totalmente aceptadas. En el otro alineamiento, con el área comercial, el avance es muy discreto.

Actualmente no existen modelos estructurados que permitan llevar las decisiones del S&OP a las acciones de las áreas de Ventas y Marketing, y por consiguiente no se han desarrollado los soportes informáticos correspondientes.

Peor aún, no existe una cultura en esta área, la cual permita recibir las salidas del proceso descrito, para que organicen sus actividades en función de estas decisiones (Moon, 2013). Tradicionalmente, las áreas de Ventas y Marketing viven alejadas de este proceso, y existe el concepto equivocado de que S&OP es una función de cadena de suministro.

2. Razones de la necesidad del cambio

El divorcio entre la toma de decisiones realizadas, en las áreas de Cadena de Suministro y de Ventas y Marketing se hace evidente por los muchos síntomas que suelen presentarse en la operación diaria de las empresas. Algunos de los síntomas más comunes son los siguientes:

- a) En el área de Cadena de Suministro se reclama que el pronóstico de demanda de un cierto producto se encuentra sobredimensionado, lo que origina que no se materialicen las ventas correspondientes, y por lo tanto tienen que lidiar con excesos de inventarios.
- b) En el área de Ventas se reclama que la Cadena de Suministro no consigue entregar en forma oportuna las cantidades demandadas de los productos requeridos, y que esto origina una disminución en las ventas.
- c) En el área de Cadena de Suministro se reclama que el área de Ventas no informa a tiempo sobre el lanzamiento de nuevos productos, así como que no hay la suficiente cantidad de inventario para atender toda la demanda.
- d) En el área de Cadena de Suministro se argumenta que Ventas realiza promociones de un momento a otro y no da tiempo para planear lo necesario para cubrir un aumento de las ventas.
- e) En la Gerencia se reclama que no se alcanzan las cifras proyectadas a pesar de tener los recursos productivos suficientes, ya que las ventas no están alineadas con las capacidades de la cadena de suministro.
- f) Las promociones y las campañas publicitarias están desalineadas de las capacidades de la cadena de suministro, originando que un éxito de marketing no se pueda reflejar en mayores ventas por no tener la suficiente cantidad de los productos correspondientes.
- g) En las auditorías encuentran inventarios de productos o de materiales que no se mueven de los almacenes por mucho tiempo, ante lo cual el área de Cadena de Suministro argumenta que no se está vendiendo lo suficiente y el área de Ventas argumenta que se está comprando en exceso.
- h) La operación de la empresa no reacciona a tiempo frente a eventos que pudieron ser previstos, y que requieren de acciones que amortigüen el riesgo de no haberlas considerado.



3. Entradas, salidas y lógica del proceso

El proceso de S&OP tiene entradas y salidas con las áreas de suministro y demanda tal como se muestra en la arquitectura presentada. El área de Cadena de Suministro tiene que comunicar el estado actual y futuro de sus recursos, ya que no se puede planificar el futuro de la empresa sin saber de qué recursos se dispone. Se entiende por los recursos del área a sus capacidades de abastecimiento, de producción, de distribución, de transporte y de almacenamiento. En las empresas se dispone de la documentación sobre las capacidades nominales o estándares, pero difícilmente se cuenta con la disciplina para la comunicación de los eventos que afectaran dichas capacidades; por lo tanto, tiene que trabajarse en esta cultura y hacerla rutinaria. La disciplina propia de los funcionarios de suministro permite que este desarrollo se pueda lograr rápidamente.

La otra entrada para el proceso de S&OP es la demanda potencial del mercado cuya expresión final debe provenir del área comercial. Los cálculos cuantitativos puede realizarlos cualquier profesional capacitado, pero la parte discrecional propia de un mercado cambiante tiene que ser puesta por el área comercial. La gestión actual de la demanda se basa en señales que se reciben del mercado por múltiples fuentes (Cecere & Chase, 2012). Encontrar la relación entre estas señales, las acciones comerciales de la empresa y la estimación de la demanda potencial, es responsabilidad del área comercial; por lo cual se debe seguir profundizando en este tema, ya que no hay duda de que es la entrada clave del proceso. No hay manera de alcanzar excelencia en el proceso de S&OP sin una estimación correcta de la demanda potencial.

Recibidas las dos entradas: recursos y demanda potencial, la lógica del proceso es lograr un balance entre la demanda potencial y las posibilidades de suministro de la cadena de suministro, teniendo como objetivo maximizar la rentabilidad de la empresa y cumplir con las decisiones estratégicas dispuestas por la gerencia. En términos generales, la lógica debe responder a los siguientes criterios:

- a) Si la demanda supera la capacidad, se debe aumentar el suministro mediante adelantos de producción, si hubiera capacidad no utilizada en periodos previos, mediante horas extras o contratación de terceros, mientras se mantenga la rentabilidad.
- b) Si la capacidad supera la demanda se deben ejecutar acciones de demanda como disminución de precios, lanzamiento de promociones, campañas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos, mayores acciones de la fuerza de venta, con la finalidad de aumentar la demanda, pero con el cuidado de mantener la rentabilidad.

- c) Si se llega a situaciones en que no sean factibles ni acciones de suministro ni de demanda que permitan lograr un balance, la lógica señala que se deben buscar las decisiones de mayor rentabilidad.
- d) En la mayoría de empresas se tienen objetivos en conflictos que deben ser resueltos con una política incorporada a la lógica del S&OP. Por ejemplo, resulta imposible que se quiera simultáneamente maximizar el nivel de servicio, maximizar la rentabilidad y minimizar los inventarios.

La lógica expuesta debe ser soportada por un sistema informático adecuadamente diseñado, mediante modelos matemáticos y estadísticos que logren plasmar los criterios expuestos. El sistema debe ser utilizado por todos los responsables que participan en el S&OP y por lo tanto se trata de un sistema de soporte de decisiones grupales. Las salidas del soporte son dos:

- a) Un plan de operaciones hacia el área de Cadena de Suministro, para que los planes semanales consiguientes estén alineados a las decisiones del S&OP.
- b) Un plan mensual de demanda hacia las áreas de Ventas y Marketing para que sus correspondientes acciones comerciales estén alineadas a las decisiones del S&OP.

La traducción de los dos planes anteriores a unidades monetarias constituye la salida para el área Finanzas. Estas expresiones económicas servirán de base para la elaboración de proyecciones de flujos de caja más confiables que las tendencias históricas registradas.

4. Lo que no hay que hacer

Las implementaciones actuales del proceso de S&OP sufren de varios males que deben ser evitados. Detallamos los que principalmente se han observado en empresas:

- a) El S&OP no es una reunión mensual ni tampoco una reunión semanal de funcionarios como sucede en muchas empresas. Se trata de un proceso que debe cubrir todas sus etapas y cumplir todos sus objetivos.
- b) La demanda potencial debe ser una respuesta del comportamiento del mercado y no estar influenciada por elementos internos de la empresa. No se trata de metas de ventas ni de objetivos financieros. La demanda potencial debe generarse de pronósticos cuantitativos del mercado y ajustes discrecionales que capturen las señales que el mercado está lanzando y que no responden a la historia de demandas. Las empresas que confunden estos criterios terminan con demandas potenciales poco creíbles que originan decisiones operacionales y comerciales que no las toman en cuenta y terminan haciéndose sin ningún alineamiento con los objetivos empresariales.

- c) El proceso de S&OP es de dos entradas y dos salidas, y la mayoría de empresas olvida alguna de estas. La entrada sobre el estado de recursos generalmente no está estructurada en Cadena de Suministro y no se hace o se le procesa informalmente. La salida hacia el área comercial tiene una situación aún más dramática. En la gran mayoría de empresas no existe o en las pocas en que existe no se sabe cómo explotarla. Este es el mayor vacío que el presente artículo trata de resaltar. El motivo principal es la desvinculación de Ventas y Marketing con el S&OP. Sus representantes creen que es un proceso de Cadena de Suministro y que, por lo tanto, no tiene nada que ver con ellos. El mayor esfuerzo que suelen hacer es participar en la elaboración de los mercados potenciales y aun allí con cierta desmotivación por no saber para qué servirá el esfuerzo. En su defensa se puede decir que hay una responsabilidad superior no asumida en la gerencia general para fomentar la cultura de integración y definir el rol de cada uno de los participantes en su emprendimiento.

5. Etapas del proceso

En la implementación del proceso de S&OP se sugieren tres etapas rutinarias y dos eventuales. Las rutinarias deben ser efectuadas disciplinadamente una vez al mes, mientras que las eventuales serán realizadas cuando sean requeridas.

Las etapas rutinarias propuestas son:

- a) Definición de la demanda potencial.
- b) Definición del estado de recursos.
- c) Determinación de acciones de balance.

Las etapas eventuales son:

- a) Racionalización de productos.
- b) Resolución de conflictos.

5.1. Definición de la demanda potencial

Esta etapa es responsabilidad del área de Ventas y Marketing, la cual recibe como entrada el pronóstico cuantitativo, y tiene la responsabilidad de efectuar los ajustes discretivos que se pueden requerir por las acciones de la competencia, cambios de precios, acciones comerciales propias, señales del mercado, entre otros motivos. El personal de Cadena de Suministro no debe participar de esta etapa; a lo más podría actuar como asistente, pero sin voz ni voto. La emisión de la demanda potencial saldrá con una responsabilidad total del área de Ventas y Marketing ante el S&OP y ante toda la empresa.

5.2. Definición del estado de recursos

En esta etapa, el área de Cadena de Suministro toma la responsabilidad de definir el potencial de suministro que tendrá en todo el horizonte de análisis. Dicho potencial incluye las capacidades de abastecimiento (proveedores), manufactura, distribución transporte y almacenamiento. Se requiere de un análisis integrado que le permita determinar la capacidad real para las diferentes familias de productos que la empresa comercialice. El área de Cadena de Suministro adquiere la responsabilidad de medir y de hacer cumplir las capacidades de suministro ante el S&OP y ante toda la empresa.

5.3. Determinación de acciones de balance

Esta es la etapa olvidada en el tradicional S&OP; en esta etapa es en la que se logra el nivel de integración que una empresa competitiva requiere. El objetivo de esta etapa es determinar las acciones, ya sean de suministro o de demanda, que permitan balancear lo mejor posible las brechas que pudieran existir entre las dos etapas anteriores: demanda potencial y estado de recursos. Es la etapa encargada de aplicar la lógica del proceso de S&OP antes explicada; para lo cual requiere de un soporte informático sobre la base de un modelo matemático para alcanzar eficiencia y rapidez. Debe ser liderada por un funcionario del área de Finanzas, ya que su principal objetivo es la rentabilidad de la empresa, teniéndose presente las políticas estratégicas de la empresa en casos en que pueda haber excepciones a la rentabilidad. La presencia de funcionarios de demanda y de suministro es indispensable ya que todas las consideraciones discutidas en las dos etapas anteriores tienen que ser tomadas en cuenta al momento de buscar soluciones de reconciliación.

5.4. Racionalización de productos

El ingreso de nuevos productos en el planeamiento empresarial es un evento regular que debe ser muy bien conectado al planeamiento operacional para que la empresa se mantenga competitiva. Este enlace entre el proceso de creación de nuevos productos y el proceso de cadena de suministro es uno de los factores de éxito en la empresa. La dificultad de pronosticar la demanda de nuevos productos y la necesidad de que su planeamiento se realice con un tiempo de anticipación suficiente hacen que esta etapa sea reconocida y atendida con la importancia del caso. Si bien son esgrimidos argumentos de confidencialidad para no dar la información a tiempo, el riesgo que se está asumiendo es el de no poder atender la demanda por la imposibilidad de reducir los plazos de entrega requeridos. Por otro



lado y no menos importante es evitar la proliferación de productos que resultan no rentables por su bajo consumo, haciendo ineficiente el suministro correspondiente. No hay empresa a la que no le resulte difícil discontinuar un producto cuando claramente ya cumplió su ciclo de vida. Es responsabilidad del S&OP en esta etapa poner bajo decisión dichas situaciones. Generalmente las empresas son muy buenas introduciendo nuevos productos pero muy malas eliminando los que ya no deben seguir en el portafolio de productos. Sugerimos que esta etapa sea liderada por un funcionario de la Gerencia General o por uno de Finanzas, ya que el tema generalmente es de conflicto entre demanda y suministro.

5.5. Resolución de conflictos

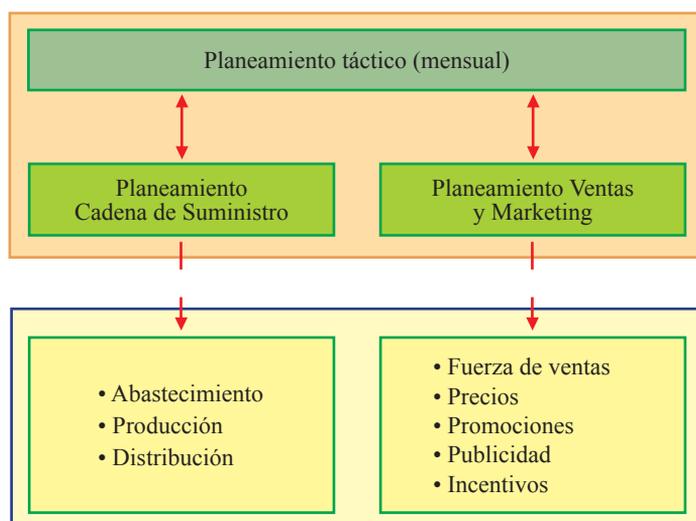
En cualquiera de las etapas pueden surgir conflictos que no se logran resolver en la misma etapa en que se originaron, principalmente en las etapas de determinación de acciones de balance y de racionalización de productos. Ante ello, se hace necesario el liderazgo de la Presidencia o la Gerencia General o el CEO para que en esta etapa se plasme el criterio de la estrategia empresarial, y así conseguir que el conflicto desaparezca. Es en esta etapa cuando se refuerzan los principios de la cultura de integración, se clarifican los roles de todas las áreas involucradas y se aseguran los alineamientos con los objetivos empresariales. Los principios de orientación a la demanda, de colaboración entre áreas y de disciplina deben ser la base de este trabajo.

6. Explotación de las salidas del proceso

Las salidas del S&OP están dirigidas en dos sentidos, tal como se muestra en la figura 2. Ya se explicó que las salidas del S&OP están orientando las acciones de demanda y suministro, en la búsqueda de balances que cubran las brechas detectadas entre las dos áreas. La salida hacia la cadena de suministro es el proceso tradicional que la mayoría de empresas cumple, y se encuentra soportado por estructuras, métodos, modelos y sistemas de información muy difundidos y aceptados mayoritariamente por su buen funcionamiento. En este punto no hay necesidad de profundizar, ya que la literatura de la especialidad ofrece excelentes referencias. La otra salida hacia el área comercial, Ventas y Marketing, es la que en la mayoría de casos no existe, y de la que no se tiene mayor referencia en cómo se debe explotar para alinearla con las futuras acciones de demanda. Las acciones de demanda pueden estar constituidas por sugerencias de variaciones de precios promedios, de promociones de algunos productos, de campañas publicitarias para algunas líneas de productos, de necesidad de mayores acercamientos de la fuerza de ventas, entre otros. Esas sugerencias de acciones tienen que ser alineadas con la ejecución detallada de

todos los profesionales de Ventas y Marketing, la cual cada vez es más compleja. Los entornos actuales se caracterizan por tener más productos, más marcas, más clientes, mayor competencia y mayor volatilidad en costos y precios.

Figura 2. Despliegue del planeamiento táctico mensual



Elaboración propia.

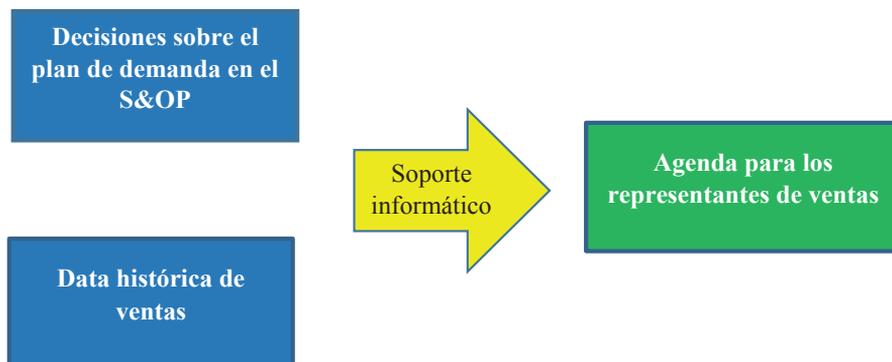
Tomando como ejemplo la labor emblemática de los representantes de ventas, las acciones que ellos rutinariamente efectúan son:

- a) Identificación: ¿a quién debo contactar hoy?
- b) Venta: ¿qué le debo ofrecer al cliente que contacte?
- c) Cierre: ¿qué precio debo conseguir en esta venta?
- d) Seguimiento: ¿cuándo debo regresar a visitar al cliente contactado?

Tradicionalmente no hay estructura que alinee recomendaciones como las del S&OP con estas acciones rutinarias de Ventas. Muchas veces los vendedores responden a su propio criterio, no teniendo claridad sobre cuáles son los productos que le conviene a la empresa vender a este cliente. La idea es que la agenda de los vendedores los ubique frente a un cliente con una oferta que maximice la probabilidad de cierre de ventas y que le genere la mayor rentabilidad a la empresa. Si el vendedor se ubica frente a un cliente equivocado no estará usando su tiempo adecuadamente ni para su provecho ni para el de la empresa. En otras palabras, los cuatro pasos descritos en el accionar diario del vendedor deben ser soportados adecuadamente mediante un sistema informático tomando en cuenta

el comportamiento histórico de los clientes y las decisiones tomadas en el S&OP, tal como se esquematiza en la figura 3. La búsqueda de la estructura y lógica del sistema informático para ayudar a este soporte requiere de mayor trabajo y mejores ideas.

Figura 3. Ejemplo de soporte informático para acciones comerciales



Elaboración propia.

7. Factores de éxito

Algunos de los factores de éxito o puntos claves en la implementación adecuada del proceso de S&OP para lograr una integración empresarial completa son los siguientes:

- El cambio del S&OP no debe ser liderado por el área de Cadena de Suministro. Debe ser iniciativa de la alta gerencia, ya que tiene que cubrir las acciones de toda la empresa.
- Se debe desarrollar permanentemente una cultura de integración y colaboración entre las distintas áreas de la empresa: Suministro, Demanda y Finanzas.
- El control del buen funcionamiento del S&OP debe ser responsabilidad de la alta gerencia por medio de coordinadores.
- Las salidas del S&OP guían las acciones de toda la empresa y no solo las del área de Cadena de Suministro.
- El desarrollo de soportes informáticos adecuados a cada etapa del proceso facilitará el cambio cultural que requiere el nuevo proceso descrito.
- Como todo proceso, el S&OP debe contar con métricas adecuadas y con un sistema de recompensas para los funcionarios involucrados, que responda a pagos de bonificaciones en función de estos indicadores.

Referencias

- Burrows, R. (2012). *The market-driven supply chain*. New York, USA: American Management Association.
- Cecere, L. & Chase, C. W. (2012). *Bricks matter: The role of supply chains in building market-driven differentiation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Moon, M. (2013). *Demand and supply integration: The key to world-class demand forecasting*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. y Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies & case studies* (3ra ed.). New York, USA: McGraw-Hill.