

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES COMO RESILIENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIALLusangel Javier Suarez Meléndez¹

Universidad de Carabobo

Lusangel@gmail.com**Resumen**

El objetivo del presente artículo consiste en describir la implementación del Proceso de Planificación de Ventas y Operaciones (SyOP) como resiliencia estratégica en la empresa Industria del maíz (Indelma). Se presenta como una estrategia de negocio derivada de los objetivos vitales trazados por la empresa Indelma buscando garantizarle a la organización la coordinación y el enfoque de las áreas y procesos de toda la cadena de suministro hasta la demanda del producto y realizar las modificaciones que sean requeridas de forma oportuna. En cuanto a la metodología fue una Investigación de campo, con apoyo en fuentes documentales. Puede verse en el desarrollo el concepto de S&OP, los pasos del proceso, las características y la importancia de su implementación, notando beneficios en los resultados financieros del negocio antes los diferentes eventos sociales, políticos y económicos que se han presentado en el país, convirtiendo a Indelma en una empresa ágil en la toma de decisiones, capaz de formular y reformular los planes para lograr mantenerse operativa y competitiva en el mercado. Se concluye que S&OP es una estrategia que representa un proceso robusto y hace a la organización más resiliente capaz de sobreponerse a diferentes escenarios que se presenten. **Palabras claves:** SyOP, Cadena de Suministro, Resiliencia Estratégica

SALES AND OPERATIONS PLANNING PROCESS AS STRATEGIC BUSINESS RESILIENCE**Abstract**

The objective of this article is to describe the implementation of the Sales and Operations Planning Process (S&OP) as strategic resilience in the company Industria del maíz (Indelma). It is presented as a business strategy derived from the vital objectives set by the company Indelma seeking to guarantee the organization, the coordination and focus of the areas and processes of the entire supply chain until the demand of the product and to make the modifications that are required in a timely manner. As for the methodology, it was a field research, supported by documentary sources. You can see in the development of the S&OP concept, the steps of the process, the characteristics and the importance of its implementation, noting benefits in the financial results of the business before the different social, political and economic events that have occurred in the country, turning Indelma into an agile company in decision-making, capable of formulating and reformulating plans to remain operational and competitive in the market. It is concluded that S&OP is a strategy that represents a robust

¹ Gerente de procesos de Industrias del Maíz (Indelma). Cursante de la Maestría de Administración de empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita. Ingeniero Químico de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. (UNEXPO)

process and makes the organization more resilient and capable of overcoming different scenarios that arise. **Keywords:** Business, Supply Chain, Strategic Resilience

Introducción

En Industrias del maíz, basados en la necesidad del nuevo modelo de negocio, la misión y visión de la organización para alcanzar nuevos estándares establecidos en los objetivos estratégicos, se decidió crear una unidad de S&OP ó planificación de ventas y operaciones. Partiendo inicialmente con una iniciativa de un conjunto de reuniones continuas entre integrantes de los departamentos de producción, aseguramiento de la calidad, compras, ventas, distribución y el departamento de planificación como líder guía del proceso hasta lograr finalmente la creación de la unidad del S&OP.

En este artículo se pretende reseñar la descripción conceptual de este proceso, que cada vez es más aplicado en las organizaciones, los pasos del proceso, sus beneficios e importancia y así como también su evolución en Indelma frente a diferentes escenarios externos por los cuales ha pasado el país. En función a lo señalado se visualiza la gran importancia de su creación dado la prioridad que tiene las organizaciones de poder proyectar y en algunos casos predecir las ventas futuras a través de escenarios y planes realizados los más cercano a la realidad, que permita la obtención de buenos resultados financieros y evitar no concretar ventas por la falta de agilidad operativa, de planificación y coordinación.

Este ensayo representa el S&OP como resiliencia estratégica, entendiéndose esta como la capacidad de la empresa para enfrentarse al riesgo, garantizando su supervivencia a largo plazo. Esta supone aguantar el impacto de los sucesos desfavorables, adaptarse a la nueva situación e incluso, adelantarse al cambio y ser parte activa de la transformación del entorno. Inmaculada Freije (2020).

Su título obedece a que se comprende que los procesos de las cadenas de suministros no son constantes, por el contrario, pueden ser muy variables y

vulnerables a factores externos que generan impacto en el desarrollo de las economías de los países. FChafir (2021) comenta en su artículo en la revista Logistec que en un mundo en el cual las tendencias de consumo cambian de un mes a otro y en el cual las políticas y normativas de comercio exterior internacionales se vuelven cada vez más restrictivas y en el que los mercados externos e internos se ven constantemente amenazados por rebrotes del Covid, queda un estrechísimo margen para una adecuada planificación de riesgo. Hoy, sólo existe una certeza: todo puede cambiar en cuestión de segundos.

La planificación de ventas y operaciones (S&OP)

El S&OP es un proceso formal en el cual se estudia la demanda requerida de los clientes y se analiza vs el posible suministro para poder identificar las oportunidades en conjunto con las áreas de ventas, marketing, diseño, operaciones y finanzas, alineando todas estas áreas con el mismo objetivo, aumentar ventas y rentabilidad de una empresa. Deacero (2019)

Con el proceso de S&OP se logra entender las estrategias de negocios y se desarrollan escenarios para luego crear los planes que permitan lograr los objetivos de la demanda proyectada. Los objetivos de este proceso son:

1. Realizar un plan de demanda y un plan de producción por cada familia de producto.
2. Asegurar que los planes desarrollados estén cerca de la realidad y que sean validados.
3. Entrelazar la manufactura de productos con otras actividades del plan de negocios.
4. Desarrollar actividades estratégicas que permitan conocer la demanda de productos
5. Evitar decisiones aisladas y ocultas dentro de la organización.
6. Lograr un plan operativo consensuado.

De forma general los objetivos de este proceso, se ubican como una herramienta de prácticas colaborativas o de mejora en la comunicación, que a su vez debe ser integrado con otros objetivos en la organización como los de incrementar la confiabilidad y reducir el tiempo de entrega y el desperdicio. Granillo; Mamolejo y Santana (2000).

Son muchos los beneficios que trae la implementación del S&OP en las organizaciones a nivel del trabajo colectivo así como en los resultados financieros del negocio. Se puede ver que una buena implementación de este proceso puede influir en la mejoría del trabajo en equipo y por supuesto en la comunicación entre los departamentos, ya que permite seguir un solo canal de comunicación que en este caso es la persona guía del proceso de S&OP. Por otra parte, al tener disponible más información y con más certeza se toman mejores decisiones y de forma más ágil: Así mismo el S&OP va acompañado de indicadores de gestión que permiten monitorear los proceso y tomar decisiones oportunas entrelazando las operación con los indicadores financieros de la empresa, lo que permite tener un mejor control. Se tiene también una mayor claridad del comportamiento futuro a través de las proyecciones lo que permite tener más claridad para las decisiones a corto y mediano plazo.

A nivel de negocio se observa cómo puede impactar significativamente en los resultados financieros, ya que el S&OP permite evitar perder ventas que por algún motivo no pueden concretarse por no tener inventario de producto terminado disponible, lo que de cierta manera influye sobre los ingresos. También permite planificar, coordinar y supervisar procesos de reducción y control de gastos a nivel operativo y administrativos.

Al tener claridad de los planes de producción y las necesidades reales se pueden controlar la asignación de jornadas extras a los trabajadores y evitar caer en mayor pagos de nómina, así mismo contribuye a la eliminación de desperdicios e

ineficiencias de la cadena, todo esto se traduce a una mejor rentabilidad del negocio. Por otra parte y muy fundamental es que permite tener inventarios acordes a la necesidad real del momento, lo que evita caer en inventarios excesivos que en mucho caso puede ocasionar gasto de dinero innecesariamente o en quiebres de inventario, por lo que mantiene entonces un buen flujo de caja. Así mismo el S&OP juega un papel primordial en la calidad del servicio que se presta logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

Creación del S&OP en Indelma

En Indelma, en base a la necesidad que existía del nuevo modelo de negocio, y siguiendo los lineamientos estratégicos, la misión y la visión se decide crear el departamento de S&OP para lograr cumplir el objetivo de garantizar a la organización, la coordinación y el enfoque en las áreas y procesos de la empresa de toda la cadena de suministro hasta la demanda del producto y realizar las modificaciones que sean requeridas de forma oportuna. Entendiéndose la cadena de suministro como todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final así como los flujos de información relacionados. Ballou (2004).

Inicialmente fue creada la iniciativa de S&OP que consistía en la realización de reuniones de un comité conformado por integrantes de los departamentos de producción, aseguramiento de la calidad, compras, ventas, distribución y el departamento de planificación como líder guía de las reuniones. En estas reuniones se iban estableciendo responsabilidades para ejecutar las tareas de cada unidad, levantar información y luego realizar las herramientas de planificación de demanda y de producción, así como también la plantilla de los escenarios, y la información de los tiempos de reposición de materia prima (MP). En cada reunión se generaba una minuta con las actividades, fechas y responsable de cada actividad.

En cuanto a producción era necesario levantar y actualizar la información referente a las capacidades de la planta, para conocer exactamente lo que se puede producir. Igualmente se actualizó la información de las capacidades de almacenamiento y despacho. Esta información fue el comienzo para llevar de manera más organizada, automatizada y eficiente los procesos de planificación y control de la cadena de suministro y poder garantizar al cliente la disponibilidad de los productos.

Finalmente se logra la creación del departamento de S&OP el cual actualmente es el responsable de integrar y asegurar la gestión de planificación de ventas y operaciones; a través del seguimiento de los procesos operativos y análisis de los diferentes escenarios; con el fin de lograr los objetivos estratégicos del negocio y garantizar la continuidad operativa del proceso.

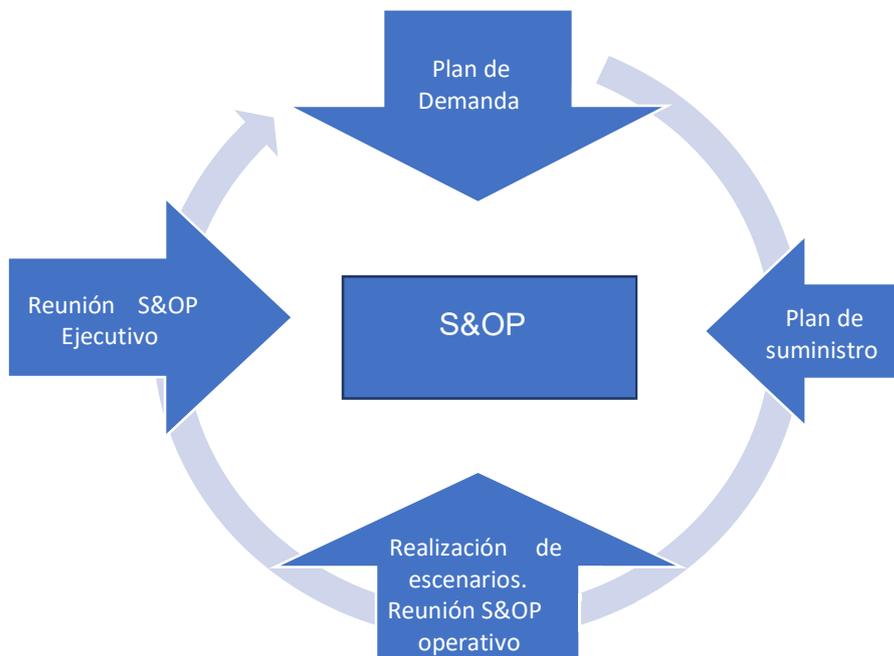


Figura 1: Ciclo del proceso de S&OP

Fuente: Suárez (2023)

En la figura 1 se observa el ciclo del proceso de S&OP, iniciando con el plan de demanda para obtener un estimado de ventas lo más cercano a la realidad, con los factores que pueden influir durante el periodo en desarrollo, luego se realiza un balance del plan con las capacidades reales de producción, identificando posibles cuellos de botella y alternativas para solucionarlos.

Igualmente se visualiza las coberturas de materia prima y las capacidades de almacenamiento y despacho. Posteriormente se realiza una evaluación financiera y se alinea el plan con los objetivos del negocio consensuando decisiones críticas para finalmente comunicar en S&OP a la organización. A continuación, se muestra una tabla donde se describen las actividades de cada paso del proceso de S&OP:

Tabla 1: Pasos y descripciones de las tareas del S&OP desarrollado en Indelma.

Pasos	Descripción	Participantes
Plan de la demanda	El Departamento de ventas en conjunto con el gerente de mercadeo realizan una proyección de las ventas y emiten el plan de la demanda con los diferentes factores que pueden impactar el plan	- Ventas - Líder de S&OP - Gerente de mercadeo
Plan de suministro	Identifican las restricciones que pueden afectar la demanda. Revisan las coberturas de MP, capacidades de producción y despacho.	- Líder de S&OP - Gerente de producción. - Líder de compras. - Logística
Creación de los escenarios	Se desarrollan los diferentes escenarios posibles con sus restricciones y se realizan las evaluaciones financieras	- Líder de S&OP - Gerente de producción. - Planificación financiera. - Ventas
Reunión S&OP operativo	Se revisan y se evalúan los escenarios y se generan recomendaciones para lograr desarrollar el plan	- Integrantes del equipo de S&OP Operativo
Reunión S&OP Ejecutivo	Se revisan los resultados del periodo anterior y los planes a desarrollarse para luego generar recomendaciones y tomar decisiones	- Integrantes del equipo de S&OP Ejecutivo
Comunicación del Plan	El plan es comunicado a todos los involucrados en el proceso para tengan la guía de las operaciones a realizar cada una de las áreas.	- Líder de S&OP

Fuente: Suarez (2023)

El S&OP en tiempos Hiperinflacionarios

ISSN: 2739-0500 Depósito Legal: AR2021000099

S&OP llega a industrias del maíz en tiempos económicos desfavorables, D Gonzales (2022) en su publicación de BBC New Mundo indica que en el último trimestre del 2017, Venezuela entró a un ciclo hiperinflacionario que permaneció por 4 años, actualmente, aunque ya no se considera Hiperinflación, sigue siendo muy alta. Entre los años 2017 y 2019 a pesar de la problemática económica, Indelma venía ejecutando ventas importantes, pero con variaciones en la demanda que distorsionaban las estimaciones, ocasionando en algunas oportunidades quiebres de inventario y en otras oportunidades excesos de inventarios en productos terminados y materia prima. Con la implementación del S&OP se logró un mejor balance entre las ventas y las operaciones desarrolladas en la empresa.

Por otra parte como parte de estrategias financieras para enfrentar la hiperinflación acentuada en Venezuela, se tomaron decisiones estratégicas orientadas a proteger el capital, por lo que el S&OP jugó un rol muy importante. Se realizaron estrategias de incrementar inventario de materia prima, lo que suponía anticipar compras, esto por supuesto afectaba de una u otra forma los espacios de almacenamiento de materia prima y el proceso de compra. Para esto se establecieron diferentes escenarios de proyección de materiales de tal manera de definir los nuevos tiempos de recepción de materia prima, actualizar el proceso de generación de órdenes de trabajo y optimizar el uso de los almacenes, llevando algunos casos a realizar alquileres temporales de almacenes.

En cuanto al producto terminado también se establecieron nuevas políticas de venta, en algunos casos se disminuyeron días de crédito y en algunos casos el despacho de producto pasó a ser con pago anticipado, entrando de manera muy cercana a un proceso de Justo a tiempo, entendiéndose este como una serie integrada de actividades de diseñada para alcanzar un alto volumen de producción utilizando inventarios mínimos de partes que llegan a la estación de trabajo justo a tiempo.

Chase; Aquilano y Jacobs (2000).

Este proceso implicó ajustes en los requerimientos de producción y optimización de los tiempos de liberación de los productos ya que el inventario de producto terminado (PT) era reducido, esto debido a que en Indelma la mayor cantidad de los productos generados son de poca vida útil.

De tal forma que se evidencia la gran participación que tuvo el equipo de S&OP en lograr la afinación de la producción requerida para la satisfacción de los clientes, pero a su vez en el cumplimiento de las estrategias económicas y financieras establecidas por la organización.

El S&OP en la pandemia

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia mundial. Y el 17 de marzo del 2020 el presidente de República Bolivariana de Venezuela Nicolás Maduro anuncia cuarentena colectiva en los 23 estados del país. En estos momentos cuando las alarmas se encienden debido al impacto económico que esta pandemia suponía para el mundo entero y Venezuela estando también en medio de una crisis económica, era necesario tomar decisiones importantes para que las organizaciones pudieran por lo menos lograr mantenerse en pie.

En Indelma se comienzan a realizar acciones estratégicas de cara a lograr mantener activa las ventas de productos. Es por ello que a nivel de alta gerencia se toma la decisión de elevar los niveles de inventario de producto terminado de tal manera de poder cubrir las ventas en caso de que el proceso productivo tuviese que detenerse motivado a la alta cantidad de personas contagiadas.

La política de inventario de los productos se aumentó por lo menos a 3 meses previendo una posible parada de la producción. Para lograr este ajuste se desarrollaron escenarios desde S&OP, con la participación activa de los departamentos de producción, ventas, calidad, y almacenes debido a que en esta oportunidad llevaba a

realizar estrategias de aumentar la producción y la cantidad de almacenamiento de producto.

Esto llevaba a estar monitoreando constantemente los espacios disponibles en los almacenes para ir ajustando los requerimientos de producción. Por otra parte, el papel de compras fue fundamental porque igualmente se afecta el ciclo de reposición ya que en este caso va atado a los nuevos planes de la producción que va destinada para almacenamiento y no para la venta directa.

Estas decisiones se facilitan mediante las herramientas proporcionadas por el S&OP logrando optimizar espacios de almacenamiento, tiempos de respuesta, así mismo la visualización rápida y oportuna de las coberturas de las diferentes materias primas.

De igual forma los escenarios de producción planteados permiten estimar la cantidad de personal requerido y tener fundamentos para la toma de decisiones de realizar contrataciones a tiempo determinado para lograr cumplir con las cantidades de productos solicitados en función a las capacidades de la planta.

Programación Post pandemia

En el año 2022 se comenzó a normalizar las políticas de inventario de tal manera de ajustarla a la demanda, sin embargo, debido a la creciente devaluaciones económicas que están afectado el consumo, las ventas han permanecido bajas lo que afecta el flujo de caja. Esta premisa lleva a acudir a los planes del S&OP para establecer estrategias de logística operativas y organizacionales. Una de las más importantes ha sido el de mantener un inventario de materia prima solo para lo requerido, con la finalidad de mantener el flujo de caja.

Se presentaron planes en las reuniones ejecutivas de S&OP para definir y ahilar las estrategias de producción, las cuales consisten en la reducción de la producción

para cumplir con la demanda y mantener un mínimo de inventario de tal manera de liberar almacenes alquilados como estrategia de reducción de costos.

Por otra parte, el mantener las materias primas solo para lo requerido para los planes de producciones ajustados, implica una reducción considerable en las órdenes de compra y esto permite al final tener en los resultados financieros un mejor porcentaje de utilidad por la reducción de egresos que se tenían en materia prima almacenada y alquileres de almacenamiento.

Reflexiones

Finalmente, ya conocido el proceso de S&OP se puede afirmar lo relevante que es para una empresa tenerlo presente como herramienta para la toma de decisiones y para el cumplimiento de las necesidades del negocio. Un S&OP bien ejecutado puede generar impactos importantes en los ingresos porque permite reducir las ventas perdidas por agotamiento del inventario de producto terminado, reducir los gastos operativos logrando de esta manera aumentar la rentabilidad del negocio, mantener niveles óptimos de inventarios logrando buen flujo de caja y mejorar el nivel de servicio.

Se puede concluir que, este proceso de S&OP es fundamental en las organizaciones y para Industrias del maíz ha sido clave en estos tiempos donde la capacidad de respuesta es vital ante los desafíos que traen consigo los cambios económicos, políticos y sociales, logrando mantener a la empresa activa y competitiva convirtiéndola así, además de robusta y resiliente, en una empresa exitosa. También se concluye que el éxito de la implementación de esta metodología de trabajo implica de una madurez profesional de los integrantes del proceso en compañía de una fuerte gestión de cambio, así como también la alineación de las personas y una recompensa al esfuerzo requerido.

Referencias

- Ballou. (2000). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México, Editorial Pearson Educación.
- Chase; Aquilano y Jacobs. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México, Editorial McGraw-Hill.
- Chafir Fabián (09 junio 2021). *S&OP Buenas prácticas para planificar en tiempos de crisis*. <https://www.revistalogistec.com/scm/estrategia-logistica>
- González Daniel (11 enero 2022). *Cómo salió Venezuela de la hiperinflación y qué golpeada economía* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59939636>
- Granillo Rafael; Marmolejo Isaías y Santana Francisca (2014). *Sales & Operations Planning (S&OP), y su integración en la cadena de suministros*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/sahagun/n1/a1.html>
- Freijes Inmaculada. (26 de noviembre de 2020). *La resiliencia y la estrategia empresarial*. <https://theconversation.com/la-resiliencia-y-la-estrategia-empresarial>.
- Hermida Ángel (19 noviembre de 2014). *S&OP: El proceso para la ejecución de la estrategia de negocio*. <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/sop-el-procesopara-la-ejecucion-de-la-estrategia-de-negocio/>
- Thompson Michael (05 de Agosto de 2010). *Route to Market & Supply Chain Blog S&OP (Sails & Operational Planning) – Disaster saved by the Team*. [S&OP \(Sails & Operational Planning\) – Disaster saved by the Team \(enchange.com\)](https://enchange.com)