



# S&OP: El proceso clave para la ejecución de la estrategia de negocio

ANGEL HERMIDA POSADAS, SINTEC

## ¿QUÉ ES S&OP?

“Con este impulso a la marca podremos convertirnos en el líder del mercado, logrando un objetivo más de la estrategia planteada el año pasado”, cerraba el Director de Mercadotecnia en su presentación a Ventas. Los vendedores se mostraban emocionados con la idea de finalmente tener las herramientas que harían que un producto ganador ocupara el liderazgo de la categoría.

En paralelo, en otra oficina de la misma compañía, el Director de Operaciones revisaba los planes de producción e inventarios para esta marca “se ven bien, los niveles de venta han sido muy regulares y esto cubrirá su demanda mientras mantenemos al mismo tiempo nuestros gastos e inversiones en niveles sanos como delineamos en la estrategia”.

Meses después la reunión entre las áreas comerciales y operativas llegaba a un punto álgido en donde Ventas reclamaba los bajos niveles de servicio y Operaciones defendía su labor ante la falta de visibilidad de los impulsos comerciales, argumentando que incluso sabiendo lo que se quería vender, hubiera sido imposible satisfacerlo con las capacidades existentes.

¿Suena familiar?

“Sales & Operation Planning” o Planeación de Ventas y Operaciones es un concepto que tiene sus inicios hace más de dos décadas, pero que en recientes años ha cobrado una gran relevancia entre ejecutivos de primer nivel. Esta relevancia se debe precisamente a que este proceso promete resolver situaciones como la anterior a través de alinear la demanda y el suministro. Sin embargo, conforme el proceso ha evolucionado, se ha entendido que su alcance es mucho más amplio y que bien ejecutado se convierte en un proceso central a la gestión integral del negocio.

Para fines de nuestra discusión vamos a definir S&OP como *“el proceso integral de gestión y toma de decisiones de negocio para balancear la demanda y suministro, alinear los planes comerciales, operativos y financieros con la estrategia del negocio en un horizonte de tiempo adecuado”*.

Veamos a detalle qué es lo que esta definición significa. El concepto clave

es *“proceso integral de gestión y toma de decisiones de negocio”*, la primera pregunta que surge es ¿qué es un proceso de gestión? Como todos sabemos (al menos intuitivamente) un proceso de gestión es:

- el que seguimos para hacer que una empresa asigne sus recursos y ejecute diariamente acciones que sean consistentes con los planes y objetivos.
- el que facilita la toma de decisiones que marca el rumbo de dichas acciones.

Por ejemplo, decidimos qué es más importante entre dos posibilidades para inversión y, como consecuencia de esa priorización, las acciones que el personal realiza (qué produzco, qué vendo, qué embarco, a quién embarco, etc.) se ajustan a dichas prioridades. Un elemento crucial en ese proceso son las métricas a las que se les da seguimiento, que son las que finalmente rigen el comportamiento de las personas (de ahí viene el dicho de administración “Dime qué me mides y te diré cómo me comporto”).

También, decimos que es **integral** porque el proceso de S&OP no es exclusivo a la Cadena de Suministro, sino que incluye a las otras áreas que se relacionan con la demanda (las ventas) y la satisfacción de dicha demanda, además del área financiera que participa en la evaluación de los planes.

El siguiente elemento de la definición *“balancear la demanda y suministro, alinear los planes operativos y financieros con la estrategia del negocio”* nos dice que S&OP claramente tiene una fuerte influencia en la Cadena, pero subordinado al entendimiento de que lo que busca es alinear a participantes clave de la organización a **la estrategia y objetivos definidos**.

Finalmente, la última parte de la definición “en un horizonte de tiempo adecuado”, se entiende a través de una aclaración de qué es *“adecuado”*; explicarlo tiene dos elementos:

- Los planes que el S&OP genera son tácticos y no operativos, es decir, nos sirven para tomar decisiones de mediano plazo (1-12 meses) y no operativos (1-4 semanas).
- El segundo elemento es relativo a cada empresa, dicho horizonte debe estar acotado por la utilidad de la información generada. Por ejemplo, en una industria como la banca de inversión donde las influencias externas a la compañía son tantas y tan volátiles, es poco práctico un plan a 12 meses; igualmente, tampoco sirve un horizonte de 1-3 meses si mi producto es fabricado en China y toma 12 semanas en llegar después de colocar un pedido.

Es así, entonces, que el S&OP se convierte en el vehículo para ejecutar la estrategia, asegurando en el corto y mediano plazo tener tanto metas consistentes con los objetivos de la empresa como una toma de decisiones alineada a las prioridades marcadas por la planeación estratégica y anual.

### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE TENER UN PROCESO DE S&OP?

Una vez teniendo claridad de la definición del proceso resulta más sencillo entender por qué es tan relevante. Es imperativo para una empresa contar con la información común a todas las áreas y al nivel de detalle adecuado para soportar la toma de decisiones para las necesidades de negocio que caen en el horizonte "adecuado". Por ejemplo, decisiones como programación de mantenimientos de capacidades de producción, compras a proveedores que tienen largos tiempos de entrega, definición del tamaño requerido de cuadrillas, son ejemplos de las decisiones que el S&OP resuelve. Los requerimientos que no resuelve son los que están fuera de los límites de dicho horizonte, por ejemplo, la decisión de si abrir o no una nueva ubicación de producción o almacenamiento no se soluciona con el S&OP, está más allá del horizonte; igualmente, la decisión de qué producir en los siguientes días tampoco se soluciona porque está antes del inicio del horizonte de tiempo.

Una vez que estas decisiones están soportadas con la información adecuada, el proceso también toma como entrada la guía estratégica y la evaluación financiera de alternativas de decisión que llevarán a la empresa a lograr sus objetivos.

Sin embargo, el S&OP no sólo obtiene su importancia de la información que genera, sino que la simple ejecución de sus pasos trae beneficios importantes. El más relevante es el flujo de comunicación estándar y abierta entre todos los participantes relevantes para la consecución de los objetivos de la empresa. Una investigación de AMR Research sobre S&OP<sup>1</sup>, concluyó que "compañías que no tienen fuertes prácticas de S&OP toman de cuatro a seis meses más para entender cambios en la demanda, ajustar portafolios y responder con estrategias de inventario adecuadas". En estos tiempos en que la capacidad de reacción es vital, este intervalo de tiempo hace la diferencia entre las empresas exitosas y las que fracasan.

### ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO Y QUÉ NOS ENTREGA?

#### **Sintec**. PROCESO DE S&OP

Obtener **el mejor estimado de las áreas** que generan / influyen la demanda (Ventas, Mkt, Nuevos Productos) y conocen el mercado **sin restricciones de suministro**



FIG. 1

El proceso cruza a toda la organización en su operación y tiene en términos generales los siguientes pasos:

Pasos	Objetivo	Participantes
<b>Plan de Demanda</b>	<b>Generar una visión comercial de lo que se espera sea la demanda.</b> Los actores comerciales (usualmente Ventas y Mercadotecnia) revisan y ajusta un pronóstico estadístico de la demanda para reflejar condiciones de mercado y acciones planeadas que impacten dicha demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables regionales de Ventas</li> <li>• Director Comercial</li> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>
<b>Plan de Suministro (Revisión de Restricciones)</b>	<b>Identificar restricciones potenciales en la satisfacción de la demanda planeada.</b> Las áreas de planeación operativa revisan si la empresa podrá cumplir con la demanda prevista en función de sus capacidades y señalan límites potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de Logística (y cualquier otra área que participa en la satisfacción de la demanda)</li> <li>• Director de Operaciones</li> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>
<b>Generación de Escenarios</b>	<b>Generar alternativas posibles de cursos de acción.</b> En función de las restricciones posibles y el plan de negocio, a través de evaluaciones financieras y análisis what-if se generan los escenarios posibles y su valuación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de las áreas Comerciales, Operativas y Financieras que reportan a direcciones.</li> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>
<b>Pre-junta S&amp;OP</b>	<b>Generar recomendaciones sobre los escenarios.</b> Las áreas participantes en la generación de demanda y en su atención revisan los escenarios, los evalúan y generan recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Comercial</li> <li>• Director de Operaciones</li> <li>• Director de Finanzas</li> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>
<b>Junta S&amp;OP</b>	<b>Tomar decisiones y acordar el plan de negocio.</b> Los tomadores de decisiones revisan el desempeño pasado del negocio y el proceso, los escenarios futuros y las recomendaciones para tomar las decisiones necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director General</li> <li>• Director Comercial</li> <li>• Director de Operaciones</li> <li>• Director de Finanzas</li> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>
<b>Publicación del Plan</b>	<b>Comunicar a la organización las decisiones y objetivos acordados.</b> Finalmente, el resultado es informado a la organización para que sea una guía de la operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de S&amp;OP</li> </ul>

Como se observa, la participación de la alta dirección en el proceso es muy relevante debido a la toma de decisiones de alto nivel que conlleva y que a su vez demanda claridad total de las prioridades estratégicas del negocio:

<b>Director General</b>	Participa en la discusión final para la toma de decisiones y confirma el plan generado como mecanismo de gestión para toda la organización.
<b>Director Comercial (Ventas y/o Mercadotecnia)</b>	Se asegura de tener un Plan de Demanda robusto, aporta la visión comercial en la discusión de escenarios y toma de decisiones.
<b>Director de Operaciones</b>	Se asegura de tener un Plan de Suministro robusto con la identificación de restricciones que afecten la satisfacción de la demanda, aporta la visión de Operaciones en la discusión de escenarios y toma de decisiones.
<b>Director de Finanzas</b>	Se asegura de tener una valuación de escenarios robusta, aporta la visión financiera y (usualmente) estratégica en la discusión de los mismos y toma de decisiones.

Como en la ejecución de cualquier otro proceso de gestión, los beneficios del S&OP son más claros en elementos de la coordinación del trabajo colectivo, los cuales terminan impactando fuertemente en los resultados del negocio. Dichos beneficios son:

- Mejora en el trabajo en equipo.
- Mejora en la comunicación, creando un canal institucional a través del responsable de la coordinación del proceso.
- Mejores procesos de toma de decisiones. El proceso de decisión se hace con mejor información con menos esfuerzo y en menos tiempo.
- Mejor control – Al tener un tablero de indicadores que atraviesa a las áreas operativas e incluye las mediciones de resultado de negocio.
- Mejor coordinación, el manejo de información única y un canal formal de comunicación impactan positivamente la coordinación de la empresa.
- Visibilidad hacia el futuro. El propósito del ejercicio de planeación es proyectar los riesgos y oportunidades del negocio hacia un futuro de mediano plazo, logrando disparar discusiones relevantes para promover la proactividad y evitar caer en sólo ser reactivos.

Al final, un proceso bien ejecutado impactará el negocio a través de mejoras en:

#### Ingresos

- Reducir venta perdida por agotamientos.
- Reasignación de inversiones promocionales e incrementar su rentabilidad.

#### Rentabilidad

- La combinación de crecimiento en ingresos y la reducción de gastos minimizando mermas, ineficiencias, urgencias, etc.

#### Flujo de Efectivo

- Mantener niveles de inventario saludables.

#### Nivel de Servicio

- Crear el entendimiento común de la demanda que las capacidades existentes podrán satisfacer.

### ¿CUÁL ES SU RELACIÓN CON OTROS PROCESOS DE NEGOCIO? GESTIÓN

Las empresas sin embargo siempre han tenido procesos de gestión que involucran a todas las áreas del negocio. Los más comunes son los relacionados a la planeación financiera del negocio y su seguimiento en forma de revisiones de negocio periódicas (usualmente mensuales) y revisiones trimestrales para ajustar el plan conforme transcurre la realidad. ¿Cómo se relaciona el S&OP con estos procesos? El S&OP viene a completar estos procesos en varias maneras:

1. Agrega **nivel de detalle**. Usualmente los procesos de planeación anual y la revisión trimestral son procesos liderados por un ente central de planeación en donde en mayor o menor medida se trabaja con las diferentes áreas. Por su parte, el S&OP surge de las áreas operativas en donde se usa un nivel de detalle mayor para lograr tomar las decisiones (es decir, **gestionar**). Esto es relevante porque modelos que simplifican demasiado pueden guiar a toma de decisiones equivocadas.
2. Genera una visión futura **común** del negocio partiendo de la operación. La información de demanda y suministro generada y manejada por el S&OP es, por definición, producto de las áreas que directamente ejecutan e influyen la operación, por lo que la perspectiva común construida es más robusta.
3. Un S&OP bien realizado termina **habilitando** los procesos de **planeación y presupuesto** anual. Los procesos de generación

de información alimentan a los otros procesos de planeación, asegurando continuidad de la visión común, con prioridades y supuestos consistentes a los diferentes niveles de planeación y asignación de recursos. Un ejemplo puede ser el plan de promociones al comercio o los lanzamientos de nuevos productos que se mantienen alineados con las capacidades de suministro.

4. Mantiene un seguimiento coherente del negocio. Los elementos monitoreados en el S&OP son un superconjunto de los que se monitorean en la planeación financiera.

## ¿CUÁL ES SU RELACIÓN CON OTROS PROCESOS DE NEGOCIO? LA OPERACIÓN DIARIA

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas que usan S&OP consiste en cómo ligarlo con la operación diaria. Una metáfora adecuada para la comparación del S&OP y la ejecución es la de un equipo deportivo; el S&OP es la preparación previa al partido a través de armar el equipo con los jugadores requeridos (las capacidades) y establecer las estrategias adecuadas (el cómo buscaremos el desarrollo del juego), la ejecución es el partido que será planteado con base en lo definido en el S&OP pero requerirá de la capacidad de reaccionar a la realidad que se vaya desarrollando y, sobre todo, a la capacidad de ajustar adecuadamente; entre mejor preparación se tenga, el partido se desarrollará más apegado a la estrategia definida y variaciones menores serán bien resueltas por las capacidades creadas.

Para el caso de una empresa y su operación, generar esa capacidad de reacción alineada al plan de S&OP requiere asegurar que:

- Los tomadores de decisiones en la operación conocen el plan producido por S&OP, sus supuestos y prioridades.
- Ventas enfoca sus esfuerzos para cumplir con la demanda lo mejor posible.
- Se use en las revisiones semanales operativas en conjunto con la demanda real recibida.

Estos simples pasos de comunicar, usarlo como guía y monitorearlo en la operación son los que forman el vínculo entre la planeación táctica del S&OP y la operación diaria, que es donde finalmente se obtienen los resultados buscados.

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Por supuesto, el primer paso para asegurar el éxito de la implementación de S&OP (al igual que cualquier otro nuevo modo de trabajo) consiste en tener **todos los elementos del proceso**. Aunque sea obvia esta afirmación, en nuestra experiencia no está de más repetirlos: actividades claramente definidas y calendarizadas, participación interfuncional, información de entrada bien validada, responsabilidades bien identificadas, ejecución de acuerdo al calendario (el estar cambiando las fechas de entrega o de reuniones sólo da la impresión de falta de prioridad), reuniones con una agenda claramente estructurada, indicadores del proceso y tecnología que lo habilite adecuadamente.

Adicionalmente, S&OP tiene elementos sin los cuales el proceso estará condenado a no llenar las expectativas y a no cumplir los objetivos:

- **Alinear sistemas de medición y recompensa.** S&OP necesita el respaldo e involucramiento por igual de Ventas, Mercadotecnia

y Operaciones, esto sólo puede lograrse si existe una real alineación de los objetivos de todos los participantes con responsabilidades compartidas de los mismos indicadores. Silos en la organización generan barreras que estancan el funcionamiento del proceso, generando el típico caso de óptimos locales que entregan un subóptimo total. Los indicadores a los que el proceso toca deben pasar por medir la asertividad del pronóstico, monitorear el inventario, revisar el cumplimiento del ingreso y la rentabilidad, y evaluar el servicio al cliente; así, los sistemas de recompensa deben girar alrededor de estos elementos para todos los participantes.

- **Facultar a los participantes para tomar decisiones.** A través del proceso, varios actores relevantes de la operación interactuarán y colaborarán para llegar a recomendaciones en base a la información disponible, si posteriormente las decisiones son revertidas de manera cotidiana, el proceso perderá inercia ya que se verá como un ejercicio inútil. En contraparte, es importante también cuidar que los participantes son los del nivel adecuado para tener la perspectiva completa de negocio que permita una buena toma de decisiones.

- **Implementar de acuerdo al nivel de madurez adecuado.** Como muestra la Figura 2, un proceso de S&OP en una organización requiere de una maduración en los que cada etapa consolida elementos que van permitiendo obtener mejores resultados y, sobre todo, mejor colaboración y mejores decisiones. Una implementación, por ende, debe tener muy en cuenta las capacidades de colaboración, disponibilidad de información y herramientas tecnológicas con las que la organización cuenta para que puedan fijarse objetivos realistas y alcanzables. Una vez implementado y estabilizado un proceso con el adecuado nivel de madurez, se debe continuar con su evolución y mejoramiento.

- **Involucramiento de la alta gerencia.** Este factor crítico de éxito tan común para muchas otras iniciativas es vital para S&OP. Para lograr convertirlo en un proceso de gestión del negocio formal, estable y permanente en la organización, la alta gerencia tiene que estar convencida de la información que genera, puesto en otras palabras, si para revisar el avance de negocio se utilizan otros números diferentes a lo generado en el S&OP, se le está restando relevancia al proceso y, por ende, minando su éxito.

- **Responsable del proceso dedicado.** Al revisar en qué consiste el proceso, vimos que el Coordinador de S&OP participa en todos los pasos, dicha participación no se limita a recopilar información, sino que demanda una interacción dinámica y una discusión inteligente con todas las áreas involucradas. Esto lo que implica es que la posición debe ser ocupada por una persona con buen entendimiento de la operación tanto comercial como logística y un buen sentido de negocio para poder ser realmente un canal de comunicación interfuncional y poder involucrar oportunamente a los responsables adecuados en diferentes momentos del proceso. Es de igual relevancia señalar que el seguimiento a la correcta ejecución del proceso demandará la dedicación completa del responsable, al menos por un periodo de estabilización, después del que podrá asignar tiempo a planear los pasos para continuar evolucionando el proceso para crecer su valor agregado; distraerlo con otras responsabilidades ajenas al proceso definitivamente mermará la calidad de la implementación y maduración del proceso.

	<b>Básico</b>	<b>S&amp;OP Operativo</b>	<b>S&amp;OP Financiero</b>	<b>S&amp;OP Avanzado</b>
<b>Objetivos principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolver problemas operativos, mejorar la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar error de pronóstico, inventarios, agotamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar nivel de servicio, cumplir plan de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementar márgenes y UAFIR, retorno sobre activos.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso informal.</li> <li>● Reuniones esporádicas. Acciones reactivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaboración y validación de capacidades.</li> <li>● Juntas formales, trabajo previo no siempre es consistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación y valuación de escenarios.</li> <li>● Juntas como rutina de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso maduro basado en reglas de operación y manejo de excepciones.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se tiene identificado un dueño del proceso.</li> <li>● Participación limitada del área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay coordinador del proceso.</li> <li>● Existe participación del área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Finanzas tiene un rol importante dentro del consenso y validación de la cifra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo multidisciplinario con un rol indispensable del área financiera.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicadores básicos de operación con un seguimiento informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicadores de asertividad del pronóstico e inventarios. Puede o no medirse la calidad de colaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicadores de cumplimiento a planes de venta, mezcla, share y servicio.</li> <li>● La calidad de colaboración retroalimenta el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicadores de negocio (Ventas, margen, ROA, etc) e indicadores funcionales clave (vuelitas de inventario, fill rate, etc.)</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hojas de cálculo con diversas fuentes de información.</li> <li>● Extracción de información no estandarizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hojas de cálculo con información homologada obtenida de sistemas empresariales y algunas fuentes manuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sincronización con sistemas empresariales.</li> <li>● Validación financiera se hace por fuera de sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad para correr escenarios, módulos de demanda y suministro integrados.</li> <li>● Capacidad para optimización financiera.</li> </ul>

FIG. 2

Finalmente, el elemento más importante para el éxito de S&OP es la gestión del cambio, asegurar que la gran cantidad de personas en la organización que generan información para el proceso, lo ejecutan y luego se rigen por la información generada vean el valor que genera para la compañía y lo asuman como un elemento central a su trabajo es, sin duda, la diferencia entre los que cosechan los beneficios del S&OP y los que se desgastan tratando de hacerlo funcionar.

El entendimiento detallado de todos estos factores es una condición importante para la implementación del proceso. Un socio con experiencia facilita la curva de aprendizaje en la empresa. En Sintec somos la firma de consultoría con más proyectos de S&OP en América Latina. Hemos diseñado e implementado más de 30 procesos de S&OP en industrias de consumo, bebidas, "retail", telecomunicaciones, construcción, ropa y publicación de libros.

## CONCLUSIÓN

S&OP es un proceso que atraviesa a toda las áreas de la operación de una compañía y que bien implementado permite un funcionamiento más ágil y más fluido de la empresa, convirtiéndose en el vehículo para la ejecución de la estrategia. Los beneficios que se pueden esperar son en ingresos, rentabilidad, flujo de efectivo y servicio a clientes, además de una mejoría importante en la comunicación y coordinación entre áreas. Sin embargo, la implementación adecuada del proceso requiere de un proceso de maduración en donde los diferentes elementos del proceso van evolucionando con el tiempo y, sobre todo, requiere de un fuerte componente de gestión del cambio y alineación de la medición y recompensa de la gente.

**Angel Hermida Posadas, Sintec**  
angel.hermida@sintec.com

---

<sup>1</sup> Barrett, J.; Steutermann, S., 2010 "Conquering the Seven Deadly Challenges of Sales and Operations Planning", AMR

<sup>2</sup> Lapede, L.; 2005 "Sales and Operations Planning Part III: A Diagnostic Model"; The Journal Of Business Forecasting

**CD. DE MÉXICO**

**MONTERREY**

**BOGOTÁ**

**SAO PAULO**

---

www.sintec.com  
informes@sintec.com