

S&OP: ¿EL PLAN NO RESULTÓ COMO ESPERABAS?

Francisco Rangel

Si consideras que todos los procesos de S&OP funcionan, excepto el de tu empresa, este artículo te interesa.

Esta historia te puede resultar familiar: decides implementar una solución de Sales and Operations Planning (S&OP), cuando la implementas te aseguran que es la solución ideal para balancear las capacidades de la cadena de suministro (abastecimiento) y empatarlas con los objetivos y requerimientos de ventas (demanda). Parece un escenario perfecto hasta ese punto.

Sin embargo, en el día a día, aquello que planeaste y visualizaste no se refleja en los resultados esperados de la operación cotidiana. Con ello, surge la frustración y decepción, lo que ocasiona que el negocio deje de creer en el proceso S&OP. Esto es, en gran medida, porque casi todas las soluciones omiten una parte central: **el Sales and Execution (S&E)**.

Se trata de una rutina de colaboración en donde cada semana un equipo conformado por gerentes comerciales y gerentes de la cadena de suministro analizan y toman decisiones para que se ejecute lo que se planeó tiempo atrás. El S&E es el paso que flexibiliza el proceso, al ajustar lo planeado con las fluctuaciones del mercado, habilitando así una mejor toma de decisiones con acciones que van desde **frenar inventarios excesivos y administrar mejor los activos de la cadena de suministro**, hasta **evaluar asertivamente los trade-offs comerciales**.

Es importante considerar que cada vez que se hace un cambio, el objetivo de negocio planteado también debe modificarse en consecuencia.

Sales and Execution habilita decisiones que generan los siguientes beneficios:



Figura 1. Los números de la eficiencia.

La rutina de colaboración en estas juntas semanales suena sencilla, pero es indispensable acompañarla de una agenda bien estructurada para que sea efectiva. Las empresas de clase mundial, que ya aplican esta solución, revisan en cada reunión los indicadores de negocio y de gestión, así como una propuesta de los *trade-offs* que deben considerarse y realizarse. Hablamos de un proceso que garantiza la ejecución de lo que se planeó incluso dos o tres meses atrás, con resultados claros y tangibles, orientados al negocio. En pocas palabras, S&E es el eslabón que asegura el éxito del S&OP al hacer flexible el proceso, **adaptando las capacidades operativas a las necesidades dinámicas de mercado y propiciando una toma de decisiones consensuada.**



Figura 2. Los seis pasos de S&OP

Si es tan bueno y no es nuevo, ¿por qué no se aplica?

En nuestra experiencia, hemos observado que en muchas ocasiones es un problema de origen, debido a que la solución diseñada deja de lado que nada es estático y es necesaria la adaptación continua. En la metodología que hemos diseñado en Sintec Consulting, esa separación no existe y por eso podemos asegurar que lo planeado sucederá al integrar la dimensión operativa.

Otro aspecto importante al implementar es ser realistas. Dicen que nada es perfecto... y para la cadena de suministro esta frase es muy acertada. Algo va a fallar, es normal, y si agregamos el creciente dinamismo de los mercados, nos encontramos con una mezcla de alto desafío. Para ganar, la compañía está llamada a responder con la mayor agilidad posible, porque hay muchos factores que no puedes planear, pero tener una ruta planteada hace toda la diferencia.

A nivel directivo, es importante sensibilizar al área de Ventas acerca de los problemas que hay en almacenes, transportes o línea de producción. Asimismo, el área de Suministro debe enfocarse a las necesidades del consumidor, entender qué quiere y por qué busca cierto producto. De otra forma, se perderá el pulso del mercado y el objetivo de negocio.

En esa junta de seguimiento semanal las áreas involucradas varían según el cliente, la industria y la madurez del proceso. Muchas veces es necesario considerar, por ejemplo, a los departamentos de Marketing, Finanzas y Recursos Humanos, porque aportan claridad sobre indicadores como el margen operativo o el personal necesario para desarrollar el cambio del que se habla. Esta mezcla de perfiles multidisciplinarios enriquece el proceso.

Sobre la base de un mismo entendimiento y apertura en los canales de comunicación, se promueve la empatía de un área hacia la otra y se habilitan decisiones más ágiles y comprensivas. Además, aunque pueda sonar un poco idealizado, fortalece una visión de equipo, en contraste con la visión individual o en silos en donde dos o tres áreas “luchan” por defender sus resultados y, en ocasiones, hasta su territorio.

Empoderar a los asistentes de las juntas de S&E tiene como ventaja no depender de los líderes del negocio. Esto ayuda a que los directivos se enfoquen en definir la visión estratégica, mientras las áreas gerenciales asumen la visión táctica y operativa; así, cada quien se enfoca en el resultado de negocio, aprovechando al máximo su rol y *expertise*.



Figura 3. S&OP, un ejercicio táctico

S&OP exitoso = flexibilidad y dinamismo

Ser líder en el mercado, demanda evitar a toda costa lo estático y cuadrado; la flexibilidad que se da en el proceso a través del S&E es vital. Dos mitos son enemigos de esta práctica.

El primero es **creer que te desvía del camino**: lo que hace es mostrar qué palancas es necesario accionar para lograr el objetivo común, con respecto a qué origina la falla y cómo corregirla. Y el segundo mito consiste en **asumir que el éxito depende de la parte tecnológica**; claro que tener las mejores herramientas es importante, pero no garantiza el resultado. De hecho, con frecuencia es más efectivo permitir que el proceso madure, aunque se lleve en tablas y presentaciones, y en el camino, con el talento humano integrado, perfeccionar cada paso. Esto en lugar de simplemente comprar una herramienta costosa y sofisticada, cuando el equipo no conoce el proceso.

Si tu S&OP no ha dado el resultado que esperabas, si crees que algo está desconectado o simplemente no ha salido como esperabas, es muy posible que falte impulsar el S&E, el cuál conecta los otros 5 pasos. Así ajustarás la jugada y asegurarás el éxito.

Acerca del autor



Francisco Rangel,
Gerente de Operaciones, CDMX
francisco.rangel@sintec.com

Francisco es Gerente Senior de Estrategia de Operaciones, por casi una década ha gestionado proyectos de transformación de la cadena de suministro. Su experiencia se centra en procesos de Planeación de la Demanda S&OP, Estrategia y OGSM, E-commerce y Estrategia Digital de Red de Valor. También cuenta con una amplia experiencia en empresas internacionales del sector de bienes de consumo e industriales en las áreas de planeación de la demanda y distribución.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_