

## CASO DE ÉXITO

# Implementación acelerada de S&OP

Cuando un negocio está en problemas críticos de bajo niveles de servicio al cliente y desbalance de inventarios es muy frecuente que se generen muchas iniciativas a lo largo y ancho de las áreas, inclusive algunas de estas se pueden contraponer entre sí, generando una mayor presión por mejorar, sin embargo el camino de concentrarse en pocas iniciativas para darle foco a lo relevante puede ser el mejor camino.

Este es el caso de un negocio lácteo en Centroamérica con problemas fuertes en niveles de servicio, alta merma, limitada capacidad de distribución y fricciones laborales con sus sindicatos que se enfocó en mejorar su planeación táctica de S&OP (Sales & Operation Planning) para mejorar sustancialmente en muy poco tiempo para después seguir con otras iniciativas para crecer el mercado y retener clientes.

### CONTEXTO

Es un negocio lácteo de Centroamérica con cadenas de suministro de secos, refrigerados y congelados; ventas anuales alrededor de \$150 millones de dólares, fuertes marcas reconocidas en el mercado de leche y helados; y con una diversidad de categorías en rentabilidad, volumen y rotación de inventario. Portafolio **ya depurado de alrededor de 200 SKUs en las tres temperaturas y 7000 clientes del mercado tradicional y moderno.**

Estaban perdiendo participación de mercado por dos razones principales: muy bajo nivel de servicio al mercado, **baja disponibilidad de producto** y también por la entrada de competidores internacionales que estaban provocando una baja sensible en los precios, especialmente los considerados como commodities como la leche fresca. Además de tener **un sindicato que dificultaba mucho los cambios y un mercado laboral con alta demanda de mano de obra y por lo tanto, alta rotación de personal operativo.**

A raíz de esto, había generado múltiples iniciativas en reducir el portafolio, cambiar la forma de atender el mercado, incrementar la capacidad de producción, **almacenaje** y distribución, cambios de jefaturas y gerencias para traer talento nuevo, etc. Sin embargo, sabían que si no mejoran los niveles de disponibilidad en el corto plazo, cualquier iniciativa de recuperar mercado no se pudiera capitalizar.

### COMBINACIÓN CRÍTICA DE PROBLEMAS

Un primer esfuerzo de mejora fue incrementar la disponibilidad de productos implementando un ciclo de S&OP básico para alinear la fuerza comercial y toda la cadena de suministro. El S&OP es un ciclo mensual para alinear y balancear la demanda y las capacidades de suministro a lo largo del tiempo, está compuesto por varias etapas y sesiones para consensuar la demanda sin restricciones, capacidades y la mejor mezcla de productos y mercados para lograr los objetivos de negocio de margen y utilidad operativa.

El nivel de faltantes, productos que deberían estar en los centros de distribución y no están disponibles, era alrededor del **21%**, es decir 21 de 100 productos no tenían inventario al momentos de cargar las rutas

al mercado, impactando ventas y la confianza de las fuerza comercial y clientes finalmente.

Al analizar a detalle los procesos, organización y su tecnología de información, se encontró la siguiente problemática:

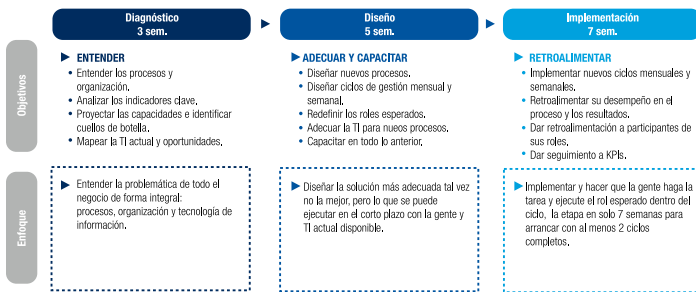
- No tenían procesos **formales** para una ciclo integral de S&OP.
- Poco involucramiento de ventas y mercadotecnia para definir el Plan de Demanda.
- No había ciclos de gestión establecidos, solo algunos indicadores y con un seguimiento esporádico de estos.
- No existían un rol que asegure que los procesos y la información vaya fluyendo.
- Poco aprovechamiento de la herramienta de generación de pronósticos, no se validaba ni se mejoraba de forma continua.
- Decisiones de limitar demanda se tomaban de forma unilateral por Producción o Distribución, sin incluir a Ventas en la decisión.
- Ambiente poco colaborativo entre las áreas, había una dinámica de encontrar culpables más que soluciones a los problemas.

Todo lo anterior generaba una combinación de una organización cansada de las constantes quejas y reclamos de los clientes, muy bajo nivel de servicio (68% de lo entregado vs. solicitado por la rutas), pérdida de venta (estimado en 5-10%) y alto nivel de merma operativa de producto que no sale del centro de distribución (+3%). Lo anterior estaba impactando los la utilidad del negocio y en la largo plazo, la supervivencia de este.

### SOLUCIÓN PARA EL CORTO PLAZO

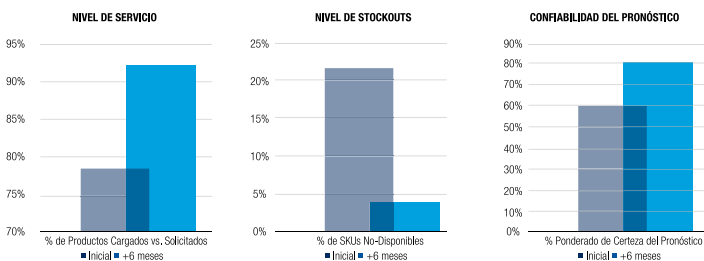
Se debía incrementar el nivel de servicio a las rutas, incrementando el nivel de disponibilidad de productos en los centros de distribución sin incrementar o inclusive bajando la merma operativa. Esa era la meta que se debía conseguir en muy corto plazo o meses para dejar de perder mercado y mejorar el ambiente organizacional.

La solución debía ser integral: procesos, organización y adecuar la tecnología de información para ser sostenible. Bajo este enfoque se trabajó en las siguientes etapas para diseñar e implementar un ciclo de S&OP completo y urgente para esperar los resultados rápidos.



- Diseñar e implementar el ciclo completo de S&OP donde los principales áreas clave estuviesen incorporados y tomando decisiones consensuadas.
- Redefinir la estrategia de suministro en la ubicación y tamaño de los inventarios en la cadena, así como la forma de reposición en planta y centros de distribución.
- Optimizar la carga de productos para venta por medio del seguimiento a agotados en cada ruta.
- Guiar a la gente pero no haciendo su trabajo, para que las personas tomen sus roles y responsabilidades de forma rápida.
- Desarrollar una gestión básica y efectiva del ciclo, con indicadores de disponibilidad, nivel de servicio y merma que serían los ejes de mejora.
- Definir claramente los roles esperados, **adecuar la organización** y retroalimentar a los participantes durante y posterior al ciclo para conseguir en muy poco tiempo tener la dinámica de decisiones acordadas y alineadas, no solo encontrar culpables.
- Utilizar la herramienta de información actual, solo con adecuaciones mínimas de vistas.

El proyecto duró 12 semanas para el diseño y preparación de la organización y aproximadamente 12 semanas para implementarlo en 3 ciclos completos, los cambios se reflejaron en muy corto plazo (+ 6 meses después del primer ciclo) en los indicadores clave que se muestran a continuación.



## PRINCIPALES APRENDIZAJES

Sin duda fue un proyecto exitoso en términos de los indicadores y resultados de negocio en incremento en venta y reducción de merma, pero el beneficio cualitativo más relevante fue tener un organización nuevamente enfocada y alineada, es lugar de tenerla fragmentada y con una dinámica poco colaborativa.

Los principales aprendizajes para este proyecto de mejora rápida que pudiera trasladar a otros negocios en situación similar, no tanto del diseño de la solución sino como ejecutar la implementación fueron:

- Enfocarse en lo importante y urgente, esto es especialmente crítico porque al presentarse tantos problemas se pueden lanzar iniciativas que harán perder foco a la gente.
- Diseñar la solución conjunta con los involucrados, aunque los procesos son relativamente estándar es importante adecuarlos y escuchar a la gente en talleres de validación.
- Retroalimentar de forma constante los roles esperados de cada participante, especialmente de puestos clave como Planeador de Demanda. No es suficiente que los tenga claro sino mostrarle que se espera en cada etapa del proceso.
- Guiar a la gente pero no haciendo su trabajo, para que las personas tomen sus roles y responsabilidades de forma rápida.

## CONCLUSIONES

Implementa procesos en las organizaciones no es tarea fácil, pero cuando no existe un enfoque hacia lo urgente e importante se puede volver casi imposible. Se necesita definir una estrategia de cambio, que hacer primero y que posponer, es ahí donde reside una de las habilidades más importantes del equipo directivo.

Hemos visto que los ciclos de S&OP son estándar y la parte más difícil es la gente. Involucrarla, hacer que tome los roles en el proceso y que entren a una nueva dinámica se vuelve muchas veces lo más retador, es aquí donde se requiere que el equipo directivo se involucre de forma activa, desde el diseño hasta asistir y exigir en las sesiones clave.

**Roberto Palacios**  
Socio Sintec  
**Oficina Monterrey**  
roberto.palacios@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO