

**S&OP como herramienta de alineación entre la estrategia corporativa
y la estrategia de Supply Chain – Caso Coca Cola Femsa**

Andrés Acosta

Universidad Piloto de Colombia

Agosto, 2018

Resumen

Después de revisar los resultados del simulador Fresh Connection, surge la necesidad de contar con una herramienta que alinee e integre las decisiones de Supply Chain con la estrategia de la Empresa.

Es cuando cobra relevancia el proceso S&OP como herramienta de gestión que nos permitirá lograr esa alineación, y el ajuste de los planes tácticos y operativos a la estrategia de la Empresa para lograr el mejor resultado de cara al cliente en el mercado, y también durante todos los procesos que integran la cadena.

Es por esta razón que se revisa el proceso de S&OP al interior de Coca Cola Femsa Colombia, revisando el estado actual del proceso, sus hitos y sus responsables; para así contrastarlo con el deber ser de este proceso y poder encontrar las diferencias y oportunidades principales.

Durante el desarrollo del presente documento se reconocerán las fortalezas y la importancia que tiene el proceso de S&OP para la compañía y para el área de Supply Chain, y llegaremos a un diagnóstico de este proceso en la Empresa reconociendo sus puntos fuertes y disciplina en su ejecución, pero en esta misma exposición de la situación actual se identificarán algunas diferencias con la metodología real que debe involucrar este proceso.

Una vez hemos reconocido estas oportunidades, es cuando podemos dar algunas recomendaciones a la Empresa para que el proceso logre todo su potencial y se ajuste a las necesidades actuales de alineación entre las áreas, y que finalmente logre su objetivo principal que es el de llevar la estrategia corporativa al resultado esperado.

Palabras Clave: S&OP, Cadena de Suministro, Coca Cola Femsa, Estrategia, Planeación, Simulador Fresh Connection

Abstract

After reviewing the results of the Fresh Connection simulator, there is a need to have a tool that aligns and integrates Supply Chain decisions with the Company's strategy.

It is when the S&OP process becomes relevant as a management tool that will allow us to achieve that alignment and the adjustment of the tactical and operational plans to the Company's strategy, to achieve the best result for the customer in the market, and also during all the processes that make up the supply chain.

It is for this reason that the S&OP process is reviewed within Coca Cola Femsa Colombia, reviewing the current status of the process, its milestones and those responsible; in order to contrast it with the duty of this process and to be able to find the main differences and opportunities.

During the development of this document the strengths and importance of the S&OP process for the company and for the Supply Chain area will be recognized, and we will arrive at a diagnosis of this process in the Company, recognizing its strengths and discipline in its execution , but in this same exposition of the current situation some differences will be identified with the real methodology that this process must involve.

Once we have recognized these opportunities, it is when we can give some recommendations to the Company so that the process achieves its full potential and adjusts to the current needs of alignment between the areas, and that finally achieves its main objective that is to bring the corporate strategy to the expected result.

Keywords: S&OP, Supply Chain, Coca Cola Femsa, Strategy, Planning, Fresh Connection Simulator

S&OP como herramienta de alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia de Supply Chain – Caso Coca Cola Femsa

Luego de revisar los resultados prácticos del uso del simulador Fresh Connection en el Seminario Taller internacional de Planeación estratégica en Supply Chains Management y Logística de la Universidad Piloto de Colombia surgen inquietudes sobre cómo se deben alinear los resultados en las diferentes áreas para lograr el resultado esperado por la Empresa.

En este ejercicio práctico cada persona asume un rol (Compras, Operaciones, Supply Chain y Ventas) y al final del ejercicio tenemos un estado de Pérdidas y ganancias donde se refleja el impacto de las decisiones de cada área. A pesar de tener un resultado positivo en todo el ejercicio, los resultados muestran la dificultad de alinear todos los procesos a una estrategia en común y cómo a pesar de trabajar en equipo, se generan mermas y/o desabasto de producto terminado, altos y/o bajos inventarios de materia prima, ineficiencias en Producción y venta pérdida en el cliente.

Surge entonces la necesidad de encontrar una herramienta de gestión que nos permita alinear los procesos con la estrategia transversalmente a todas las áreas, y notamos que la misma también la revisamos en este mismo seminario Taller y de la cual se habla en diversos foros y textos, se usa en grandes Empresas; ¿pero realmente se aplica como debe ser para obtener el resultado y la alineación esperada?

Se trata del S&OP (Sales & Operations Planning), del cual hay numerosas definiciones, pero la que en mi concepto condensa todo su alcance es la de John F Proud (1993) en *Master Scheduling: a Practical Guide to competitive Manufacturing*:

“Proceso para desarrollar planes tácticos que provean a la Gerencia la habilidad para dirigir estratégicamente su negocio y así lograr ventajas competitivas sostenibles por medio de integrar planes de Mercadeo y planes de producto y servicio nuevos y existentes, enfocados en el cliente con la Gestión de la Cadena de Abastecimiento”

Lo importante de esta definición es que muestra que es un proceso y no un resultado y que en su ejecución alinea la estrategia con los planes tácticos, enfocándolo en la gestión de Supply Chain.

Al entender más profundamente esta definición y revisar todo lo que implica este proceso surge la inquietud si en la Empresa se usa adecuadamente y si finalmente logra el objetivo de ser una herramienta de alineación para lograr los resultados que busca la estrategia corporativa. Este entonces será el objeto principal de este ensayo: Revisar el proceso actual de S&OP en Coca Cola Femsa Colombia e identificar donde están las oportunidades para lograr su completo potencial en el día a día de la Empresa.

Para poder llegar al resultado deseado en este ensayo es indispensable conocer el objetivo principal del proceso de S&OP, el cual es lograr la alineación entre los planes que define la

estrategia del negocio y los planes operativos de la Empresa, a diferencia del esquema tradicional de acuerdo a lo que se ilustra a continuación:

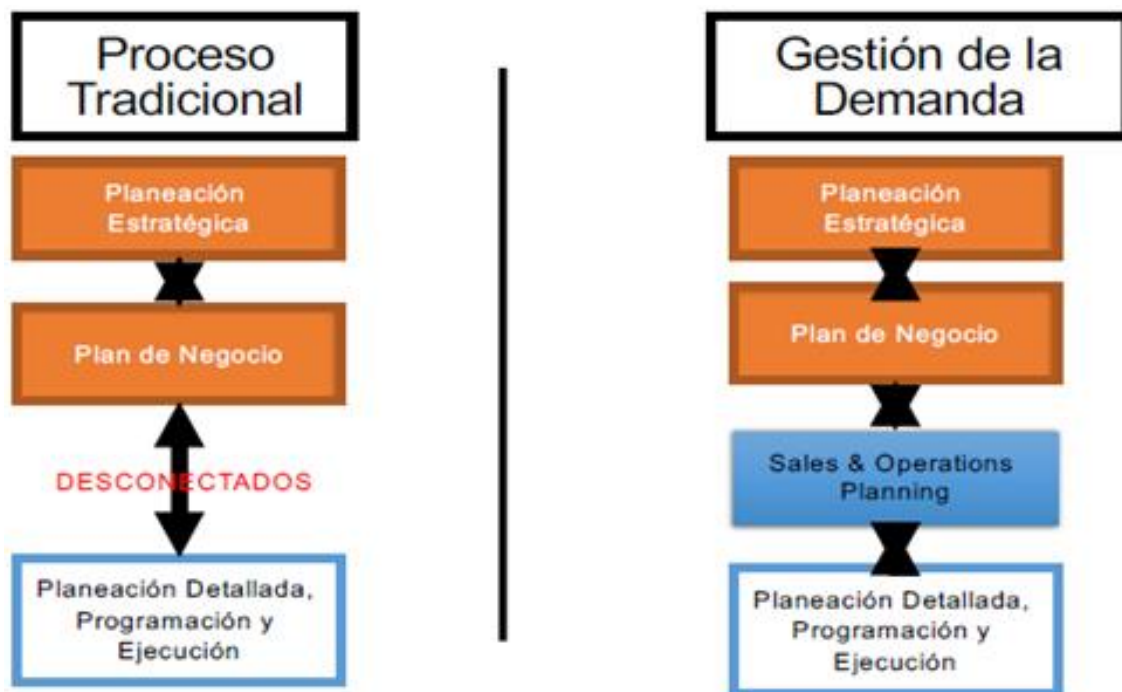


Figura 1. Cambio de Mentalidad. Sales and Operations Planning (1999)

Una vez asimilado el objetivo de este proceso entramos a revisar si en la Empresa objeto de este estudio se logra la alineación esperada o si por el contrario los planes estratégicos siguen desconectados de los planes operativos en Supply Chain.

Para esto lo primero que revisaremos son la estrategia de negocio de la Empresa y la estrategia de Supply Chain:

La estrategia de negocio que se conecta con la Supply Chain es:

“Con el fin de conectar más de cerca con nuestros consumidores, estamos construyendo un portafolio ganador, incluyendo una más amplia variedad de refrescos, jugos, isotónicos, bebidas energéticas, té, aguas y productos lácteos. A través de innovación, asequibilidad y aumentar el número de productos, estamos acelerando nuestra búsqueda de la excelencia en cada segmento de bebida”.

La estrategia de Supply Chain como área es:

“Garantizar el Nivel de Servicio al proceso Comercial, mejorando permanentemente el rendimiento y la rentabilidad de la Cadena de Suministro como un sistema”

Al revisar las estrategias, notamos que Supply Chain es la encargada de cumplir con el nivel de servicio, el cual es fundamental para lograr la estrategia de negocio de conectar con los consumidores con todo el portafolio de negocios.

¿Pero se está logrando el nivel de servicio esperado para garantizar los resultados esperados del negocio? La respuesta en este momento es que no se está logrando el resultado esperado en Supply Chain, por lo cual se hace relevante revisar el proceso de S&OP.

Cabe anotar que esta revisión del proceso no implica que el responsable del resultado sea el proceso de S&OP, ya que este puede ser producto de ineficiencias en muchos procesos que no tienen que ver con este proceso y no es el objeto de este ensayo identificarlos, pero si es

relevante identificar como se realiza el proceso en la actualidad en la Empresa y si se realiza de acuerdo a lo que debe ser, para lograr esa alineación esperada.

Para lograr reconocer las oportunidades en el proceso de S&OP en Coca Cola Femsa primero revisaremos la secuenciación de tareas y responsables en la actualidad y luego las revisaremos contra el deber ser de esta metodología, para finalmente identificar donde están las diferencias, y que se debe mejorar o cambiar para alcanzar el objetivo esperado.

En Coca Cola Femsa Colombia el proceso inicia a mediados de mes en el área de Pronósticos en Mercadeo, donde existe un responsable de revisar el comportamiento de las ventas y proyectar las ventas esperadas para los siguientes 3 meses, esta proyección en el S&OP del siguiente mes y 2 meses más se tiene para la compra de materias primas con lead time mayores a un mes.

Una vez las cifras tienen el aval de la Dirección de Mercadeo son compartidos al área de Supply Chain en la última semana del mes. Es aquí cuando el responsable de procesarlo en el área de Planeación Táctica inicia su proceso que se extiende por una semana y que cuenta con los siguientes pasos:

1. Cargue y Optimización de datos

- a. Carga inicial de datos en herramienta de Planeación de Supply Chain (JDA)
- b. Ajuste de Eficiencias de línea

- c. Registro de Paradas de línea
- d. Parametrización de nuevos Sku's
- e. Optimización de resultados

2. Divulgación y Publicación de resultados

- a. Entrega preliminar de red a Planeación de Materiales
- b. Reunión con jefaturas de Supply Chain
- c. Entrega de red a Planeación de Transporte
- d. Reunión con equipos de Producción y Distribución en Plantas
- e. Entrega de volumen a Proveedores de Soplado
- f. Socialización con el equipo de Supply Chain
- g. Reunión con Directores
- h. Publicación en herramienta JDA

Así finaliza el proceso mensualmente en los últimos días del mes y desde el día uno del siguiente mes se planea con la nueva red de producción asignada que semanalmente generará su respectivo MPS y después su MRP, y así cada plan táctico operativo para garantizar el cumplimiento de la demanda.

Aunque el proceso de S&OP en la Empresa es robusto, involucra a varias áreas y se cumple mes a mes, ahora lo revisaremos contra las directrices que deben guiar este proceso de

acuerdo a la metodología descrita por Peng Kuan Tan (2006) en *Demand Management: A Cross-Industry Analysis of Supply-Demand Planning*:

La primera diferencia importante que vemos es respecto al coordinador, quien es el encargado de garantizar todo el proceso actuando como facilitador y coordinador de las reuniones, es el encargado del flujo de información entre las diversas áreas y la resolución de conflictos y es quien finalmente socializa el resultado con la alta Gerencia, para entender más a fondo el rol de este coordinador vamos a enumerar sus principales actividades:

- Juega el rol de facilitador y coordinador de todo el proceso.
- Facilita el cumplimiento de los pasos a seguir en la ruta de implementación de S&OP.
- Es el responsable de asegurar que la información para la revisión de las reuniones de S&OP de la Alta Gerencia se encuentre preparada, disponible y priorizada.
- Responsable de asegurar que los problemas y el desbalanceo (Demanda/Abastecimiento) sean tratado durante el ciclo mensual de S&OP, y éstos sean revisados, resueltos o escalados para la reunión de S&OP con la Alta Gerencia.
- Responsable de informar al Gerente General, los problemas que necesitan ser atendidos durante la reunión de Alta Gerencia de S&OP.
- Responsable de coordinar el desarrollo de los diferentes escenarios, como la presentación de alternativas para el consenso de Demanda/Abastecimiento, finanzas y problemas de recurso.

En la Empresa existe un ejecutivo encargado del entregable de Mercadeo a Supply Chain y después en Supply Chain existe un ejecutivo encargado del procesamiento de la información y la publicación de los resultados, no existe el Coordinador de S&OP que transversalmente en todos los procesos coordine y garantice el proceso.

La segunda diferencia que encontramos es respecto al cronograma de actividades y las tareas e involucrados en cada paso del proceso, de acuerdo a Peng Kuan Tan (1996) deben ser:

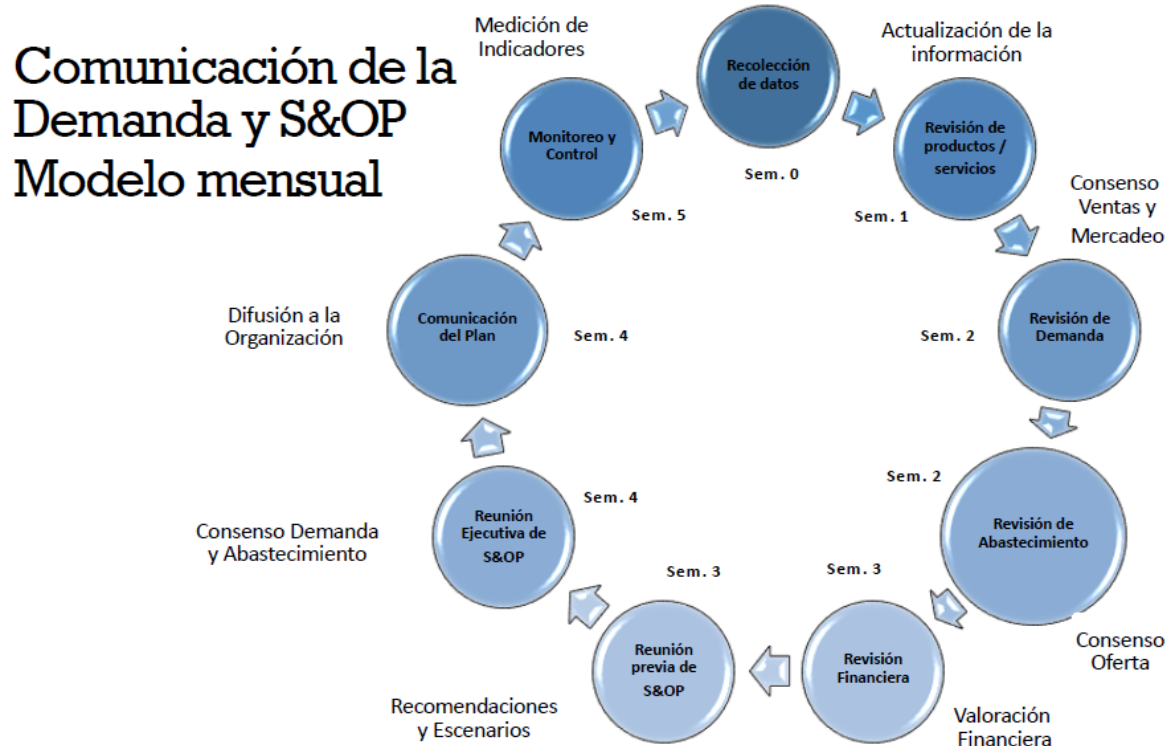


Figura 2. Comunicación de la Demanda y S&OP Modelo Mensual. Demand Management: A Cross-Industry Analysis of Supply-Demand Planning (1996)

En Coca Cola Femsa no hay un coordinador que en cada actividad represente a las diferentes áreas y logre la reunión y consenso entre áreas para que las cifras que pasan al siguiente proceso estén acordadas entre las diferentes partes involucradas, simplemente cada área procesa sus números y los pasa a la siguiente área sin el consenso que debe existir en cada paso para garantizar el resultado.

Esto nos genera problemas de comunicación y expectativas diferentes en cada área, situación que ilustra a la perfección Red Pepper (1999) en *Modified E&Y*:



Figura 3. Silos vs. Plan de Consenso. Modified E&Y (1999)

Aquí vemos claramente los problemas de alineación que se dan y que se reflejan en el resultado final, producto de trabajar las cifras por áreas o silos funcionales y no en un consenso organizado por el proceso de S&OP.

Otra diferencia importante que tenemos es respecto a quien lidera el proceso, quien debe asegurar el cumplimiento a lo largo de todo el flujo y en las diferentes áreas de la Empresa y que debe ser la Gerencia General. La Alta Gerencia debe apostar totalmente por el proceso y asegurar el resultado de su ejecución para su éxito, en Coca Cola Femsa Colombia no es éste el caso y es liderado por las Gerencias medias como un instrumento de alineación para los planes tácticos y operativos que se comunican al finalmente a las Direcciones, pero no es un proceso liderado por la Gerencia General como se ilustra a continuación:



Figura 4. ¿Quién debe participar en el proceso de S&OP?. Demand Management: A Cross-Industry Analysis of Supply-Demand Planning (1996)

El hecho que el proceso sea liderado por la Gerencia General, hace que el proceso tenga más fuerza e impacto en su ejecución final y que los Directores deban responder por el resultados de cada una de sus áreas, esto garantiza el flujo adecuado de información y esfuerzos durante su construcción y finalmente el resultado durante su ejecución en el día a día.

En resumen el proceso de S&OP debe cumplir las siguientes características

- S&OP constituye una serie de pasos establecidos con frecuencia mensual y no una reunión de gerencia.
- S&OP es un proceso de alto nivel, donde los dueños del proceso son la Alta gerencia.
- S&OP trabaja a nivel agregado, con familias de producto y subfamilias.
- S&OP es un proceso con visión a largo plazo 18-24 meses.
- El foco de S&OP es el futuro, sin embargo sus indicadores son revisados periódicamente a fin que los problemas sean visibles, y se estimule el mejoramiento continuo.
- S&OP es un proceso transversal en toda la compañía, la dirección del equipo toma decisiones del interés de toda la compañía, que no necesariamente coinciden con los intereses individuales de las áreas o departamentos.
- El plan aprobado por el grupo de S&OP, es el plan que debe ejecutarse, y cualquier cambio en un área amerita el cambio del plan y su nueva aprobación y divulgación.
- Los planes de S&OP deben orientar el futuro del negocio, y de ser necesario es fundamental la simulación de escenarios “what if” que permitan desarrollar planes de contingencia basados en los diferentes escenarios.

Finalmente podemos concluir que aunque el proceso de S&OP en Coca Cola Femsa es organizado, tiene responsables y un cronograma detallado, falla en algunos temas respecto a la concepción del mismo que hacen que no sea una herramienta de gestión donde es el consenso el que define todos los entregables, sino que cada área revisa sus cifras y al final se entrega un resultado para tratar de llegar a un consenso.

No debe ser un documento al final de mes el que defina los planes a seguir, sino que el mismo proceso y el consenso en cada etapa es el que define estos planes y el entregable al final del proceso simplemente condensa estos acuerdos y garantiza que se cumplan durante el mes; sólo de esta manera se podrá lograr la alineación esperada, donde la estrategia irá de la mano de los planes operativos, que garantizarán el resultado deseado.

Conclusiones

El proceso de S&OP es de vital importancia para las Empresas en la actualidad, donde el mercado es tan volátil y la demanda cambia constantemente de acuerdo a la necesidad de los consumidores, ya que es el encargado de alinear a las diferentes áreas para lograr el resultado esperado por la estrategia de la Dirección General mediante planes tácticos y Operativos que debe ejecutar la Supply Chain en el día a día.

Debe existir un coordinador de S&OP, él es el encargado de garantizar todo el proceso y los entregables a la Alta Dirección, debe coordinar las reuniones, asegurar el correcto flujo de información y lograr los consensos en cada parte del proceso.

El proceso de S&OP debe ser liderado por la Gerencia General, sólo de esta manera se garantiza el compromiso de toda la Compañía con el mismo, y las Direcciones de las diferentes áreas involucradas deben revisar y rendir cuenta por el proceso a cada paso en su construcción y posterior ejecución.

El S&OP es una guía de ruta para la ejecución de planes tácticos y operativos pero no es el entregable final a las diferentes áreas el que garantiza el resultado, sino el mismo consenso al que se llega durante su construcción.

En la actualidad de Coca Cola Femsa Colombia el S&OP se hace de vital importancia por el constante cambio en la demanda y el pronóstico de la Empresa, y Supply Chain necesita todo lo que otorga este proceso para garantizar el resultado esperado a la Compañía.

El proceso actualmente es robusto y cuenta con el apoyo de las diferentes Direcciones de la Empresa pero falla en algunos conceptos para que su resultado sea el esperado. Estos son el liderazgo y respaldo de la Gerencia General, la existencia del rol del Coordinador y la secuenciación y participación de las áreas en la construcción del mismo.

Se puede concluir que el S&OP se convierte en todo su proceso en una herramienta de gestión donde la participación y compromiso de todas las áreas es la que finalmente le dará éxito a su implementación en el desarrollo del día a día de la Empresa.

Recomendaciones

Coca Cola Femsa Colombia debe recopilar los principales resultados logrados desde la implementación del proceso de S&OP, una vez identificados y cuantificados debe también revisar las oportunidades a futuro que se pueden conseguir con el respaldo de la Gerencia General; una vez se cuente con esta información se debe conseguir un foro donde se comparta esta información con la Alta Gerencia y se logre el respaldo al proceso.

Mientras se reconoce la importancia del proceso y empieza su liderazgo desde la Gerencia General, si es importante contar con el Coordinador del proceso, en una primera fase se recomienda que este sea liderado por el área de Supply Chain quien en la actualidad es quién coordina la mayor parte del proceso, pero que esta persona ya no sólo revise el tema específico de la red para la Supply Chain, sino que garantice el proceso en todas las áreas desde el inicio de la construcción del pronóstico hasta la entrega a la Dirección.

Es relevante la capacitación profunda en el proceso S&OP para este Coordinador en un foro especializado en este tema, y también la instrucción general a los diferentes responsables de la información en todas las áreas de la Empresa.

Es muy importante que la Dirección de las diferentes áreas respalde el proceso y dé la instrucción a la Operación, sólo de esta forma los planes tácticos y operativos tendrán una mayor garantía de éxito durante su ejecución.

Una vez el proceso adquiera más fuerza y relevancia en la Compañía el Coordinador deberá desligarse de cualquier área funcional y deberá responder directamente a la Dirección General, actuando transversalmente en todas las áreas garantizando el resultado.

Se recomienda al área de Supply Chain de la Compañía revisar la posibilidad de usar el Simulador de Fresh Connection ya que es una herramienta que permite a planeadores y líderes del proceso tener una visual más clara del impacto y relevancia que tienen sus decisiones para el resultado final del negocio en cada período, y da una visión más holística del rol del proceso en la Empresa. Es una herramienta muy interesante, fácil de usar y que deja grandes aprendizajes para todos aquellos que trabajan en el ámbito del Supply Chain.

Referencias

Kuan Tan, Pen (2006). Demand Management: A Cross-Industry Analysis of Supply-Demand Planning

Pepper, Red (1999). Modified E&Y

Proud, John F (1993). Master Scheduling: a Practical Guide to competitive Manufacturing

Tearnan, Robert (2011). S&OP Data Management

Wallace, Thomas F (1999). Sales and Operations planning