

# SOPORTE DE DECISIONES OPERACIONALES EN *MARKETING* Y VENTA ALINEADAS A LA CADENA DE SUMINISTRO

Julio Padilla Solís, Alberto Cossa Cabanillas

**E**n un proyecto anterior se desarrolló un modelo táctico que soporta simultáneamente las decisiones de suministro y de demanda con el objetivo de maximizar la rentabilidad de una organización. Las decisiones de suministro (selección de proveedores, capacidades requeridas de recursos y configuración de cadena) se alinearon posteriormente a la ejecución mediante arquitecturas conocidas de planeamiento operacional y programación. Las decisiones de demanda (precios, portafolios y participaciones de mercado) no tuvieron un camino similar.

La investigación tuvo como objetivo diseñar una estructura de procesos que permita que dichas decisiones lleguen, en forma clara y ordenada, a las actividades de ejecución comercial, como son la colocación de publicidad, el lanzamiento de promociones, la creación de agrupaciones comerciales de productos, la seg-

mentación de clientes, entre otros. Pero falta una arquitectura de referencia, no está claro el alineamiento jerárquico y, tal vez, la omisión más importante no está integrándose a las decisiones de suministro. Se requiere una segmentación de clientes y un agrupamiento de productos (portafolio) por cliente para poder orientar los esfuerzos comerciales de las empresas en forma directa a la rentabilidad detectada en los resultados tácticos. La oferta que el vendedor lleve a un cliente determinado debe maximizar la probabilidad de cierre de ventas al ofrecerle el portafolio adecuado y debe generar simultáneamente la mayor rentabilidad a la empresa. Los datos y el conocimiento que se requieren para lograr el análisis anterior han sido estructurados de tal forma que los equipos de ventas puedan construirlos en la forma requerida para soportar cuantitativamente sus programas y decisiones.



El diagrama muestra una arquitectura que permite la implementación del modelo de gestión propuesto. El modelo táctico comentado es el soporte para el proceso de planeamiento de ventas y operaciones (S&OP). El objetivo empresarial de este nivel es claramente financiero y puede recibir adicionalmente algunos criterios estratégicos. En el segundo nivel se encuentra el planeamiento semanal, que se realiza en cumplimiento de las decisiones mensuales. Para lograr el alineamiento con el área comercial, son escasos los modelos estructurados que intentan llevar las decisiones tácticas a las acciones de las áreas de ventas y *marketing*, y, por consiguiente, no se han desarrollado soportes informáti-

cos. Peor aún, no existe cultura en estas áreas para recibir las salidas del proceso de S&OP y para que organicen sus actividades en función de estas decisiones. Tradicionalmente, ventas y *marketing* viven alejadas de este proceso, y existe el concepto equivocado de que S&OP es una función de cadena de suministro. La responsabilidad de lograr un balance adecuado está en el proceso renovado de S&OP soportado por la lógica del modelo táctico. Además, se propone un proceso en el área comercial para generar el pronóstico de la demanda potencial y un método de conglomerados enlazado a un modelo matemático para el dimensionamiento y despliegue de los recursos de *marketing* y ventas. ❖