

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO LA EMPRESA FELJA S.A.S

SERGIO ANDRÉS REINA PÉREZ



INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

TECNOLOGÍA GESTIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL

PROGRAMA INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA DE PROYECTOS LOGÍSTICOS

MEDELLIN

AÑO 2019

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO  
EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

SERGIO ANDRÉS REINA PÉREZ



INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER  
TECNOLOGÍA GESTIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL  
PROGRAMA INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA DE PROYECTOS LOGÍSTICOS  
MEDELLIN  
AÑO 2019

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### Tabla de contenido

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2. PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
4.1. JUSTIFICACIÓN.....	8
4.2. DELIMITACION .....	9
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
5.1. ESTADO DEL ARTE .....	10
5.1.1. INTRODUCCIÓN .....	14
5.1.2. DESARROLLO .....	15
5.1.3. CONCLUSIÓN.....	29
5.2. MARCO TEÓRICO .....	30
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	36
6. MARCO METODOLÓGICO.....	38
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
6.3. MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
7. ENTREGA, DIFUSION Y DIVULGACION DEL PROYECTO.....	40
8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS .....	41
9. CRONOGRAMA .....	43
10. REFERENCIAS .....	44

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Tabla 1. Características del S&op .....	11
Tabla 2. Ventas por marca Arkitect.....	16
Tabla 3. Ventas por marca Bronzini.....	17
Tabla 4. Ventas por marca Bluss .....	19
Tabla 5. Ventas por marca People .....	20
Tabla 6. Ventas por marcas en el año 2019.....	21
Tabla 7. Ventas por marcas en el año 2018.....	22
Tabla 8. Nivel de inventario .....	24
Tabla 9. Venta por mes.....	25
Tabla 10. Días de inventario y unidades por mes.....	26
Tabla 11. Planeación de unidades.....	28
Tabla 12. Pasos .....	39
Tabla 13. Difusión .....	40
Tabla 14. Usuarios.....	41
Tabla 15. Cronograma .....	43

Ilustración 1. Venta por marca Arkitect .....	16
Ilustración 2. Venta por marca Bronzini .....	17
Ilustración 3. Venta por marca Bluss .....	19
Ilustración 4. Venta por marca people.....	20
Ilustración 5. Ventas 2019.....	21
Ilustración 6. Ventas 2018.....	22
Ilustración 7. Juego de inventarios .....	23

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 2. PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Felja s.a.s una empresa fabricante de prendas de vestir para el grupo éxito la cual es una empresa retail multilatinas ubicada en varios países (Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina) la empresa Felja s.a.s tiene unos términos de negociación de paquete completo (cortar, fabricar y empacar) de las marcas propias del éxito como lo son: arkitect, people, Bluss y Bronzini entre otras. Ubicada en el barrio Antioquia por la estación industriales de Medellín. Dentro de la empresa se viene analizando desde hace 2 años la capacidad de respuesta y los recursos necesarios para responder ante órdenes de compra en firme, por medio de datos históricos se analizara cual es el comportamiento de las ventas real de la empresa y como se puede prever la demanda optimizando la planeación de los recursos necesarios para la fabricación del producto además de controlar y mejorar su capacidad y niveles de inventarios.

Desde hace un tiempo se viene analizando la aplicabilidad de manejar el S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) en la empresa con esto permite mejorar la planeación de los materiales y los inventarios de la compañía ya que se cuenta con algunos excesos de inventarios en varias referencias, obsoletos y faltantes en otras, se busca entonces mejorar el inventario por medio de la planeación y el tiempo de respuesta en áreas de despachos para cumplir con los entregas y disminuir el inventario de exceso y

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

obsoletos mejorando los costos por falta de no poseer los materiales necesarios para la ejecución y entrega.

Para esto sería de gran utilidad implementar herramientas como el S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) para el mejoramiento de producción de la empresa como lo son:

- Capacidad instalada y lead time de entrega al siguiente eslabón de la cadena.
- Datos históricos del comportamiento de la venta y próximos periodo posteriores.
- Planeación de demanda para abastecerse de los recursos en las temporadas y cumplir con el servicio.
- Tener un inventarió óptimo para evitar los desperdicio o las merma de dicho inventario como también los costos de mantenerlo.
- Contar con un abastecimiento adecuado para cumplir la demanda.

Se busca que aplicando la herramienta de S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) y métodos de planeación la empresa tenga un respuesta óptima para y cumplir con la demanda del cliente.

### 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar el nivel de inventario en producto terminado por medio de la planeación en la empresa Felja s.a.s?

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Optimizar los niveles de inventario mejorando los procesos de entrega y planeación de fabricación por medio del S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) para garantizar niveles de inventario óptimos y servicio en la empresa Felja s.a.s.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el comportamiento de las ventas reales anteriores (2018) y las comprar actuales (2019) para tomar decisiones de proyecciones de ventas futuras.
- Verificar el nivel del inventario teniendo en cuenta la existencias y faltantes para la proyección y entrega de las órdenes de compra.
- Planear una óptima entrega al cliente por medio del inventario de producto terminado.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. JUSTIFICACIÓN

Con la aplicación del S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) se busca que la planeación de la compañía y la toma de decisiones estén de acuerdo con la dirección que se quiere conseguir por parte de la gerencia. informando el estado de los procesos de la empresa al ejecutar un plan de operación para cumplir con los requerimientos del cliente.

Para esto se tiene en cuenta a las personas de la empresa y líderes de proceso para la ejecución del plan estratégico de la empresa por medio de planes tácticos y lograr una meta mayor, para esto hay que concientizar a las personas y motivarlas para que se sientan pertenecientes de la empresa.

A nivel personal se logró entender más de los procesos de la compañía y la razón de por qué se hacen, además de eso una gran oportunidad de estar en el proceso de mejoramiento de los procesos de la empresa y aprender de ello para futuras referencias y nuevos conocimiento.

Al utilizar S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) reducimos el tiempo de respuesta ante los requerimientos del cliente pronosticando como va ser el comportamiento de venta y abasteciendo los inventarios produciendo lo necesario para no aumentar el inventario con mercancía que no va tener tanta rotación y evitando la pérdida del material y el tiempo de operación del producto.

Dentro de los beneficios que se busca lograr al aplicar el S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) son:

- Mejora de la comunicación horizontal entre los departamentos de la empresa, logrando una sincronía especial entre las áreas.
- Reducción de costos operativos al reducir el exceso de inventarios, los retrasos en la programación de producción y los gastos innecesarios de transporte.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

- Mayor control de inventario, reduciendo la suspensión de ventas a causa de insuficiencia de productos en puntos de venta o almacenes.
- Procesos de gestión más eficientes al generar situaciones hipotéticas que permiten detectar de manera anticipada posibles situaciones problemáticas.
- Mejor control de desempeño y resultado de nuevos productos y promociones como parte del desarrollo de una estrategia global.

### 4.2. DELIMITACION

Se analizará la información histórica de la empresa Felja s.a.s de enero del año 2018 hasta el año 2019 y el comportamiento de las ventas para tomar decisiones en los próximos periodos.



## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. ESTADO DEL ARTE

Desde los años 60 se viene adaptando la idea de planear la demanda con la oferta para así saber con anticipación como va ser la compra del cliente. Desde esta época se viene evolucionando muchos conceptos entre este está el S&OP que es un concepto relativamente nuevo dentro de los empresarios buscando tener un control y unos pasos con antelación para cumplir con su meta como empresa pronosticando el comportamiento del mercado y planeando acciones de mejora a largo plazo permitiendo mejorar los esfuerzos de suministro y recursos con los pedidos del cliente y necesidades del mercado logrando una operación dirigida y guiada en la empresa. Con esta herramienta se busca integrar la información de las áreas de procesos documentación y análisis de la información para que en una junta directiva se creen planes estratégicos de ejecución

Podría decirse que anterior mente hace unos 40 o 50 años este proceso permaneció en la oscuridad nadie los tomaba en serio por tener una mentalidad de solo producir en masa y eso era lo que se ofertaba en el mercado, después de un tiempo vieron la necesidad de generar un valor diferente a la competencia y nuevos productos para el mercado con la aplicación de esto se vio grandes beneficios y simplemente fue visto como algo que ayudaba a las empresas con sus ciclos de producción. Por esto hizo que Renaciera el proceso en el siglo XXI fueron: globalización de los mercados, mejoría del capital de trabajo, reducción de los ciclos de vida de los productos, trabajo colaborativo con los socios de la cadena de suministro, y capitalización y gestión del incremento de información disponible acerca de la demanda y existencias de materiales.

Los beneficios de implementar un proceso de S&OP son varios, entre ellos, se puede destacar: la mejora en el proceso de tomas de decisiones gerenciales en función de la empresa sus reglas, visión y misión, la evaluación constante del catálogo de productos y reducción en el tiempo de respuesta para el mercado, es decir, la empresa puede ofrecer productos nuevos más rápidamente y con más confiabilidad; además de la optimización del

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

capital de trabajo, ya que las existencias y la producción son totalmente planeados, así como las acciones de reducción del inventario de los productos acabados y semielaborados.

Tabla 1. Características del S&op

	Básico	S&OP Operativo	S&OP Financiero	S&OP Avanzado
Objetivos principales	<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>
Procesos	<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 operaciones y manejo de excepciones.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene especificado 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>
Indicadores	<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 claves (vueltas de inventario, fill rate, etc.).</li> </ul>
Tecnología	<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 del 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>

Fuente <https://www.evaluandoerp.com/>

Cuando se habla de planificar es un proceso por el cual se organizan, asignan recursos y tiempo en operación de los requerimientos que provienen generalmente de clientes y procesos de proyección, para esto es importante entender que logrando mejorar el entendimiento de las demandas se logra tener el control a producir. De esta manera, la planificación de la demanda es el comienzo de una planificación efectiva de la cadena de suministros, que permite obtener una visión de los requerimientos del mercado.

“Sales & Operation Planning” o Planeación de Ventas y Operaciones es un concepto que tiene sus inicios desde el siglo XXI, pero que en hace poco tiempo ha cobrado una gran

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

importancia entre ejecutivos de primer nivel. Esta importancia se debe precisamente a que este proceso promete resolver situaciones como la anterior a través de alinear la demanda y el suministro.

Además, conforme los procesos y la teoría han evolucionado, se ha entendido que su alcance más amplio y que bien ejecutado se convierte en un proceso central a la gestión integral del negocio.

Para fines de este trabajo vamos a definir el 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 deseado”. Son planes que seguimos para asignar los recursos y acciones para dar direccionamiento a objetivos de la empresa para facilitar el rumbo y control de dichas acciones. Se dice que es un proceso integral el 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.

Otra parte a definir es “balancear la demanda y suministro, alinear los planes operativos y financieros con la estrategia del negocio” nos dice que S&OP tiene una fuerte influencia en la Cadena, pero al entendimiento de que lo que busca es alinear a áreas clave de la organización para la estrategia y objetivos definidos.

Dentro de otra definición “en un horizonte de tiempo deseado”, se entiende a través de una aclaración de qué es lo que se desea en el tiempo y en el escenario a visualizar generando unos planes tácticos y otros que no son tan operativos solo serían para la ejecución y no planeación

otro elemento es relativo a cada empresa, dicho escenario debe estar acotado por la utilidad de la empresa y la visualización que se tiene de la empresa.

Es así, entonces, aplicar un correcto proceso de S&OP se convierte en el vehículo para ejecutar la estrategia, asegurando en el corto y mediano plazo tener tanto metas consistentes

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

con los objetivos de la empresa como una toma de decisiones alineada a las prioridades marcadas por la planeación estratégica y anual.

Sabemos que los pronósticos y proyecciones de la empresa y el comportamiento del mercado es muy variable, pero se busca que esa diferencia que hay no sea tan dispersa a la razón de ser de la empresa buscando reducir dicha brecha y mejorando así la dirección de la compañía en el tiempo.



## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 5.1.1. INTRODUCCIÓN

En este proyecto de investigación se busca analizar y verificar la funcionalidad al incorporar nuevas herramientas de planeación, mejoramiento la ejecución que tiene la compañía en entrega de pedidos y funcionalidad y de esta manera un óptimo nivel de inventario. Encontraremos a continuación en el trabajo los histórico de venta como es el comportamiento de las ventas en la compañía y tipo de demanda también como es la planeación de entrega de un producto desde la orden de compra, producto terminando y niveles de inventarios para el cubrimiento del nivel del servicio y algunos conceptos que nos ayudan a entender el porque es importante aplicarlos y saberlos para la ejecución de un plan de táctico.

En el momento que abordamos este tema nos resulta un poco confuso y complicado a manipular o tratar, pero a medida que se avance en el proyecto encontramos que los conceptos y funcionales de este tema son fácil de entender y aplicar para su ejecución.

También se desea que al finalizar con la investigación se pueda implementar un plan táctico de operaciones y niveles de inventario óptimos también se cuenta con la decisión de aplicarlo y como mejorar la operación de entrega impactando en varios factores y áreas de la compañía. El S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) como herramienta de trabajo para la ejecución de el plan estratégico de la empresa.

Esta investigación busca dar respuesta a las inquietudes de las empresas con la formulación de este interrogante:

¿Qué mejoras hay en el proceso de entrega y manipulación de inventario obtenemos utilizando S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) para la ejecución de un plan táctico y que beneficios trae para la empresa?

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 5.1.2. DESARROLLO

En este momento la empresa FELJA S.A.S busca mejorar sus procesos y niveles de inventario para cumplir con los requisitos del cliente. para esto se hace necesario aplicar planes estratégicos que le ayuden a tomar una dirección y evaluar cómo se encuentra. Al momento de generar un análisis de estado se crea planes tácticos, Para ello está pensando en aplicar S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) y otras herramientas secundaria para mejorar su capacidad de ejecución y manejo de inventario logrando una mejor respuesta al cliente.

Empezamos analizando las ventas históricas y la de este año 2019 y como reducir su lead time de respuestas con buenas prácticas de operación, después de esto se analizara que nivel de servicio se puede prestar y el alcance que tiene la empresa FELJA S.A.S. para hacer esto hay que tener en cuenta las OC que nos suministra el grupo éxito y los niveles de inventario que posee la empresa para así direccionar la empresa a lo que es necesario para cumplir con el pedido. Al tener esta información se analizara como es el estado de la compañía para responder ante los pedidos y que soluciones se debería implementar.

Para desarrollar el plan estratégico se debe tener en cuenta la planeación de la demanda de la compañía e históricos para poseer datos con el cual se pueda trabajar y pronosticar el comportamiento de las ventas al lograr esto se tomara decisiones acerca de los recursos, el inventario de producto terminado y el lead time de la compañía a su vez la capacidades y restricciones de fabricación, al tener las características de la compañía podemos calcular los niveles de stock óptimos para su funcionamiento y cumplimiento de las entregas, para lograrlo se hacen planes maestro de producción y un plan maestro de recursos para la ejecución del plan estratégico posteriormente se asignara a cada área de la compañía las fechas y requerimientos para la entrega.

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Analizar el comportamiento de las ventas reales anteriores y las comprar actuales para tomar decisiones de proyecciones de ventas futuras.

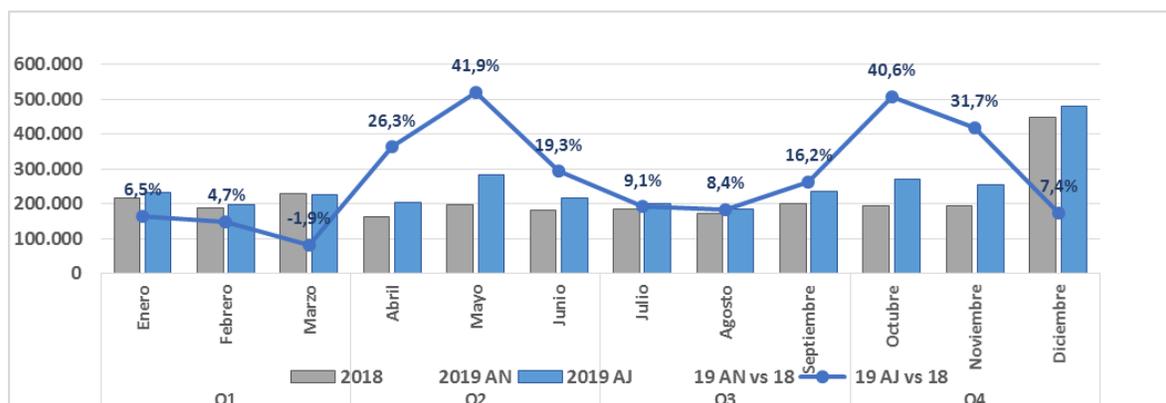
Trimestre	Mes	2018	2019 AN	2019 AJ	19 AN vs 18	19 AJ vs 18
<b>Q1</b>	Enero	218.022	232.215	232.215	6,5%	6,5%
	Febrero	189.073	198.027	198.027	4,7%	4,7%
	Marzo	229.172	224.768	224.768	-1,9%	-1,9%
<b>Total Q1</b>		<b>636.267</b>	<b>655.010</b>	<b>655.010</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Q2</b>	Abril	162.225	204.818	204.818	26,3%	26,3%
	Mayo	199.004	282.372	282.372	41,9%	41,9%
	Junio	181.214	216.154	216.154	19,3%	19,3%
<b>Total Q2</b>		<b>542.443</b>	<b>703.344</b>	<b>703.344</b>	<b>29,7%</b>	<b>29,7%</b>
<b>Q3</b>	Julio	184.027	200.828	200.828	9,1%	9,1%
	Agosto	170.859	185.222	185.222	8,4%	8,4%
	Septiembre	202.150	232.672	234.870	15,1%	16,2%
<b>Total Q3</b>		<b>557.036</b>	<b>618.722</b>	<b>620.920</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,5%</b>
<b>Q4</b>	Octubre	193.365	275.877	271.900	42,7%	40,6%
	Noviembre	193.687	228.987	255.103	18,2%	31,7%
	Diciembre	447.948	498.652	481.221	11,3%	7,4%
<b>Total Q4</b>		<b>835.000</b>	<b>1.003.516</b>	<b>1.008.223</b>	<b>20,2%</b>	<b>20,7%</b>
<b>Total general</b>		<b>2.570.746</b>	<b>2.980.592</b>	<b>2.987.497</b>	<b>15,9%</b>	<b>16,2%</b>

Tabla 2. Ventas por marca Arkitect

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 1. Venta por marca Arkitect

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3. Ventas por marca Bronzini

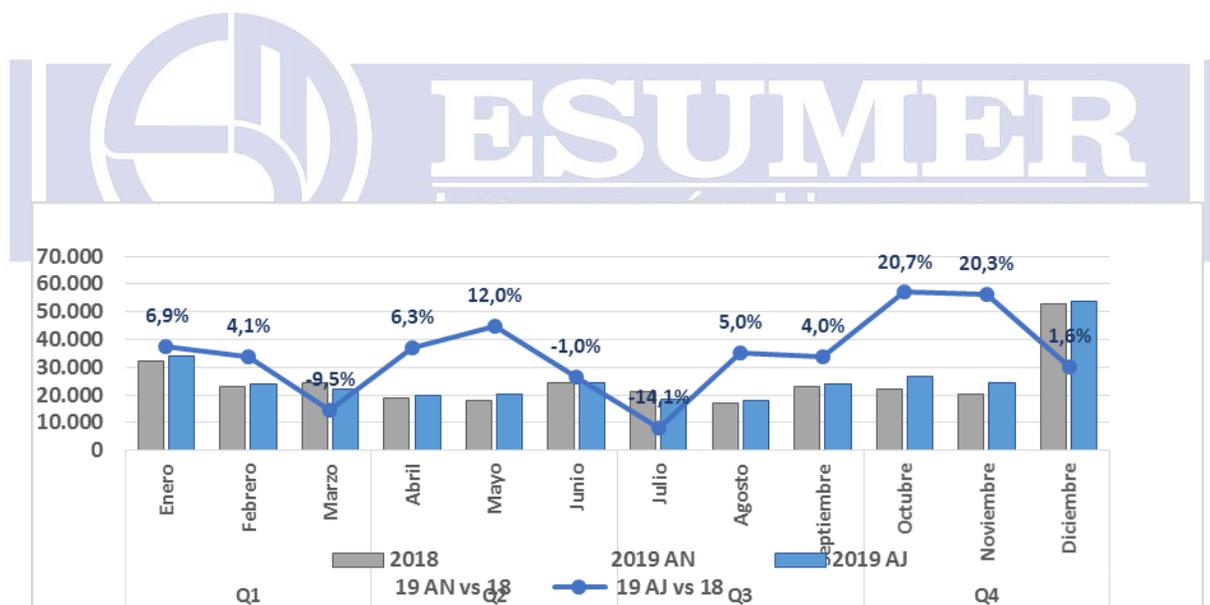
Trimestre	Me	2018	2019 AN	2019 AJ	19 AN vs 18	19 AJ vs 18
Q1	Enero	31.994	34.189	34.189	6,9%	6,9%
	Febrero	22.860	23.794	23.794	4,1%	4,1%
	Marzo	24.269	21.967	21.967	-9,5%	-9,5%
<b>Total Q1</b>		<b>79.123</b>	<b>79.950</b>	<b>79.950</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>
Q2	Abril	18.733	19.920	19.920	6,3%	6,3%
	Mayo	18.029	20.185	20.185	12,0%	12,0%
	Junio	24.592	24.352	24.352	-1,0%	-1,0%
<b>Total Q2</b>		<b>61.354</b>	<b>64.457</b>	<b>64.457</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,1%</b>
Q3	Julio	21.367	18.345	18.345	-14,1%	-14,1%
	Agosto	16.955	17.807	17.807	5,0%	5,0%
	Septiembre	22.932	23.363	23.859	1,9%	4,0%
<b>Total Q3</b>		<b>61.254</b>	<b>59.515</b>	<b>60.011</b>	<b>-2,8%</b>	<b>-2,0%</b>
Q4	Octubre	22.181	27.085	26.769	22,1%	20,7%
	Noviembre	20.085	21.907	24.165	9,1%	20,3%
	Diciembre	52.682	60.952	53.519	15,7%	1,6%
<b>Total Q4</b>		<b>94.948</b>	<b>109.944</b>	<b>104.453</b>	<b>15,8%</b>	<b>10,0%</b>
<b>Total general</b>		<b>296.679</b>	<b>313.866</b>	<b>308.871</b>	<b>5,8%</b>	<b>4,1%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 2. Venta por marca Bronzini

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Trimestre	Mes	2018	2019 AN	2019 AJ	19 AN vs 18	19 AJ vs 18
Q1	Enero	14.338	17.501	17.501	22,1%	22,1%
	Febrero	12.112	13.865	13.865	14,5%	14,5%



Fuente: Elaboración Propia.

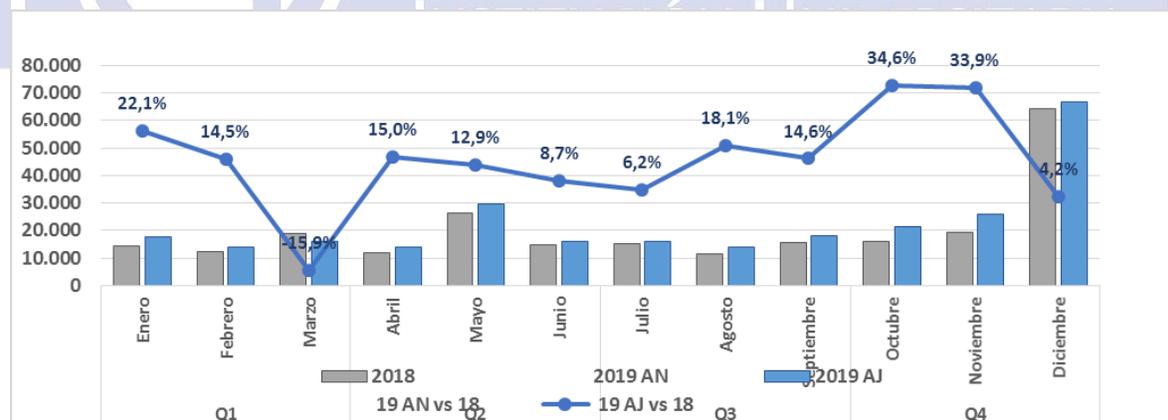
S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

	Marzo	18.942	15.934	15.934	-15,9%	-15,9%
<b>Total Q1</b>		<b>45.392</b>	<b>47.300</b>	<b>47.300</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,2%</b>
<b>Q2</b>	Abril	12.093	13.901	13.901	15,0%	15,0%
	Mayo	26.186	29.577	29.577	12,9%	12,9%
	Junio	14.605	15.870	15.870	8,7%	8,7%
<b>Total Q2</b>		<b>52.884</b>	<b>59.348</b>	<b>59.348</b>	<b>12,2%</b>	<b>12,2%</b>
<b>Q3</b>	Julio	15.216	16.152	16.152	6,2%	6,2%
	Agosto	11.693	13.815	13.815	18,1%	18,1%
	Septiembre	15.649	17.406	17.937	11,2%	14,6%
<b>Total Q3</b>		<b>42.558</b>	<b>47.373</b>	<b>47.904</b>	<b>11,3%</b>	<b>12,6%</b>
<b>Q4</b>	Octubre	15.961	21.626	21.491	35,5%	34,6%
	Noviembre	19.405	20.967	25.975	8,1%	33,9%
	Diciembre	64.234	57.016	66.926	-11,2%	4,2%
<b>Total Q4</b>		<b>99.600</b>	<b>99.609</b>	<b>114.391</b>	<b>0,0%</b>	<b>14,9%</b>
<b>Total general</b>		<b>240.434</b>	<b>253.630</b>	<b>268.943</b>	<b>5,5%</b>	<b>11,9%</b>

Tabla 4. Ventas por marca Bliss

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 3. Venta por marca Bliss



Fuente: Elaboración Propia.

Trimestre	Mes	2018	2019 AN	2019 AJ	19 AN vs 18	19 AJ vs 18
<b>Q1</b>	Enero	80.166	71.958	71.958	-10,2%	-10,2%
	Febrero	67.848	53.577	53.577	-21,0%	-21,0%

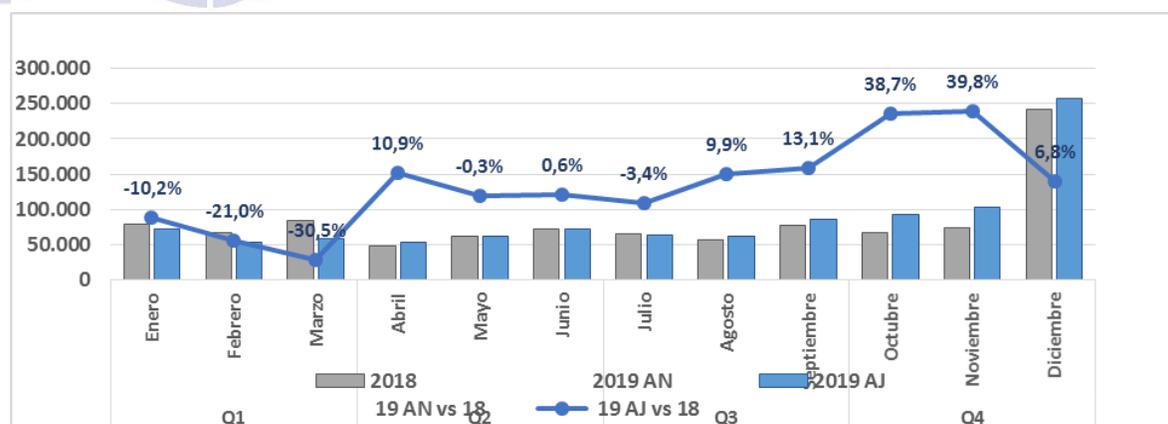
S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

	Marzo	83.791	58.275	58.275	-30,5%	-30,5%
<b>Total Q1</b>		<b>231.805</b>	<b>183.810</b>	<b>183.810</b>	<b>-20,7%</b>	<b>-20,7%</b>
<b>Q2</b>	Abril	49.175	54.513	54.513	10,9%	10,9%
	Mayo	62.282	62.082	62.082	-0,3%	-0,3%
	Junio	72.160	72.620	72.620	0,6%	0,6%
<b>Total Q2</b>		<b>183.617</b>	<b>189.215</b>	<b>189.215</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>
<b>Q3</b>	Julio	66.301	64.076	64.076	-3,4%	-3,4%
	Agosto	56.315	61.910	61.910	9,9%	9,9%
	Septiembre	76.931	86.577	87.035	12,5%	13,1%
<b>Total Q3</b>		<b>199.547</b>	<b>212.563</b>	<b>213.021</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,8%</b>
<b>Q4</b>	Octubre	66.787	100.723	92.642	50,8%	38,7%
	Noviembre	73.769	100.746	103.163	36,6%	39,8%
	Diciembre	241.555	284.308	258.060	17,7%	6,8%
<b>Total Q4</b>		<b>382.111</b>	<b>485.776</b>	<b>453.865</b>	<b>27,1%</b>	<b>18,8%</b>
<b>Total general</b>		<b>997.080</b>	<b>1.071.365</b>	<b>1.039.911</b>	<b>7,5%</b>	<b>4,3%</b>

Tabla 5. Ventas por marca People

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 4. Venta por marca people



Fuente: Elaboración Propia.

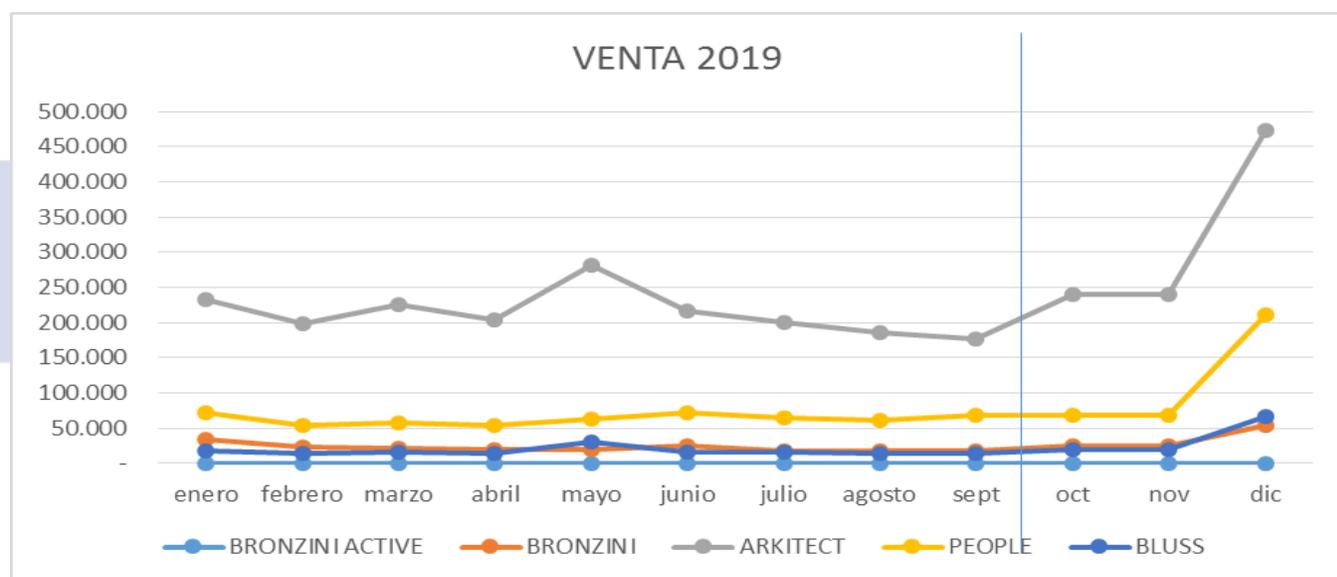
S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Tabla 6. Ventas por marcas en el año 2019

VENTAS 2019	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic
BRONZINI	34.189	23.794	21.967	19.920	20.185	24.352	18.345	17.807	17.206	24.317	24.317	53.519
ARKITECT	232.215	198.027	224.768	204.818	282.372	216.154	200.828	185.222	177.619	239.572	239.572	472.541
PEOPLE	71.958	53.577	58.275	54.513	62.082	72.620	64.076	61.910	67.475	69.128	69.128	211.416
BLUSS	17.501	13.865	15.934	13.901	29.577	15.870	16.152	13.815	13.244	19.019	19.019	66.926
<b>TOTAL</b>	<b>356.144</b>	<b>289.503</b>	<b>321.191</b>	<b>293.355</b>	<b>394.364</b>	<b>329.201</b>	<b>299.486</b>	<b>278.807</b>	<b>275.572</b>	<b>352.036</b>	<b>352.036</b>	<b>804.402</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 5. Ventas 2019.



Fuente: Elaboración Propia

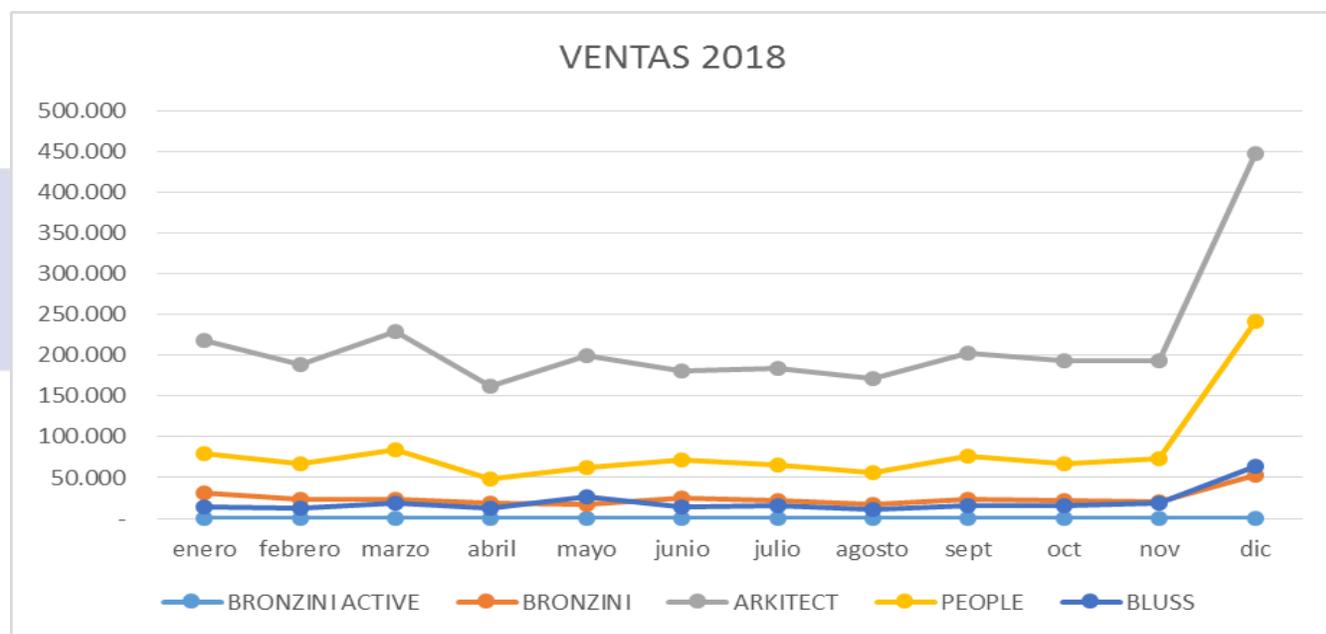
## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Tabla 7. Ventas por marcas en el año 2018

VENTAS 2018	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic
<b>BRONZINI</b>	31.994	22.860	24.269	18.733	18.029	24.592	21.367	16.955	22.932	22.181	20.085	52.682
<b>ARKITECT</b>	218.022	189.073	229.172	162.225	199.004	181.214	184.027	170.859	202.150	193.365	193.687	447.948
<b>PEOPLE</b>	80.166	67.848	83.791	49.175	62.282	72.160	66.301	56.315	76.931	66.787	73.769	241.555
<b>BLUSS</b>	14.338	12.112	18.942	12.093	26.186	14.605	15.216	11.693	15.649	15.961	19.405	64.234
<b>TOTAL</b>	<b>344.703</b>	<b>292.009</b>	<b>356.315</b>	<b>242.352</b>	<b>305.646</b>	<b>292.937</b>	<b>287.140</b>	<b>256.006</b>	<b>317.913</b>	<b>298.589</b>	<b>307.217</b>	<b>807.062</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6. Ventas 2018



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las ventas realizadas en los 2 años vemos que el comportamiento es similar en algunos periodos entonces la producción se puede fabricar de forma constante y exponencial para suplir los meses de mayor demanda.

**S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S**

Verificar el nivel del inventario teniendo en cuenta la existencias y faltantes para la proyección y entrega de las órdenes de compra.

Referencia	Color	Talla	INV TOTAL	Nivel de inv. en distrib	Nivel de inv. en la cadena	2019/10/30	2019/10/31	2019/11/07	2019/11/11	2019/11/13
22380	AMLLO 1	L	4425	41%	3%	4425	4425	4425	2967	2967
22380	AMLLO 1	M	5161	53%	3%	5161	5161	5161	3459	3459
22380	AMLLO 1	S	2521	87%	5%	2521	2521	2521	1697	1697
22380	AMLLO 1	XL	3937	87%	3%	3937	3937	3937	2639	2639
22380	AMLLO 1	XS	2659	102%	5%	2659	2659	2659	1789	1789
22380	AZUL/OSC1	L	1875	9%	7%	1875	1875	1875	1267	1267
22380	AZUL/OSC1	M	2008	22%	7%	2008	2008	2008	1356	1356
22380	AZUL/OSC1	S	1033	40%	12%	1033	1033	1033	703	703
22380	AZUL/OSC1	XL	2011	17%	7%	2011	2011	2011	1356	1356
22380	AZUL/OSC1	XS	251	27%	14%	251	251	251	181	181
22380	BEIGE	L	2537	124%	6%	2537	2537	2537	1707	1707
22380	BEIGE	M	1750	83%	4%	1750	1750	1750	1181	1181
22380	BEIGE	S	1559	248%	5%	1559	1559	1559	1048	1048
22380	BEIGE	XL	2369	120%	6%	2369	2369	2369	1595	1595
22380	BEIGE	XS	1363	46%	10%	1363	1363	1363	925	925
22380	BLANCO	L	5916	92%	2%	5916	5916	5916	3959	3959
22380	BLANCO	M	8425	86%	2%	8425	8425	8425	5634	5634
22380	BLANCO	S	5737	113%	2%	5737	5737	5737	3839	3839
22380	BLANCO	XL	4861	99%	3%	4861	4861	4861	3259	3259
22380	BLANCO	XS	5129	124%	3%	5129	5129	5129	3436	3436
22380	FUCSIA 1	L	1897	77%	7%	1897	1897	1897	1280	1280
22380	FUCSIA 1	M	2290	84%	6%	2290	2290	2290	1542	1542
22380	FUCSIA 1	S	966	114%	14%	966	966	966	661	661
22380	FUCSIA 1	XL	2261	105%	8%	2261	2261	2261	1525	1525
22380	FUCSIA 1	XS	638	76%	13%	638	638	638	439	439
22380	JASPEGRIS	L	2583	68%	4%	2583	2583	2583	1738	1738
22380	JASPEGRIS	M	3227	74%	4%	3227	3227	3227	2168	2168
22380	JASPEGRIS	S	2250	110%	7%	2250	2250	2250	1517	1517
22380	JASPEGRIS	XL	3393	87%	4%	3393	3393	3393	2278	2278
22380	JASPEGRIS	XS	1744	99%	9%	1744	1744	1744	1181	1181

*Ilustración 7. Juego de inventarios*

Fuente: Elaboración Propia.

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

				Inv. Proveedor	Inventario Éxito				Venta Promedio día
DESC MARCA	REF.	COLOR	TALLA	Cantidad en Proceso	Cedis	Almacenes	Total Éxito	Vta. 12 Meses	CP
ARKITECT	22380	AMLLO 1	L	10.413	3.858	3.535	7.393	11.439	116,7
ARKITECT	22380	AMLLO 1	M	12.059	10.904	8.288	19.192	13.608	138,9
ARKITECT	22380	AMLLO 1	S	5.654	5.159	2.368	7.527	7.207	73,5
ARKITECT	22380	AMLLO 1	XL	9.107	3.555	3.232	6.787	10.184	103,9
ARKITECT	22380	AMLLO 1	XS	6.682	2.711	2.027	4.738	8.011	81,7
ARKITECT	22380	AZUL/OSC1	L	4.499	4.905	2.058	6.963	7.779	79,4
ARKITECT	22380	AZUL/OSC1	M	4.860	10.524	4.848	15.372	7.779	79,4
ARKITECT	22380	AZUL/OSC1	S	2.704	1.516	1.262	2.778	3.889	39,7
ARKITECT	22380	AZUL/OSC1	XL	5.087	1.451	1.611	3.062	6.272	64,0
ARKITECT	22380	AZUL/OSC1	XS	791	4.316	1.966	6.282	3.125	31,9
ARKITECT	22380	BEIGE	L	6.292	1.486	2.163	3.649	7.044	71,9
ARKITECT	22380	BEIGE	M	4.608	4.828	2.846	7.674	9.550	97,4
ARKITECT	22380	BEIGE	S	3.439	2.700	1.647	4.347	5.050	51,5
ARKITECT	22380	BEIGE	XL	5.740	5.154	3.588	8.742	6.304	64,3
ARKITECT	22380	BEIGE	XS	3.065	2.135	1.378	3.513	4.030	41,1
ARKITECT	22380	BLANCO	L	14.948	7.544	4.789	12.333	19.026	194,1
ARKITECT	22380	BLANCO	M	20.826	14.628	6.135	20.763	27.567	281,3
ARKITECT	22380	BLANCO	S	14.610	7.657	4.339	11.996	19.372	197,7
ARKITECT	22380	BLANCO	XL	12.504	7.973	3.460	11.433	17.015	173,6
ARKITECT	22380	BLANCO	XS	12.544	7.081	3.812	10.893	16.365	167,0
ARKITECT	22380	FUCSIA 1	L	4.888	3.491	1.934	5.425	7.631	77,9
ARKITECT	22380	FUCSIA 1	M	5.898	6.024	4.350	10.374	8.446	86,2
ARKITECT	22380	FUCSIA 1	S	2.391	1.714	1.114	2.828	3.750	38,3
ARKITECT	22380	FUCSIA 1	XL	5.657	1.790	1.598	3.388	6.424	65,5
ARKITECT	22380	FUCSIA 1	XS	1.472	1.950	951	2.901	3.008	30,7
ARKITECT	22380	JASPEGRIS	L	6.464	7.530	5.498	13.028	9.075	92,6
ARKITECT	22380	JASPEGRIS	M	8.226	2.494	3.022	5.516	10.685	109,0
ARKITECT	22380	JASPEGRIS	S	5.113	4.110	1.740	5.850	6.794	69,3
ARKITECT	22380	JASPEGRIS	XL	7.705	4.682	2.371	7.053	8.469	86,4
ARKITECT	22380	JASPEGRIS	XS	4.239	4.390	2.856	7.246	5.606	57,2

Tabla 8. Nivel de inventario

Fuente: Elaboración Propia.

**S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S**

VENTA REAL									OC		
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
1.588	2.334	2.863	2.865	3.931	2.919	2.797	2.448	2.843	3123	2916	4374
1.864	2.531	2.961	3.232	4.815	3.560	3.130	2.742	3.462	3549	3404	5106
1.252	1.486	2.013	1.936	2.635	1.937	1.724	1.403	1.901	1534	1648	2472
2.000	2.057	2.462	2.605	3.849	2.759	2.697	2.344	2.683	2617	2596	3894
839	1.324	1.526	1.655	2.404	1.843	1.472	1.343	1.630	2332	1740	2610
1.624	1.412	1.444	1.316	1.665	1.310	1.101	977	1.273	1459	1216	1824
1.687	1.428	1.647	1.401	1.784	1.451	1.248	1.135	1.531	1600	1304	1956
791	681	795	639	793	676	649	497	714	1054	660	990
1.536	1.138	1.368	1.213	1.462	1.144	1.050	998	1.208	1812	1310	1965
663	567	712	533	687	580	450	418	575	441	140	210
1.319	1.242	1.520	1.414	1.901	1.542	1.399	1.234	1.566	2142	1660	2490
1.560	1.693	1.969	1.778	2.511	2.062	1.802	1.544	2.206	1763	1138	1707
959	949	992	967	1.194	1.101	982	897	1.206	884	1022	1533
1.142	1.119	1.308	1.285	1.810	1.429	1.209	1.152	1.425	1870	1548	2322
738	846	951	900	1.162	1.005	854	798	1.067	875	876	1314
4.537	3.954	4.145	3.832	4.476	3.771	3.628	3.138	4.192	5163	3914	5871
7.333	6.004	5.946	5.221	6.583	5.226	3.860	4.611	5.922	6871	5582	8373
4.517	3.965	4.096	3.739	4.211	3.836	3.526	3.160	4.198	5120	3796	5694
3.629	3.246	3.310	2.917	3.668	3.002	2.728	2.468	3.040	4494	3204	4806
4.367	3.762	3.700	3.401	3.985	3.399	2.978	2.959	3.580	4079	3386	5079
1.213	1.257	1.437	1.187	1.835	1.197	1.059	947	1.433	1803	1234	1851
1.709	1.304	1.660	1.412	2.113	1.315	1.059	934	1.516	2158	1496	2244
618	673	816	640	879	627	457	412	623	866	610	915
1.394	1.123	1.432	1.251	1.750	1.163	1.034	875	1.224	1977	1472	2208
516	534	673	564	796	586	444	413	617	477	398	597
1.864	2.006	2.254	2.187	2.925	2.108	1.890	1.674	2.276	2239	1690	2535
2.431	2.123	2.590	2.283	3.034	2.423	2.066	1.869	2.226	2931	2118	3177
1.517	1.211	1.427	1.235	1.639	1.317	1.108	941	1.382	1448	1466	2199
2.281	1.645	2.065	2.033	2.748	2.028	1.837	1.631	1.955	2130	2230	3345
1.032	1.042	1.165	1.078	1.351	1.090	955	809	1.195	1424	1126	1689

*Tabla 9. Venta por mes*

Fuente: Elaboración Propia.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Vemos en nivel de inventario por orden de compra de cada mes y los días de cubrimiento que poseemos permitiéndonos visualizar con antelación los agotados del producto se maneja con 3 meses de antelación y 3 meses de proyección para tomar un consolidado de unidades en la orden de compra y el crecimiento del producto.

Planear una óptima entrega al cliente por medio del inventario de producto terminado.

*Tabla 10. Días de inventario y unidades por mes*

inv. + oc OCT	inv. + oc NOV	inv. + oc DIC	inv. + oc ENE	inv. + oc FEBR	inv. + oc MARZO	inv. + oc ABRIL	DIAS DE INV OCT	DIAS DE INV NOV	DIAS DE INV DIC	DIAS DE INV ENERO	DIAS DE INV FEBR	DIAS DE INV MARZO	DIAS DE INV ABRIL
6.620	6.309	6.747	4.786	2.188	- 677	-3.373	62	59	51	73	25	- 7	- 31
17.146	16.756	17.163	14.965	12.219	9.123	6.011	136	132	110	204	133	88	48
6.338	5.861	6.108	4.739	2.989	1.015	- 661	89	83	82	104	51	15	- 9
5.820	5.340	6.306	4.277	2.018	- 516	-3.091	57	52	65	63	27	- 6	- 30
4.714	4.552	5.506	4.425	3.000	1.409	- 73	74	72	100	123	63	27	- 1
6.629	6.868	5.415	3.897	2.469	1.089	- 28	204	211	50	77	52	24	- 1
13.165	12.734	11.190	9.632	8.095	6.571	5.266	228	220	96	186	158	129	91
2.343	2.112	1.338	602	- 136	- 853	-1.473	79	71	23	25	- 6	- 36	- 50
2.914	2.772	2.285	948	- 305	- 1.595	-2.681	60	57	28	21	- 7	- 37	- 55
5.115	4.556	3.274	2.659	2.019	1.397	916	219	195	66	130	95	67	39
3.416	3.456	3.092	1.811	430	- 1.037	-2.437	63	64	32	42	9	- 21	- 45
6.111	4.961	2.984	1.357	- 474	- 2.347	-4.198	80	65	24	25	- 8	- 38	- 55
3.513	3.416	2.936	1.982	1.011	32	- 997	94	92	44	62	31	1	- 27
8.061	8.076	8.077	6.946	5.733	4.436	3.174	158	158	104	184	142	103	62
2.808	2.558	2.516	1.724	826	- 100	-1.006	75	68	56	65	28	- 3	- 27
11.699	10.836	8.491	4.246	196	- 3.792	-7.445	73	68	31	30	1	- 29	- 47
19.331	18.059	15.211	8.543	2.568	- 3.016	-7.813	85	79	41	38	13	- 16	- 34
11.579	10.455	7.879	3.638	- 392	- 4.310	-7.937	71	64	29	26	- 3	- 33	- 48
11.086	10.007	8.094	4.657	1.379	- 1.735	-4.480	78	70	36	41	13	- 17	- 31
9.919	8.811	7.610	3.546	- 185	- 3.736	-6.908	66	59	36	26	- 1	- 32	- 46
4.631	4.065	2.808	1.573	226	- 1.086	-2.233	77	68	27	38	5	- 25	- 37
9.572	10.134	8.859	7.353	5.871	4.335	3.165	307	326	76	146	119	85	102
2.702	2.900	1.850	1.205	460	- 268	- 765	197	211	28	56	19	- 11	- 56
3.454	3.515	3.159	1.900	623	- 719	-1.763	73	75	37	45	15	- 16	- 37
2.520	2.505	2.016	1.491	888	269	- 222	183	182	56	85	44	13	- 16
11.197	10.449	9.902	7.967	5.837	3.617	1.670	138	129	96	124	82	49	21
4.889	4.481	3.770	1.493	- 864	- 3.300	-5.354	58	53	29	20	- 11	- 41	- 64
4.972	4.709	4.503	3.139	1.820	489	- 654	86	82	56	69	41	11	- 11
6.429	6.414	7.045	5.082	3.227	1.178	- 630	86	86	78	78	52	17	- 8
6.246	5.855	5.609	4.572	3.469	2.347	1.361	124	116	87	132	94	63	27

Fuente: Elaboración Propia.

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S



**S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S**

*Tabla 11. Planeación de unidades*

UNIDADES A HACER ACUMULADA						UNIDADES A HACER POR MES				
NOV	DIC	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	DIC	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL
1.757	2.535	192	5.350	8.828	11.439	2.535	192	5.158	3.478	2.610
-	-	-	-	-	3.476	-	-	-	-	3.476
-	-	-	1.682	4.221	5.975	-	-	1.682	2.539	1.753
2.352	1.066	1.205	4.945	8.319	10.782	1.066	139	3.740	3.374	2.464
203	-	-	751	3.070	4.828	-	-	751	2.319	1.758
-	1.589	-	1.446	3.208	4.741	1.589	-	1.446	1.762	1.533
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
116	1.552	1.499	2.392	3.288	3.701	1.552	1.499	893	896	413
857	2.276	2.599	3.982	5.423	6.309	2.276	323	1.382	1.441	886
-	214	-	-	179	833	214	-	-	179	654
595	2.296	1.759	3.546	5.196	6.487	2.296	1.759	1.787	1.650	1.291
761	3.868	3.812	6.314	8.589	9.920	3.868	3.812	2.502	2.275	1.330
-	1.166	473	1.632	2.763	3.796	1.166	473	1.159	1.130	1.033
-	-	-	-	-	658	-	-	-	-	658
256	725	363	1.780	2.936	3.820	725	363	1.416	1.156	885
1.104	7.004	7.164	11.709	16.482	19.385	7.004	160	4.545	4.773	2.904
-	7.844	8.355	14.190	20.837	24.948	7.844	511	5.835	6.647	4.111
1.844	7.612	8.079	12.778	17.712	20.237	7.612	467	4.699	4.934	2.525
700	5.548	4.905	8.906	13.093	15.187	5.548	4.905	4.001	4.188	2.094
2.422	5.788	7.313	11.456	15.961	18.141	5.788	1.525	4.143	4.505	2.180
436	2.874	2.208	4.199	5.991	6.733	2.874	2.208	1.991	1.792	742
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	1.380	562	1.667	2.540	3.859	1.380	562	1.105	873	1.319
13	1.789	1.397	2.840	4.284	5.291	1.789	1.397	1.443	1.444	1.007
-	559	-	894	1.793	2.638	559	-	894	899	845
-	-	-	-	2.124	4.424	-	-	-	2.124	2.300
1.834	3.866	4.659	7.241	9.736	11.669	3.866	793	2.582	2.496	1.932
-	1.085	343	1.936	3.686	4.975	1.085	343	1.593	1.750	1.290
-	-	-	1.707	4.322	6.242	-	-	1.707	2.615	1.920
-	-	-	-	617	2.430	-	-	-	617	1.813

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos tomar las decisión de producción ya sea acumulado o por mes de fabricación de las unidades para la entrega de los pedidos solicitados por el cliente, aparte que se analizara

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

cuando se va necesitar más recursos para los próximos meses y tomar decisiones de ejecución de un plan táctico.

### 5.1.3. CONCLUSIÓN

En el desarrollo de este proyecto, permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la materia de fundamentos de investigación y durante la carrera de profesión, experimentando cada uno de los procesos en los que se dividió la metodología utilizada y de los procesos de la empresa y de una u otra manera ayuda a las empresas mediante propuestas que permitirán implementar recursos para la competencia empresarial y estar a la vanguardia de sus proceso y productos.

Este trabajo sirvió para aprender de una manera más exigente de cómo se debe realiza un proyecto de investigación para en un futuro tener una mejor idea a la hora de realizar otra investigación, los pasos que se llevan a cabo y la forma correcta de realizarlo

La elección del tema expuesto tuvo origen de interés en el deseo que tiene la empresa de mejorar sus procesos y ser más competitivo por medio de la planeación.

Dentro de los objetivos específicos a tratar vemos que los históricos de ventas de la empresa analizamos que es un compañía estable y con futuro crecimiento que posee también posibilidades de generar nuevos contratos por tener establecidos sus procesos y capacidad.

Otro aspecto de los objetivos es la manipulación del inventario en el tiempo previniendo la caída o la perdida de este al darse de cuenta con el comportamiento de venta de los productos se puede lograr tomar decisiones que puedan afectar el costo del inventario.

Con una planeación de la producción y la manipulación del inventario la empresa enfocara toda su capacidad hacia una meta deseada y cumplimiento de entregas convirtiéndola en excelente proveedor para el cliente logrando abastecer su necesidad con los requerimientos establecidos.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

En resumen al poseer información idónea y real para el trabajo se puede lograr el mejoramiento de los procesos de la empresa y toma de decisiones para futuros proyectos, aumento la rentabilidad y disminuyendo los costos por reproceso o prioridades de producción.

Se indago sobre la información que se puede encontrar a cerca el tema, y sobre las investigaciones pasadas sobre el mismo.

Con este trabajo se pudo aprender a desarrollar todo un proceso de Investigativo que conllevo a buscar, indagar y analizar información para ser coherentes en toda la temática del objeto inicial de la investigación.

Se formuló un Marco teórico concreto que se utilizó para tener una mejor base informativa sobre el tema para poder realizar el proyecto de investigación.

### 5.2. MARCO TEÓRICO

La planeación, evaluación y control de los inventarios son actividades de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, especialmente en la industria de la manufactura. Por lo tanto, estas actividades deben estar soportadas por adecuados modelos de optimización y simulación que permitan la obtención de los mejores resultados. El futuro de una organización puede estar ligado a algunos problemas que se derivan de un manejo inadecuado de sus inventarios. Dichos problemas podrían perjudicar la rentabilidad, el buen servicio y los costos, entre otros aspectos, por malas prácticas. Actualmente los mercados son cada vez más exigentes con relación a procesos de alta calidad y buenos niveles de servicio, exigiendo a las empresas afrontar mejores estándares de calidad, tecnologías y competitividad. Un aporte en este sentido lo proporciona la existencia de métodos para la planificación operativa relacionados con la logística interna de una empresa. La optimización de inventarios ha tomado gran importancia durante los últimos años, dadas las tendencias del comportamiento del mercado, las ventas y la competitividad. La planificación de éstos es esencial, ya que puede ocasionar excesivas cantidades y costos,

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

o por el contrario, inexistencias, lo que puede acarrear inesperados impactos operacionales. El entorno dinámico en estos modelos de inventarios se refiere a que algunos cambios en la variabilidad, de manera inesperada en el tiempo, pueden deberse a la incertidumbre de factores como la demanda, tiempos de suministro, precios y costos, entre otros, asociados a la administración de dichos inventarios. Estos modelos que contemplan todos los factores fijos en el tiempo son poco robustos por su incapacidad de incorporar una gran variedad de valores en la logística interna empresarial, así como por la falta de precisión en los pronósticos, el efecto látigo, que indica variaciones fuertes debidas a cambios drásticos o al supuesto de independencia de la demanda en relación a otras variables de estos procesos, o en políticas de inventario con pedidos constantes.

La práctica de compartir información sobre inventarios, en la cadena de suministro, entre productor y clientes, podría llevar a mejores resultados y a una significativa reducción de costos. Tales prácticas pueden consistir en un sistema de compartir Información de Demanda Anticipada, o en un Inventario Administrado por el Vendedor, el cual es similar al modelo de Planeación Colaborativa con Reposición

(Valencia-Cárdenas, Díaz-Serna, & Correa-Morales, 2015)

Basados en todo este concepto se entiende que la planeación es de suma importancia toda la operación de la cadena de suministro e información para la ejecución de los procesos y una óptima respuesta de la empresa mejorando la rentabilidad y disminuyendo los costos por dichos retrasos o contratiempos. Otro tema de suma importancia son los inventarios representan uno de los activos más importantes para las organizaciones se revisará los procesos que intervienen y construir una adecuada cadena de abastecimiento que permita tener un nivel de stock óptimo que responda a la demanda del mercado bajo unos costos adecuados que lleven hacia el objetivo de rentabilidad para el negocio es importante tener presente que el abastecimiento se hace por medio de la importación de los productos y por tanto es importante conocer el lead time para realizar una adecuada gestión de inventarios.

(De Empresas, Lady Bibiana Ballesteros Mahecha, 2019)

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Cantero Cora (2011), define este término como la capacidad que posee una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos. Esta misma autora establece que es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos. El desempeño puede ser medido de diferentes formas: en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global. Es el cumplimiento, ejercicio, ejecución y actuación que se desarrolla dentro de un proceso, medido a través de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su resultado

(Yicelis Parra Reyes, 2018)

Los autores Hanke y Wichern (2006) mencionan que para que las organizaciones grandes, medianas o pequeñas, privadas o públicas, puedan reducir el grado de incertidumbre causado por el cambio constante del entorno, deben respaldar sus decisiones en algo más que la experiencia o la intuición, deben respaldarlo en la elaboración de pronósticos precisos y confiables que sean suficientes para satisfacer las necesidades en la planeación de la organización.

Por su parte, Torres (2011) menciona que en la práctica es posible clasificar estos planes en múltiples tipos; sin embargo, solo se hará énfasis en delimitar algunas de las áreas dentro de la empresa donde es necesaria la intervención de un pronóstico. Para Arango et al. (2010) estas aplicaciones pueden ser muy diversas, como predecir el presupuesto de ventas, o bien estimar el tipo y número de operaciones para producir un producto, o quizá apoyar el estudio de mercado para la incorporación de nuevos productos, almacenaje o servicios de la empresa, el cual es esencial para una eficiente cadena de suministro. La idea principal de esta filosofía es que se trabaje mancomunadamente en toda la cadena para determinar las estrategias de inventario y reaprovisionamiento que más beneficios tengan para todos los participantes que realicen esfuerzos para alinear sus pronósticos y, consecuentemente, lograr la disminución de inventarios y aumentar así la rentabilidad para todos los participantes.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

La utilización de sistemas de pronósticos en modelos de gestión de inventarios ha sido estudiada e implementada por varios expertos. Al respecto, Gutiérrez y Vidal (2008) mencionan que los sistemas tradicionales de control de inventarios utilizan técnicas como la suavización exponencial para pronosticar la demanda de productos de alta rotación

(Contreras Juárez, Atziry Zuñiga, Martínez Flores, & Sánchez Partida, 2016)

La planeación estratégica es una de las herramientas administrativas esenciales para la gestión empresarial, pues de esta depende en gran parte el desempeño de cada compañía. Una planeación estratégica formal es un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización (Pearce, Freeman, Robinson, 1987). De esta forma, un proceso de planeación efectivo es aquel en donde se enlazan las metas estratégicas en el corto y largo plazo y en el que se involucran los planes operacionales para llevar a alcanzar cada una de estas (Glaister, Falshaw, 1999). Actualmente, la planeación estratégica es considerada como componente necesario y esencial dentro de los procesos de administración de empresas y su direccionamiento hacia el futuro.

La estrategia corporativa es el resultado final de toda planeación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos de una compañía para poder satisfacer las expectativas de sus clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales (Porter, 1996).

(Mejía Argueta, Agudelo, & Soto Cardona, 2016)

Una adecuada planificación, buen control de la producción y suministros juega un papel fundamental en la gestión de una organización, debido a que afecta a los demás procesos de la empresa (procesos de compra, producción, mercado, etc.). Planear la producción permite programar la utilización de recursos (talento humano, máquinas, dinero) dentro de una organización. Por ello, es considerado un campo que debe abordarse principalmente desde la ingeniería industrial, para buscar la mejor forma de asignar recursos económicos, y así minimizar los costos del plan de producción, satisfaciendo las necesidades de los clientes

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

internos y externos para poner en marcha la producción en un período determinado de manufactura. El abastecimiento de la materia prima es un factor importante en el proceso de producción, pero la mayoría de empresas no lleva ninguna política de inventario para abastecerse de la materia prima necesaria para la elaboración. Esto presenta un problema de altos niveles de inventario o la inexistencia de los mismos Además de costos elevados de producción o el incumplimiento de la entrega del producto a los clientes. La manera en la que se realizan las órdenes de compra no es eficiente, lo que genera retrasos en la llegada de materiales para iniciar con la producción del día, ocasionando pérdidas económicas a la empresa

(Cáceres, Reyes, & García, 2015)

La Metodología de Gestión de Inventarios comprende los pasos lógicos que permite medir los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro, de tal forma que se generen políticas y estrategias conjuntas para mejorar el desempeño de los actores en la cadena. Dicha metodología incluye cinco pasos: 1) Definición de políticas para la integración y colaboración, 2) Planificación colaborativa, 3) Integración de procesos claves y críticos, 4) Medición del desempeño y 5) Elaboración de planes de acción; los que permiten implementar una estrategia de integración y colaboración en la planificación de la cadena de suministro bajo un enfoque de mejoramiento continuo.

(Salas-Navarro, Miguél-Mejía, & Acevedo-Chedid, 2017)

La planificación de ventas y operaciones (S&OP) es el negocio clave proceso para equilibrar la demanda del cliente con las capacidades de suministro. El objetivo general de S&OP es igualar la demanda y la oferta en a mediano plazo, al proporcionar un instrumento para la vertical alineación de la estrategia comercial y la planificación operativa, y para La alineación horizontal de los planes de oferta y demanda (Feng et al., 2013; Wagner et al., 2014). S&OP realiza coordinación, tomando dos perspectivas La perspectiva

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

organizacional cubre la coordinación entre empresas y la cadena de suministro entre compañías, mientras que la perspectiva de planificación / proceso cubre la coordinación de flujos materiales, financieros y de información. Como tal, S&OP mantiene un papel esencial en la realización de la gestión de la cadena de suministro, realizando la tarea de integrar unidades organizativas a lo largo de una cadena de suministro, en Para satisfacer la demanda del cliente con el objetivo de mejorar competitividad en su conjunto (Stadtler, 2005). Globalización, mercado la incertidumbre y la creciente complejidad de la cadena de suministro aumentan aún más desafíos para la coordinación (Laurent Lim et al., 2014). Los mecanismos de coordinación juegan un papel fundamental dentro de S&OP en alineando la estrategia comercial y la planificación operativa, así como alinear las funciones comerciales involucradas y la cadena de suministro. La coordinación es el patrón de toma de decisiones y comunicación entre un conjunto de actores que realizan tareas para lograr objetivos comunes (Malone, 1987). En las cadenas de suministro, la coordinación se realiza cuando los actores toman decisiones que son eficientes. Para la cadena de suministro en su conjunto (Crowston, 1997; Gupta y Weerawat, 2006). En S&OP, las decisiones sobre producción y Las cantidades de compra para satisfacer la demanda requieren la coordinación de funciones de la compañía, así como de socios autónomos de la cadena de suministro (Schneeweiss, 2003a, 2003b). Coordinación, aquí entendida como sinónimo de integración, facilita la colaboración, ya que conecta áreas funcionales especializadas, como ventas, marketing, finanzas y operaciones, así como lo estratégico, operativo y Niveles tácticos de planificación. Mecanismos de coordinación, a su vez, son la variedad de herramientas y prácticas que los gerentes pueden usar para conectar áreas funcionales y niveles de planificación (Martínez y Jarillo, 1989). Se espera que S&OP sirva como comunicación y proceso de toma de decisiones que aborda el volumen y el producto mix y los recursos clave de la compañía (Dougherty y Gray, 2006; Palmatier y Crum, 2003; Xu et al., 2009). UNA Otro beneficio de S&OP es el apoyo para la planificación táctica nivel y, por lo tanto, vincula la planificación estratégica con la planificación operativa (Affonso et al., 2008; Wallace, 2011) al unir los planes en uno conjunto integrado de números (Chen-Ritzo et al., 2010; Ivert y Jonsson, 2010). S&OP disfruta de un alto y creciente interés gerencial

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

(Tuomikangas & Kaipia, 2014)

S&OP (Sales and Operations Planning (planificación de ventas y operaciones) 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.

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL



En el presente trabajo de investigación se incluyen algunos conceptos de frecuencia o términos del tema relacionado.

#### DEFINICIONES:

**RETAIL:** Sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final

**ORDEN DE COMPRA:** Documento que emite el comprador para pedir mercancía al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas.

**DEMANDA:** Cantidad de mercancías o servicios que los consumidores piden y están dispuestos a comprar.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

**S&OP:** (La planificación de ventas y operaciones) Proceso de gestión empresarial a través del cual se estudia regularmente la demanda y su suministro, al mismo tiempo que se relacionan los resultados con los objetivos de toda la empresa

**CAPACIDAD INSTALADA:** Capacidad o potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa posee ya sea en, unidad, departamento o sección

**LEAD TIME:** Tiempo que transcurre desde el que se emite la orden de compra pidiendo la mercancía hasta que el proveedor la entrega al cliente.

**COSTO DE INVENTARIO:** son aquellos que están relacionados con el almacenamiento, aprovisionamiento y mantenimiento del inventario en determinado período de tiempo

**OBSOLETOS:** aquella mercancía de una empresa que permanece almacenada durante mucho tiempo después de que debería haberse vendido, lo cual representa pérdida.

**ABASTECIMINETO:** actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades de la empresa, cliente o personas

**PLAN ESTRATEGICO:** El plan estratégico es el proceso por el cual los líderes de la compañía intentan lograr objetivos a corto y largo plazo

**PLAN TACTICO:** También llamado planes de acción a corto plazo porque desglosan objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas y accionables

**PLANEACION:** Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos

**PRONOSTICO DE VENTA:** Es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante un determinado período futuro.

**PROCESO:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico

**INVENTARIO:** Es el registro de todos los productos y materias primas que posee una empresa.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

STOCK: término de la lengua inglesa que, hace referencia en nuestro idioma, a la cantidad de bienes o productos que dispone una organización en un determinado momento para el cumplimiento de entrega y servicios.

PRODUCTO TERMINADO: Es un producto que se encuentra en la etapa final del proceso de fabricación de una compañía y está disponible para la satisfacción de una necesidad del cliente.

### 6. MARCO METODOLÓGICO

#### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizara es de tipo descriptiva ya que con la información obtenida se pretende analizar datos y buscar una relación en el comportamiento para prever las tendencias de producción de las próximas temporadas y tener el inventario idóneo para la ocasión.

#### 6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología implementada fue histórica, experimental y explicativa con el propósito de obtener información y analizar los procesos de la compañía para luego mejorar las prácticas de información, niveles de inventario y uso de recursos para la ejecución.

- Investigación histórica

Se realizó a través de la información histórica de la empresa y de las tendencias del mercado en periodos pasados y buscar una relación con otros periodos actuales de la empresa.

- Investigación experimental

Se analiza la acción o manipulación de unas variables que mejoren el lead time de los procesos para anticipar los recursos necesarios para la operación.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

- Investigación explicativa

Dar explicación por que se presenta esos fenómenos en las diferentes temporadas de la compañía y las tendencias en los periodos de producción de la empresa.

### 6.3. MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

*Tabla 12.Pasos*

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Dato</b>	<b>Indicador</b>
Analizar el comportamiento de las ventas reales anteriores y las comprar actuales para tomar decisiones de proyecciones de ventas futuras.	Pronósticos de ventas y ventas reales de la compañía.	Ventas mensuales de los diferentes productos.	Numero de venta.
Verificar el nivel del inventario teniendo en cuenta la existencias y faltantes para la proyección y entrega de las órdenes de compra.	Base de datos de la compañía.	N° de ítems de cada referencias.	Unidades en existencias de cada referencia.
Planear un óptimo abastecimiento dentro de la cadena de suministro	Plan táctico para la ejecución del programa.	Materiales, recursos, capacidad y tiempo de respuesta.	Porcentaje.

Fuente: Elaboración Propia.

- Técnicas para la recolección de la información.

Primaria:

- Fuente de la empresa

Secundarias:

- Textos web.
- Documentos web.
- Libros web.

## 7. ENTREGA, DIFUSION Y DIVULGACION DEL PROYECTO

Tabla 13. Difusión

<b>PREGUNTAS FRECUENTES</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>DESCRIPCIONES</b>
<b>¿Qué necesitamos comunicar?</b>	MENSAJES CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor actual</li> <li>• Programación de Proveedores</li> <li>• Felja s.a.s y de ejecución del plan táctico de operación</li> </ul>
<b>¿Para qué?</b>	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la dirección de lo que se busca lograr con las entregas y el cumplimiento.</li> <li>• Mejoramiento de los niveles de inventario y servicio.</li> <li>• Prevenir el comportamiento de la demanda para estar preparado.</li> </ul>
<b>¿Para quién?</b>	PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de la compañía.</li> <li>• Proveedores externos</li> <li>• Empresas aliadas o estratégicas de la compañía.</li> </ul>
<b>¿Cuándo?</b>	CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de cronograma. Iniciando con los fecha y cumplimiento de las referencias.</li> <li>• Seguimientos y avances.</li> </ul>
<b>¿Cómo?</b>	CORREO ELECTRONICO, TELEFONO,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturizar a los empleados de la empresa acompañando y asesorando sobre la labor a</li> </ul>

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

	PROVEEEDORES, MATERIAL PUBLICITARIO, ACOMPAÑAMIENTO.	realizar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informando a los Proveedores externos a través de correo electrónico o teléfono</li> <li>• Material Publicitario en Carteleras de la empresa.</li> </ul>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

La difusión y divulgación del proyecto estaría enfocada principalmente a la Institución Universitaria Esumer, ya que es un requisito para adquirir el grado, a los estudiantes y público en general, interesados en tener un recurso de investigación para futuros proyectos

## 8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

*Tabla 14. Usuarios*

USUARIOS POTENCIALES	SECTOR BENEFICIADO
<b>Área Compras</b>	Envío de órdenes de compra a los proveedores con anticipación.
<b>Área Contabilidad</b>	Procesamiento de contabilización de las compras de los proveedores y rotación del dinero de la empresa.
<b>Área Producción</b>	Cronograma de fabricación de las diferentes referencias por día de cumplimiento.
<b>Área Recibo y despacho de Mercancía</b>	Recibir y procesar las compras que llegan de los proveedores y envió de las órdenes de compra del cliente
<b>Proveedores de la empresa Felja s.a.s</b>	mejoramiento del cumplimiento de entrega de los recursos y materiales para el cumplimiento de las entregas

Fuente: Elaboración Propia.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

Los usuarios potenciales y/o sectores interesados por el proyecto, serian la empresa Felja s.a.s, proveedores y clientes. Usuarios interesados en la información suministrada con el trabajo de investigación estudiantes e industria, profesores de la universidad que estén interesados en el tema de planeación como herramienta de ejecución de un proyecto.



**S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S**

**9. CRONOGRAMA**

*Tabla 15. Cronograma*

	MESES Y SEMANAS															
	1				2				3				4			
ACTIVIDADES	AGO				SEPT				OCT				NOV			
RECOLECCION DE DATO	■	■	■	■												
PROCESAMIENTO DE DATO				■	■	■	■	■								
ANALISIS DE LA INFORMACION						■	■	■								
ELABORACION DEL INFORME							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ENTREGA DEL INFORME PARA REVISION		■				■			■				■			
AJUSTE AL INFORME FINAL													■	■	■	■
ENTREGA FINAL															■	■

Fuente: Elaboración Propia.

## S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

### 10. REFERENCIAS

- <https://www.evaluandoerp.com/planeamiento-ventas-operaciones-sop/>
- <https://definicion.de/>
- Cáceres, D., Reyes, J., & García, M. (2015). Modelo de Programación Lineal para Planeación de Requerimiento de Materiales. *Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, 28(Septiembre), 24–33.
- Contreras Juárez, A., Atziry Zuñiga, C., Martínez Flores, J. L., & Sánchez Partida, D. (2016). Análisis de series de tiempo en el pronóstico de la demanda de almacenamiento de productos perecederos. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.11.002>
- De Empresas, A. (n.d.). AUTOR LADY BIVIANA BALLESTEROS MAHECHA.
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Salas-Navarro, K., Maiguel-Mejía, H., & Acevedo-Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare*, 25(2), 326–337. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326>
- Tuomikangas, N., & Kaipia, R. (2014). Author's personal copy Review A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.026>
- Valencia-Cárdenas, M., Díaz-Serna, F. J., & Correa-Morales, J. C. (2015). Planeación de inventarios con demanda dinámica. Una revisión del estado del arte. *DYNA (Colombia)*, 82(190), 182–191. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n190.42828>

S&OP PLAN TACTICO PARA GENERAR NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIO EN  
PRODUCTO TERMINADO DE LA EMPRESA FELJA S.A.S

- Yicelis Parra Reyes. (n.d.). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. APLICACIÓN: HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

