


*Plan de Ventas y Operaciones (PVO): estrategia para maximizar la rentabilidad de las Pymes del sector textil colombiano**



Juan Camilo Brand Ortiz **



Resumen

El presente trabajo es de carácter analítico y tiene como propósito identificar la manera en la cual a través de los Planes de Ventas y Operaciones (PVO), las Pymes del sector textil colombiano pueden ser impactadas de manera positiva por esta herramienta logística, con la finalidad de maximizar ganancias y generar una sostenibilidad que permita que las organizaciones perduren en el tiempo. Las organizaciones textiles que aplican el PVO tienen la oportunidad de incrementar sus rendimientos, optimizar su capital de trabajo ser competitivos para llevar sus productos a nuevos mercados internacionales, debido a la buena gestión que se puede realizar a través de esta herramienta logística que fomenta un mínimo de inventario y un máximo de optimización de recursos financieros implementados en bodegaje.

Introducción

Las Pymes del sector textil en Colombia presentan grandes dificultades para alinear sus planes operacionales, pues en muchos casos los planes de venta van en contravía de los planes de abastecimiento y estos últimos no logran flexibilizar su cadena de suministro lo suficiente para responder oportunamente ante los cambios fortuitos en la demanda. En la actualidad los consumidores son cada vez menos pacientes ante la falta de no encontrar los productos o servicios en el momento que desean para suplir un gusto o una necesidad, esto puede presentar riesgos para las empresas que no logren adaptarse de manera eficiente ante los constantes e impredecibles cambios del consumidor y sus constantes demandas.

* Este artículo se deriva de la investigación realizada en marco del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia Logística Internacional. Este artículo fue asesorado por Jorge Andrés Acosta Strobel, docente perteneciente al Grupo de Investigación de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer.

** Ingeniero de Producción del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), Estudiante de Especialización en Gerencia Logística Internacional de la Institución Universitaria Esumer. Correo electrónico: camilobrand@gmail.com

Actualmente en Colombia el sector textil, ha pasado por una serie de acontecimientos como el contrabando, el *dumping* y los altos costos de bodegaje, que han generado el declive productivo, generando así el cierre de organizaciones involucrados en este sector. Aún así, las organizaciones focalizan esfuerzos en los niveles de inventarios disponibles para atender las necesidades del consumidor y de igual manera generan una minimización de costos.

En algunos casos la decisión tomada por los directivos del sector textil, es incrementar el *stock* de producto terminado y así satisfacer los pedidos de sus clientes, sin considerar el riesgo financiero que esto implica, de allí que el PVO sea un elemento clave para la disminución del riesgo financiero en las organizaciones y estas logre prevalecer en el tiempo a partir de una mejor rentabilidad de a su vez redunde en una sostenibilidad económica de la compañía.

Teniendo presente lo anterior, este artículo se encuentra dividido en 7 seis partes; la primera hará una revisión de lo que significa el proceso PVO; en segundo lugar se resume del contexto del sector Pymes textil en Colombia; en tercer lugar se identifican los componentes del PVO, sus ciclos mensuales y los planes que lo componen; en cuarto lugar enuncian algunas recomendaciones para la implementación de la metodología de PVO en las Pymes textil; en quinto lugar se enuncian algunos beneficios comprobados que obtienen las organizaciones después de implementar la metodología y finalmente se dan las conclusiones de la investigación.

1. *Marco referencial de Planeación de Ventas y Operaciones (PVO)*

El no unificar los planes estratégicos de las compañías, pueden llevar a que estas empresas tengan planes que están desligados de los demás y así no poder atender de manera eficiente los requerimientos de los clientes externos e internos. Esto conlleva a que las empresas tomen decisiones que comprometan su rentabilidad incrementando sus inventarios, reduciendo sus márgenes de utilidad y la insatisfacción de sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, según Granillo, Santana y (2013), definen el proceso de Planeación de Ventas y Operaciones (PVO) como un proceso que permite la integración de los planes de la empresa en un sólo plan de gestión integrado, de cara a lograr ventajas competitivas hacia el cliente y logrando así una dirección estratégica de la organización.

En este orden de ideas Macías y otros (2013), plantean la integración de procesos para el desarrollo de unas competencias que finalmente impactan al cliente final, generandoles satisfacción de su necesidad. Del mismo modo, manifiestan que el desarrollo de un plan de gestión integrado genera mejores prácticas en cuanto a la dirección estratégica de una compañía.

Así mismo Tuomikangas y Kaipia (2015), definen el proceso PVO como el proceso clave del negocio en donde la demanda de los clientes y las capacidades de abastecimiento se coordinen de manera óptima y cuyo objetivo general es realizar un ensamble entre la demanda y el abastecimiento de manera concertada, en donde la organización logre una alineación vertical entre la estrategia y el plan de operación de la compañía y un alineamiento horizontal entre los planes de ventas y abastecimiento.

Asumiendo el concepto anteriormente establecido, se identifica al PVO en un proceso clave en el que la cadena de abastecimiento de una organización se alinea conjuntamente con la necesidad del mercado generando un acople en los procesos más importantes de la organización.

Desde la perspectiva de Lapidé y Larry (2007), se indica que la principal razón para que una compañía implemente PVO, es con el propósito de alinear la oferta y la demanda a partir de la perspectiva de la planificación, pues este es el más noble objetivo que una cadena de suministros debe lograr para operar eficientemente.

Por otra parte, Olhager, Rudberg y Wikner (2001) explican que el PVO es uno de los pilares más importantes en una organización, ya que apoya la estrategia y la táctica de la compañía de manera natural. A su vez, el plan de ventas y operaciones presenta limitaciones para desarrollar la estrategia en las capacidades de producción, pero a su vez también apoyan la destreza para la planificación de la capacidad a largo plazo con la retroalimentación que proviene de la ejecución de los planes de venta y planes de abastecimiento. Teniendo esto presente se observa que el PVO en una organización puede presentar restricciones en cuanto al desarrollo de los procesos de producción, sin embargo, este plan fomenta los procesos a futuro dentro de la organización en cuanto a la estrategia de mercado debido a su marco estratégico y prospectivo para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, es fundamental identificar los pasos para el desarrollo de la PVO. Según Tavares, Suclla, y Scavarda (2011), se identifican 5 pasos para el desarrollo de procesos para la PVO, estos se encuentran divididos de la siguiente manera: i) Reunión para todo el proceso de planificación de la demanda, allí se tienen en cuenta los pronósticos de venta y los inventarios. ii) Reunión para la planificación del abastecimiento y las estrategias a seguir para satisfacer la demanda, iii) consolidación de los planes de demanda y abastecimiento, para simulación escenarios posibles y se construyen recomendaciones, iv) comité ejecutivo del proceso PVO al final de cada mes donde se revisan los resultados de los planes, se analizan las recomendaciones y tomas acciones frente a los escenarios posibles de la compañía.

De acuerdo con las investigaciones realizadas sobre la metodología para la (PVO), se puede resumir que la metodología consiste en integrar de los planes de ventas, abastecimiento y financieros logrando así que la compañía trabaje mancomunadamente para lograr un sólo objetivo.

La PVO logra que los diferentes directivos de la compañía compartan sus planes, los actualicen en ciclos de tiempo mensuales y así puedan tener una visión a futuro sobre los posibles resultados que tendrá la compañía y así dar recomendaciones para que el comité ejecutivo los valide y así puedan tomar decisiones acertadas.

Con lo anterior se puede definir que PVO permitirá que las organizaciones trabajen de manera ordenada para lograr ventajas competitivas frente a sus competidores y clientes, logrando así resultados idóneos que permitan que las empresas sean rentables y utilicen eficientemente sus recursos.

2. Marco contextual del sector de las Pymes-textil en Colombia

Los procesos de planeación en el sector industrial a nivel nacional, cada vez han tomado mayor fuerza y han apalancado a las empresas para que mejoren su eficiencia en sus operaciones, sin embargo, aún se debe trabajar fuertemente en integrar todos esos planes de manera conjunta, con el propósito de tener solo un objetivo que conseguir, y que este pueda conducir a que las organizaciones sean cada vez más competitivas ante el mercado

Desde la gerencia logística, las organizaciones e instituciones educativas buscan cada vez mejorar la administración de toda la cadena de abastecimiento, tanto a nivel nacional e internacional, con miras a que los procesos logísticos, sean cada vez más eficientes y puedan así ser un pilar importante para que las organizaciones logren sostenerse de manera rentable en un mercado que es cada vez más cambiante. Para el año 2016, la devaluación del peso Colombiano (COP) con respecto al dólar de los Estados Unidos de América (USD) fue del 20,637% según informe del Banco República (2016). Esta fluctuación cambiaria puede ser una gran oportunidad para que las empresas del sector textil incrementen sus ventas llevando sus productos al mercado internacional, sin embargo, según el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE, 2016) para las exportaciones de Colombia según capítulos de las partidas arancelarias, se observa que se tiene una reducción en las exportaciones según se observa en la siguiente tabla de datos:

Tabla 1. Datos Exportaciones Colombianas en miles de dólares FOB

| Año | Valor Total FOB en Miles de Dólares UDS | Variación vs año anterior |
|------|---|---------------------------|
| 2008 | \$ 1.692.583 | |
| 2009 | \$ 933.399 | -44,85% |
| 2010 | \$ 875.279 | -6,23% |
| 2011 | \$ 911.332 | 4,12% |
| 2012 | \$ 947.088 | 3,92% |
| 2013 | \$ 840.472 | -11,26% |
| 2014 | \$ 749.877 | -10,78% |
| 2015 | \$ 685.782 | -8,55% |

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016)



Las exportaciones anteriores son la suma de los capítulos de las partidas arancelarias 57 al 63 que corresponden al sector textil de productos terminados (DANE, 2016).

Las organizaciones que pertenecen al sector textil, tienen una oportunidad en incrementar sus ventas aprovechando la visión aperturista que tiene Colombia en cuanto a la diversificación de mercados y la devaluación de las divisas, no obstante las exportaciones no se han reactivado de manera positiva, los empresarios aún no han logrado aprovechar la situación económica que vive nuestro país para llevar sus productos a mercados internacionales, siendo esta una desventaja que tienen las compañías nacionales.

Según informe de América Retail (2016) las empresas del sector textil colombiano deben entender que el ser competitivas va más allá de las tasas de cambio, éstas deben trabajar en modernizar sus equipos operativos, incrementar las exportaciones, trabajar para minimizar el impacto que el contrabando les genera, y mejorar la mano de obra cualificada para que sus cadenas de suministros optimicen sus procesos. Teniendo en cuenta esto, se puede afirmar que actualmente las organizaciones deben contar con departamentos de investigación y desarrollo con la finalidad de impulsar nuevos productos o servicios, con la intención de cumplir con las necesidades de un mercado específico.

Así mismo, deben mejorar en la generación de empleo para los 12 meses del año, pues el sector emplea mano de obra en meses específicos del año y el resto del tiempo el personal debe salir a buscar nuevas oportunidades. Esto no les ayudará a mejorar sus costos, dado que deben estar en constante entrenamiento de personal, costos de contratación, entre otros.

Teniendo en cuenta esto es necesario comprender para el desarrollo de esta

investigación que es la planeación de ventas y operaciones en un contexto textil, con el fin de poder identificar las crecientes capacidades de este sector en Colombia.

Después de generar una visión general de la PVO, es necesario definir como se concibe en Colombia el sector textil, a partir de esto se tendrá un espectro general de la aplicabilidad del PVO en el Estado Colombia, enfocándose específicamente en las Pymes.

Según Inexmoda (2011), el sector textil-confección es el motor industrial con gran tradición y reconocimiento dentro de la economía de Colombia, debido a las altas cifras de empleo que genera, los volúmenes de producción, la apertura al mercado internacional y como motor de desarrollo económico del país. Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que el sector textil se caracteriza por ser primordial en las actividades productivas del Estado colombiano, de igual manera se infiere que este sector es un motor de la internacionalización a nivel nacional.

Por otra parte, Vigaray (2008) define que el sector textil-confección puede clasificarse en tres grandes grupos; el primero denominado el conjunto textil, sector donde se fabrican las fibras, textiles (hilandería, tejeduría y acabados textiles). El segundo lo denomina el conjunto de la confección, que es el proceso donde se unen las diferentes partes que componen el producto terminado, este proceso se divide básicamente en dos momentos que son el corte y la confección o ensamble de productos; y el tercer componente es la distribución comercial de los productos, que es acercar los productos ensamblados hacia los consumidores finales de manera eficiente y oportuna.

Teniendo este enfoque del autor presente, se identifica que la industria textilera dentro del Estado colombiano tiene una categoría, que está directamente arraigada al proceso manufacturero que se realice en la empresa textil específicamente.

Asimismo para evidenciar un contexto del sector textil en Colombia se observa que la Alcaldía de

Bogotá (2016) identifica al sector textil, como un macrosector de tradición para Colombia, en el que se evalúa su capacidad de innovación, actualización tecnológica y capacidad de atracción de capital extranjero.

Por otro lado, el sector textil en Colombia debe afrontar grandes retos para lograr ser competitivo frente a la apertura económica. Uno de los retos más grandes es que éste sector está compuesto en su mayoría por Pymes, donde el desarrollo tecnológico para la integración de una cadena de suministros será beneficioso y se traducirá en rentabilidad para la compañía (Guisao, Zuluaga y López Villa, 2014).

Finalmente la planificación de la cadena de suministros es una herramienta que las Pymes deben trabajar para lograr que sus productos puedan ser competitivos en el exterior, para esto Guisao (2014) expone que en una escala de 1 a 10, siendo 10 como máximo puntaje, que solo 81 de 159 empresas realizan planificación a escala 2 para la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, para el presente trabajo se entenderá el sector textil-confección como: La industria que genera dinamismo a las economías por su impacto en la generación de empleo, importancia en la atracción de inversión extranjera, así mismo éste sector está dividido en tres grandes grupos; el primer grupo es donde se desarrolla el proceso productivo para la fabricación de materias primas tales como hilatura, tejeduría y/o acabados textiles), el segundo grupo es la integración de las partes que constituyen los productos terminados (ejemplo para las camisas está el cuello, mangas, bolsillo, frente y reverso) y el tercer grupo comprende la distribución de los productos terminados desde las fábricas hacia el cliente o consumidor final.

3. Identificación los componentes del Plan de Ventas y Operaciones (PVO)

El PVO es un proceso de planificación con ciclos mensuales, en el que el área comercial y logística de una organización revisa en conjunto los resultados obtenidos en el periodo anterior y evalúan y definen los planes a futuro, siempre bajo la premisa de maximizar la rentabilidad, por medio de la interacción de los departamentos fundamentales en las compañías.

Los ciclos mensuales PVO se componen de 5 etapas, en las cuales se realizan planes de manera integrada en pro de la organización Wagner, Ullrich y Transchel (2014). Las etapas son las siguientes:

I. Recolección de datos: recolección de información sobre lo sucedido en el mes anterior, actualización de informes claves de la organización y obtención de información para la actualización de planes futuro.

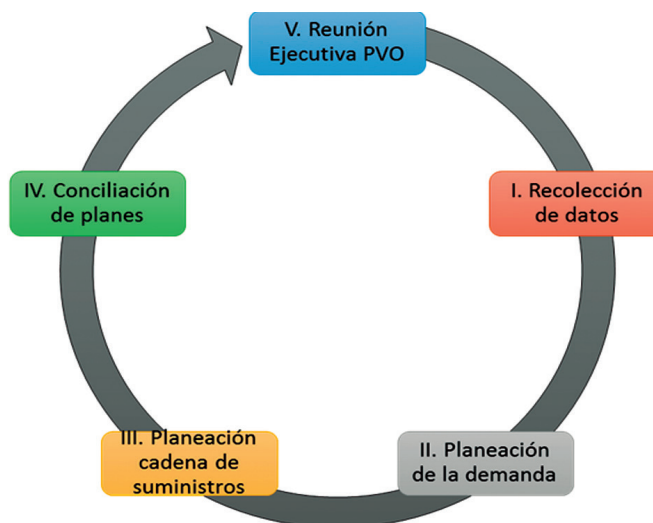
II. Planeación de la demanda: se analiza la variación del plan realizado para el mes anterior vs lo planificado, luego se consolida información que puede haber influenciado la variación de la demanda, seguido se genera un nuevo plan de demanda y se realiza la reconciliación del nuevo plan de ventas vs el plan financiero.

III. Planeación cadena de suministros: desarrollo de nuevos planes de abastecimiento basados en el plan de demanda y se evalúan las capacidades de producción.

IV. Conciliación de planes: se concilian los planes de demanda, suministros y plan financiero, luego se revisan los resultados del mes anterior y se prepara la información para la reunión ejecutiva.

V. Reunión ejecutiva PVO: se analizan los indicadores claves de la organización referentes al mes anterior, se evalúan los nuevos planes y se comparan con la estrategia de la organización y luego se realizan recomendaciones para los planes (sólo en case de ser necesario) y se toman decisiones para la ejecución de los planes presentados.

Figura 1. Ciclo mensual PVO

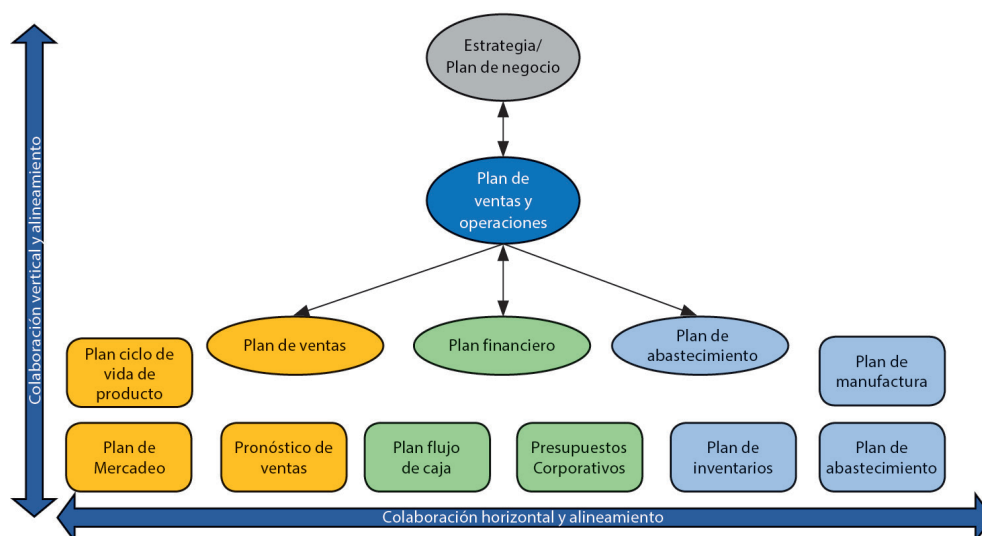


Fuente: elaboración Propia a partir de información Wagner, Ulrich y Transchel (2014)

La figura 1, muestra los ciclos mensuales compuestos por una serie de bloques o planes que se construyen basados en los diferentes planes que tienen las organizaciones. Estos planes, deben estar alineados a las estrategias que se definen en cada uno de los departamentos CORE de la compañía (ventas, marketing, abastecimiento, finanzas, etc.) y estos últimos a su vez, deben estar siempre alineados con la estrategia que tiene la compañía para los próximos años.



Figura 2. Ciclo mensual plan de ventas y operaciones



Fuente: elaboración propia basado en información de Wagner, Ultrich y Transchel (2014)

La figura 2, define dos alineaciones importantes: una alineación vertical representando que cada uno de los planes que deben estar siempre definido con el plan estratégico de la organización; Y un alineamiento horizontal en el que cada uno de los planes debe estar enlazado con los demás planes operativos. Estas dos alineaciones garantizan que toda la compañía siempre esté desarrollando actividades en PRO de la mega meta de la organización.

Los planes que se enuncian en la figura 2, se definen de la siguiente manera:

I. Plan ciclo de vida del producto: se relaciona con la duración que tendrán en el portafolio de productos de la compañía, los productos o servicios que la organización ofrece en el mercado. Esto debe planearse de manera adecuada, pues tiene impacto directo en el pronóstico de ventas de ventas.

II. Plan de mercadeo: son las estrategias lideradas por el equipo de marketing y que se ejecutarán en los próximos meses. Estas estrategias como lanzamiento de nuevos productos, incremento de precios, descuentos, activaciones en puntos de venta, publicidad, entre otros. Deben estar a detalle de SKU, pues deben ser utilizadas en el pronóstico de ventas como información relevante para la estimación de la demanda.

III. Pronóstico de ventas: éste proceso recoge la información de los dos procesos anteriores y basados en el comportamiento histórico de ventas, se realiza una estimación de venta futura a nivel de SKU y/o familias de productos. La asertividad de éste pronóstico es importante, pues con ella se realizarán los planes financieros y de abastecimiento.

IV. Plan flujo de caja: se realiza con base en las ventas y utilidad generada en el pronóstico de ventas y el plan de compras y manufactura. Así mismo debe tenerse en cuenta una proyección de gastos basados en los presupuestos corporativos. El resultado final es el plan de cómo se comportará el flujo de cada de la organización en los próximos meses.

V. Presupuestos corporativos: se crean a finales del año anterior o al comenzar el año (según metodología y políticas de cada organización) y que contienen a groso modo, las ventas brutas de la compañía, la utilidad bruta, las compras de la organización, entre otros. Las ejecuciones de estos planes deben ser analizados periódicamente en la organización y su actualización dependerá de las políticas que las empresas adopten para ello.

VI. Plan de inventarios: basados principalmente en el pronóstico de ventas y los presupuestos corporativos, se deberá proyectar el comportamiento de los inventarios de la compañía para así definir donde se tendrán excesos y que familias de productos deberán fabricarse. El resultado de este plan son las unidades a fabricarse por cada SKU y/o familias de productos y los inventarios que están presentando baja rotación.

VII. Plan de abastecimiento: según el plan de inventario a fabricarse, se realiza una simulación sobre cuales materias primas e insumos deben abastecerse (comprar) para que la producción se realice sin ninguna novedad.

VIII. Plan de manufactura: este plan recoge el plan de inventario y el plan de abastecimiento donde se estima si se tiene la capacidad de manufactura disponible para realizar la producción necesaria, si se tendrán las materias primas disponibles para iniciar producción y cuál será el costo de dicha manufactura. En caso de tener restricciones de capacidad y/o abastecimiento de materias primas y conciliar esto con el plan de demanda para que así se ajusten nuevamente todos los planes.

Para una implementación adecuada del proceso PVO, se deben tener en cuenta estos 12 factores y de esta manera las empresas puedan lograr muy buenos resultados con dicha metodología (Lapide, 2014). La inclusión de estos elementos al momento de implementar el PVO en la organización, y ejecutarlos de manera disciplinada, contribuirá fuertemente en los resultados que la compañía tendrá.

Tabla 2. Factores claves para el éxito de PVO

| Nº | Factor |
|----|--|
| 1 | Reuniones rutinarias PVO. |
| 2 | Agendas de reuniones estructuradas |
| 3 | Trabajo realizado previo a las reuniones PVO. |
| 4 | Participantes de diferentes departamentos. |
| 5 | Participantes en reuniones que tengan la facultad de tomar decisiones. |
| 6 | Cultura organizacional imparcial, responsable de ejecutar un proceso disciplinario. |
| 7 | Procesos de colaboración que conlleven a un consenso corporativo y una rendición de cuentas. |
| 8 | Línea base para la realización del pronóstico de venta. |
| 9 | Trabajo conjunto entre la oferta y la demanda para garantizar su equilibrio. |
| 10 | Medición de los resultados. |
| 11 | Soporte tecnológico para la administración de la planeación de la demanda. |
| 12 | Acceso a información externa. |

Fuente: elaboración propia basado en datos de Lapide (2014)

Al culminar un ciclo mensual de PVO, se obtienen un consenso de números en el que el equipo ejecutivo es responsable de la ejecución según lo acordado. Este consenso contiene un plan de ventas, plan de inventario, plan de producción, tiempos de entrega hacia los clientes, plan para nuevos productos y un plan financiero. Los anteriores planes deben estar alineados con la estrategia y los objetivos de la compañía (Palmatier, 2016).

4. Recomendaciones para la implementación de la metodología PVO en las Pymes del sector textil

Las Pymes del sector textil en Colombia, en su proceso de consolidación y crecimiento presenta situaciones donde la demanda que desean satisfacer es superior a su capacidad operativa. Así mismo es recurrente que este sector tenga momentos en el que su capacidad operativa cuente con periodos en los cuales su porcentaje de ocupación esté por debajo de lo que se espera. Si bien esto también se observa en grandes empresas, las Pymes del sector textil pueden mitigar los efectos negativos que esto representa y tener una mejor satisfacción de necesidades con sus clientes si implementan el proceso de PVO como herramienta que les ayudará a alinear todos sus planes con la estrategia de su organización.

Para implementar el proceso PVO, se recomienda a las Pymes del sector textil desarrollar los siguientes pasos:

I. Definir líder de proceso: el proceso PVO requiere un líder natural que se instruya en esta herramienta, que tenga pleno conocimiento de la organización y el sector textil, de igual manera ésta persona debe tener la capacidad de convocar a las demás áreas.

II. Apoyo de la gerencia general: la gerencia general debe dar pleno apoyo al proceso y co-liderar su implementación. El apoyo del proceso a éste nivel hará que las demás áreas de la organización se adhieran al proceso e incorporen en sus procesos una disciplina operativa que los llevará a ejecutar las actividades que se definan en cada uno de los ciclos.

III. Buscar asesoría de expertos en PVO para la implementación: si bien es importante que el líder del proceso se forme en el funcionamiento de ésta herramienta administrativa e ideal que dicho experto haya tendido algún tipo de acercamiento con el sector textil y/o empresas de tamaño similar (pymes). El tener la asesoría de expertos en el tema ofrecerá una alta probabilidad de que el proyecto retorne grandes beneficios a la organización.

IV. Implementar el proceso como efecto cascada: es importante que el proceso inicie en los altos niveles de la organización, pues una vez que estas personas comprendan los beneficios que se podrán obtener y sientan que esto les ayudará a tener mejor planificación operativa, será más fácil que sus colaboradores comprendan el proceso y lo ejecuten con idoneidad.

V. Definir metas claras: el retar el proceso de manera objetiva será importante para el logro de beneficios en el corto, mediano y largo plazo. Es recomendable que las metas que se fijen sean medibles, alcanzables y sobre todo desafiantes en periodos cortos de tiempo. Ideal es que se tengan cifras de las Pymes del sector textil, pues el compararse con industrias similares dará una visión a la organización de que tanto deben mejorar y los avances logrados.

VI. Definir cronograma anual: el tener un cronograma de actividades para el año en curso será símbolo de disciplina y compromiso para todos los involucrados en el proceso, también ayudará a

planificar las agendas personales y no tener conflictos o razones para no asistir a las actividades que se realizarán mensualmente.

VII. Definir formatos para la presentación de informes: el tener la información bajo una misma estructura permitirá a la organización realizar análisis de manera ágil y objetiva. De igual forma, ayudará al líder del proceso a administrar la información de la compañía, evitando perder datos relevantes o realizar conclusiones sin la información que la soporte.

VIII. Documentar proceso PVO: en la etapa de implementación, es importante documentar todo el proceso tanto el cómo funciona hoy y cómo será el nuevo proceso. Esto será de gran ayuda en posteriores etapas donde se desee tener claridad en los cambios que ha vivido la organización y así no retroceder en momento tales como: salida de personal de la compañía, cambio de estrategia en la organización, dudas en si el proceso traerá beneficios, entre otros.

5. Beneficios del PVO en las Pymes en Colombia

Al implementar el PVO en una organización, ésta obtendrá beneficios que impactarán positivamente a la empresa y sus colaboradores. Las Pymes del sector textil en Colombia podrán mejorar el rendimiento de sus utilidades en la medida que la planeación sea un pilar importante para apalancar el crecimiento de las empresas.

Los clientes de las Pymes del sector textil serán los primeros beneficiados en el preciso instante en que sus proveedores logren un balance idóneo entre la oferta (abastecimiento) y la demanda. Esto les ayudará a tener sus productos en el momento correcto y a un costo competitivo. Esto a su vez permitirá que se creen redes de valor entre proveedores y clientes, donde el proceso de planificación será a bidireccional y ambas partes obtendrán resultados idóneos.

El implementar el proceso de PVO en las Pymes, ayudará a que sus tiempos de operación se reduzcan, pues sus procesos operativos tendrán mayor fluidez en sus operaciones y se podrán avizorar con antelación en las cuales se presentarán cuellos de botella, logrando así superarlos o administrarlos de manera correcta.

A continuación, se enuncian algunos beneficios que pueden tener la Pymes-textil u otras industrias son al implementar el proceso de PVO:

Tabla 3. Beneficios posteriores a la implementación de PVO

| Beneficio | Impacto |
|---|------------|
| Crecimiento en los ingresos | 1% al 2% |
| Incremento en el nivel de servicio | 5% al 10% |
| Reducción de tiempo de entrega de ordenes | 10% al 20% |
| Reducción del costo del inventario | 5% al 10% |
| Reducción de niveles de inventario | 5% al 15% |
| Incremento de rotación del inventario | 5% al 15% |
| Incremento en la precisión del pronóstico | 21% al 25% |

Fuente: elaboración propia a partir de información de Romo (2007)

< Plan de Ventas y Operaciones (PVO): estrategia para maximizar la rentabilidad de las Pymes del sector textil colombiano >

Tabla 4. Beneficios posteriores a la implementación de PVO

| Beneficio | Promedio | Desviación Estándar |
|--|-----------------|----------------------------|
| Aumentar la precisión del pronóstico | 4.80 | 0.53 |
| Aumentar la visibilidad de la cadena de suministro y por lo tanto reducir el riesgo de interrupción | 4.59 | 0.58 |
| Reducir los niveles de inventario y por lo tanto el costo de capital, manteniendo o mejorando los niveles de servicio al cliente | 4.45 | 0.68 |
| Mejorar los niveles de satisfacción del cliente | 4.31 | 0.82 |
| Mejorar la disponibilidad del producto para la comercialización y promoción de campañas comerciales | 4.27 | 0.89 |
| Reducir el número de envíos urgentes y los pedidos urgentes | 4.26 | 0.82 |
| Reducir la cantidad de productos obsoletos | 4.24 | 0.77 |
| Incremento en utilización de la capacidad productiva | 4.14 | 0.82 |
| Mejor equilibrio en costos de producción y abastecimiento Vs. Transporte y stock de seguridad. | 4.00 | 0.92 |
| Impulsar el crecimiento de ingresos a través de un enfoque más claro sobre los productos de alto margen | 3.93 | 1.02 |
| Aumentar las ventas y generar ingresos | 3.90 | 1.03 |

Fuente: elaboración propia a partir de información de Wagner, Ulrich y Transchel (2014)

Como se puede observar, los beneficios antes descritos (tablas 2 y 3) tienen dos focos o partes de mayor impacto: el primero es el cliente con la satisfacción idónea de sus necesidades, disponibilidad de inventario adecuado y costos competitivos en sus compras; y el segundo es la empresa, donde logrará incrementar sus ventas y rentabilidades, disminuir el nivel de inventario e incrementar la utilización de sus capacidades de producción.

6. Conclusiones

La ejecución del proceso PVO puede realizarse en cualquier empresa sin importar su tamaño (grande, mediana o pequeña industria), pero su éxito si depende en gran medida del grado de madurez profesional que tienen los directivos de la compañía y del deseo de cambiar la metodología de ejecución de los procesos.

Además de lo anterior, el proceso de implementación del PVO no necesariamente requiere una ejecución tecnológica, esta también puede ser desarrollada a partir de la formación del talento humano de las organizaciones, brindando de esta forma conocimientos de la herramienta administrativa de todo el personal que labora en la compañía. El hacer esto traerá beneficios a la organización y serán los colaboradores quienes primero experimenten los resultados.

Ahora bien, para lograr los resultados que las organizaciones esperan, la implementación de esta metodología puede ser realizada por la dirección de cadena de suministros; sin embargo, el lograr excelentes resultados estará directamente relacionado con el liderazgo del proceso, con la gerencia general de la organización. Esto hará que las demás áreas de la organización se coordinen con la metodología y todos los colaboradores de la compañía estén en función de llevar a buenos términos el proceso.

De este modo, uno de los grandes objetivos de PVO es dar visibilidad de posibles escenarios futuros que la compañía obtendrá si continúa laborando bajo la tendencia que se trae. No obstante, el cambiar o lograr dichos resultados (dependiendo del escenario y la meta de la organización) siempre será posible basando en una decisión organizacional en cabeza del gerente general y su equipo directivo.

Por otro lado, el proceso PVO sirve como base para que la compañía incorpore otras herramientas que complementen la gestión administrativa, tales como: Demand Driven, Theory of constraints, Lean Manufacturing, VMI, entre otras. Herramientas que consisten en contribuir a la organización para optimizar sus procesos y recursos, lograr sus objetivos y prepararse para los cambios constantes que se presentan en las necesidades de los clientes.

Finalmente, las Pymes del sector textil en Colombia tienen una gran oportunidad de incrementar sus rendimientos, optimizar su capital de trabajo y sobre todo ser competitivos para llevar sus productos a otros mercados, inclusive para continuar como motor del desarrollo económico de las regiones. Para lograr lo anterior, estas empresas deberán gestionar correctamente sus planes administrativos, integrar y balancear la demanda que desean atender con su oferta de abastecimiento disponible. En consecuencia, PVO les ayudará de manera idónea en adquirir una metodología óptima para hacerlo y el éxito de todo estará supeditado a la disciplina operativa con la cual la empresa desarrolle sus actividades.

- Acosta Strobel, J. A., & Ossa, L. (2015). El control de la ilegalidad en la cadena logística. *Mercatec*, 50-53.
- Alcaldía de Bogotá. (26 de Marzo de 2016). Sector confecciones y textiles. Obtenido de: <http://www.bogotatrabaja.gov.co/component/phocadownload/category/10-perfiles-ocupacionales-ubikate?download=103:ubikatesectortextil>.
- América Retail. (7 de Enero de 2016). *América Retail*. Los retos del sector textil colombiano para este 2016. Obtenido de: <http://www.america-retail.com/destacado/los-retos-del-sector-textil-colombiano-para-este-2016/>
- Banco de la República. (26 de Marzo de 2016). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/>
- Cala Hederich, A. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Revista electrónica de difusión científica*, 1-22.
- De Juan Vigaray, M. D. (1 de Enero de 2008). Multicriterio MCRIT. Obtenido de Sector textil-confección (I): http://www.mcrit.com/euram/documents/docsAlcoi/textil_confeccio_UPV.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (26 de 03 de 2016). *Departamento Nacional de Estadísticas*. Obtenido de Comercio Internacional Exportaciones: <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>
- Granillo Macias, R., Santana Robles, F., & Hernández León, L. F. (Octubre de 2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Integración S&OP-CPFR: www.elsevier.com
- Guisao Giraldo, E. Y. (2014). Gestión de la Cadena de Suministro para las Pymes Exportadoras Clúster Textil Confección en Antioquia. En E. Y. Giraldo, *Tesis o trabajo de investigación* (pág. 54). Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Guisao Giraldo, E., Zuluaga Mazo, A., & López Villa, J. (2014). Tecnologías de Información y Comunicación, elemento dinamizador en el desarrollo de un sector - Caso aplicado a cluster textil confección. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 18-30.
- Inexmoda. (1 de 4 de 2011). *Instituto para la Exportación y la Moda*. Obtenido

de Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia : http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf

Lapide, & Larry. (2007). Sales And Operations Planning (S&Op) Mindsets. *The Journal Of Business Forecasting*, 21.

Lapide, L. (2014). Sales And Operations Planning Part I: The Process. *The Journal Of Business Forecasting*, 17-19.

Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.

Olhager, J., Rudberg, M., & Wikner, J. (25 de 1 de 2001). Long-term capacity management: *Linking the perspectives from manufacturing strategy and sales and operations planning*. Obtenido de Int. J. Production Economics: www.elsevier.com

Palmatier, G. (2016). Integrated Business Planning/Sales & Operations Planning. *The Oliver Wight White Paper Series*, 3.

Paz Parra, J. I. (16 de 05 de 1997). *publicaciones.eafit.edu.co*. Obtenido de Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1159/1049>

Romo, H. (2007). Planeación de ventas y operaciones. *Sincronización de la demanda y el plan global de suministro*. <https://es.scribd.com/document/38200080/2-Intimidad-demanda>.

Tavares Thome, A. M., Scavarda, L. F., Suella Fernandez, N., & Scavarda, A. J. (2 de 12 de 2011). *Sales and operations planning: A research synthesis*. Obtenido de Int. J. Production Economics: www.elsevier.com

Tuomikangas, N., & Kaipia, R. (5 de Mayo de 2015). *A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature*. Obtenido de International Journal of Production Economics: www.elsevier.com

Wagner, S., Ullrich, K., & Transchel, S. (2014). The game plan for aligning the organization. *ScienceDirect*, 189-201.