



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN





FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Factores que influyen en la planificación de ventas y operaciones (S&OP) desde una perspectiva teórica

(Factors influencing sales and operations planning (S&OP) from a theoretical perspective)

Javier Moarri-Ibara^{*1} ; Federico Figueroa-Garza²  y Mónica Blanco-Méndez³

¹ Universidad San Martín de Porres – Facultad de Administración y Recursos Humanos (Perú) jmoarrii@usmp.pe

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), federico.figueroagrz@uanl.edu.mx

³ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), monioca.blanco@usnl.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido:

Aceptado:

Publicado:

En un escenario de alta competitividad es necesario implementar soluciones que permitan a las empresas mejorar su rentabilidad. Una herramienta que ayuda a las empresas a ser más eficiente en sus costos y en la operación total es la planificación de las ventas y operaciones (S&OP). Por esta razón, la investigación que se presenta a continuación pretende dar una validación y revisión teórica de los factores que influyen en la planificación de ventas y operaciones como son: los incentivos a la fuerza de ventas, la motivación de fuerza de ventas, acuerdos comerciales con proveedores, mercadería en consignación, reabastecimiento continuo, comunicación en lanzamientos, promociones y descuentos, fidelización de clientes. Finalmente se justificaron teóricamente en la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Planificación de operaciones, ventas, sector alimentos, motivación,
Códigos JEL: M11, M31, L81, D22, L10



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Abstract

In a highly competitive scenario, it is necessary to implement solutions that allow companies to improve their profitability. A tool that helps companies be more efficient in their costs and overall operation is sales and operations planning (S&OP). For this reason, the research presented below aims to provide a validation and theoretical review of the factors that influence sales and operations planning such as: sales force incentives, sales force motivation, commercial agreements with suppliers, merchandise on consignment, continuous replenishment, communication on launches, promotions and discounts, customer loyalty. Finally, they were theoretically justified in the research hypothesis.

Key words: Operations planning, sales, food sector, motivation,
JEL Codes: M11, M31, L81, D22, L10

Introducción

El sector alimentos ha sido uno de los sectores menos afectados por la crisis económica que ha generado la pandemia del COVID 19; de hecho, en muchos subsectores, ha presentado un crecimiento en la facturación anual, si comparamos los años 2019, 2020 y lo que va del 2021. El crecimiento está asociado a una nueva realidad que invitaba al trabajo no presencial —como una conducta preventiva al contagio— y el desarrollo de las habilidades en la cocina de la gran masa de profesionales que dejaron de asistir a sus oficinas.

Al interior de ese sector de alimentos, en las empresas de alimentos procesados, se analiza la importancia mejorar la coordinación de las áreas internas a fin de poder hacer frente a una demanda variable. Por ellos hacemos énfasis en estudiar la técnica de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) y cuáles son las variables que influyen y mejoran esta técnica.

El objetivo es presentar una revisión exhaustiva del marco teórico sobre los factores / variables independientes que inciden en la planificación de ventas y operaciones (S&OP) / variable dependiente, en las empresas de alimentos procesados en Lima Perú. Esto permitirá validar teóricamente las variables o factores que se proponen en la hipótesis, los cuales son: Incentivos a la Fuerza de Ventas, Motivación de fuerza de ventas, Acuerdos Comerciales con Proveedores, Mercadería en Consignación, Reabastecimiento Continuo, Comunicación en Lanzamientos, Promociones y Descuentos, Fidelización de clientes.

Marco teórico

Variable dependiente “La planificación de ventas y operaciones (S&OP)”

La planificación de ventas y operaciones (S&OP) es una estrategia utilizada por algunas empresas para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y así garantizar el alineamiento de objetivos y coordinar estrategias. Por esto, la planificación de ventas y operaciones (S&OP) busca equilibrar la oferta la demanda y la producción/adquisiciones, mejorando también la eficiencia de todas las áreas, a la vez que genera beneficios económicos derivados del uso eficiente de los recursos.

Pedroso & Calache (2017) afirman que para alcanzar niveles más altos en el proceso de planificación de ventas y operaciones S&OP, es esencial que el nivel de relaciones y colaboración entre proveedores y consumidores se incremente. Por otro lado, debe haber un alineamiento entre los planes de S&OP con planes de clientes y proveedores para obtener un nivel de madurez aún mayor.

Como afirman Noroozi & Wikner (2017), la medición del desempeño es fundamental para proporcionar información respecto a si se han obtenido los beneficios esperados. Por lo tanto, la

medición de S&OP es fundamental para su éxito y es de gran importancia tanto para el rendimiento como para la mejora del proceso. Por esto, es importante controlar proceso S&OP, y esto se logra al evaluar las etapas de madurez alcanzadas por el proceso en el avance de sus diferentes ciclos.

Bracho (2018), reconoce algunos beneficios en la implementación de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) en una organización: existe un incremento en la productividad, mayor visibilidad de los problemas en el mediano y largo plazo, involucramiento de los equipos de ventas, operaciones y finanzas trabajando juntos, y una mayor concordancia entre la demanda y abastecimiento, reducción de inventarios y desabastecimiento de productos, control adecuado del pronóstico de demanda y capacidad de producción.

Al respecto, Ibáñez (2019), menciona que la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es un proceso en el que intervienen la planificación de ventas y operaciones, lo cual aporta muchos beneficios medibles y no tangibles en las organizaciones, y también favorece la integración al interior y exterior, y hacia arriba y abajo.

Por otro lado, Hassanzadeh & Asghari (2020), indica que la planificación de ventas y operaciones (S&OP) plantea el problema principal de la alineación, el cual deriva de la gestión estratégica y se refiere a la convergencia vertical y horizontal. La correlación vertical se orienta a la elaboración de estrategias, metas, planes y decisiones a través de diferentes niveles de la organización, mientras que se habla de correlación horizontal al referirse a la interdependencia en un mismo nivel. El autor también menciona que las revisiones de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) debe hacerse al menos una vez al mes y la gerencia debería revisar, a nivel de familia de productos, de manera que exista una coincidencia entre la oferta, la demanda y los nuevos programas del plan de negocios.

A continuación, se presentan las principales teorías encontradas sobre la planificación de ventas y operaciones (S&OP):

Dittfeld, Scholten (2020), recuerdan que, si bien la planificación de ventas y operaciones (S&OP) se comenzó a estudiar y se introdujo en la década de 1980, como un proceso comercial que buscaba generar un equilibrio entre la demanda y la oferta con una planificación táctica, hoy se asocia a una mejor prestación de servicios, menores niveles de inventario y mayor rentabilidad en las organizaciones. La literatura científica y orientada a la gestión sobre S&OP actualmente se centra en diversos temas, incluidos los marcos conceptuales, efectos de rendimiento y alineación vertical.

Jonsson y Kaipia (2021) destacan que el rol de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es reconocido como un factor clave en proceso comercial, ya que equilibra las capacidades de suministro con la demanda, lo que actualmente constituye una práctica común en las empresas de fabricación, si no es en la mayoría, en toda la industria. Añade que el enfoque de la planificación de

ventas y operaciones (S&OP) busca la equiparación de la demanda y la oferta a medio plazo proporcionando un proceso para la alineación directa de una estrategia comercial y la planificación y ejecución operativa, además alinear en forma horizontal los planes de oferta y demanda. También menciona que es muy simple implementar ese proceso de S&OP, y que las empresas ya se están dando cuenta de los beneficios.

A su vez, Neto y Barcellos (2022) no sólo destacan que el proceso de Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP) posibilite equilibrar la demanda y las capacidades de la cadena de suministro, en un proceso de planificación integrado, a fin de maximizar las ganancias. También nos menciona que se consigue una mayor coordinación en la toma de decisiones de los departamentos de adquisiciones, producción, marketing, ventas y finanzas, al visualizar en un plan global reactivo impulsado por la demanda, y también se consigue influir positivamente en los principales impulsores de la gestión de la cadena de suministro como: precisión de pronóstico, nivel de servicio, utilización de la capacidad y nivel de inventario.

La información anterior brinda una idea de cómo la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es una herramienta que brinda a las empresas soluciones en términos de alinear sus requerimientos comerciales con el abastecimiento de productos (vía producción interna, compra o tercerización). Para las empresas de alimentos, esta alineación es muy importante, ya que determina la permanencia de la empresa en el mercado, y su posible crecimiento o reducción, por el nivel de servicio que otorgue a sus clientes.

En cuanto a las definiciones, está la que describe el S&OP de Ávila, Moreira (2019) como una relación funcional cruzada que integra varios planes internos, en un solo plan general, y que busca balancear el abastecimiento con las ventas, estando en línea con el plan estratégico de la empresa. También menciona que la adecuada implementación de un programa de S&OP en una empresa puede mejorar la rentabilidad, incrementándola de un 2% a 8%, y también mejorar el lanzamiento de nuevos productos. Como afirma Reina (2019), el concepto de “Sales & Operation Planning” o Planeación de Ventas y Operaciones tiene origen a partir del siglo XXI, pero relativamente, desde hace poco tiempo ha generado expectativa y se le ha dado una gran importancia entre ejecutivos de primer nivel. La importancia de esta relevancia adquirida hace poco, es que han encontrado los beneficios de alinear la demanda y el suministro, generando rentabilidad y mayores beneficios en las empresas.

García-Sabater (2020) se refiere al S&OP como la definición del nivel de producción (estimado de producción) y cualquier otra actividad que busque alinearse con los estimados de ventas, a la vez que persigue mantener una organización rentable, productiva, que cumpla con los plazos acordados en la entrega acordados. También nos dice que la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es mucho más que una herramienta o un proceso, es la sumatoria de actividades integradas

que busca crear un equilibrio entre las diferentes preferencias y decisiones, que muchas veces se contradicen, pero que exigen respuestas eficientes a la organización. La Rosa y Lopez (2021), indican que la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es un proceso que consiste en una serie de actividades que tiene Entradas y Salidas. Como Entradas del proceso de S&OP se consideran la data histórica de ventas, inventarios, los pronósticos o forecast, la demanda de las áreas, la capacidad de producción, las restricciones presupuestales, y los supuestos o posibles escenarios. Como Salidas del proceso se tiene los datos numéricos que indican las necesidades de recursos, planes de producción y las necesidades de materiales en el largo plazo. De igual modo, existen varios participantes dentro del proceso, dentro o fuera de la organización.

García (2020) define el SOP se define como los pasos a seguir detallados que definen un conjunto de actividades e indica quiénes son los responsables, a fin de establecer un procedimiento estable y controlado y que garantice el cumplimiento a la empresa, y también los requisitos que estén regidos y sean aplicables que además reflejen las necesidades comerciales. Por otro lado, reflexiona indicando que, a pesar de que queramos que las actividades realizadas por los empleados sean más estándar, también se sabe que existe un avance galopante del mercado, la tecnología y la ciencia, por lo tanto, también debe existir un acomodo a la nueva situación de los factores. Crespo (2022) se refiere al S&OP indicando que es un proceso que ofrece al negocio directrices de cómo usar los recursos de manera eficiente; es decir optimizar el uso de la fuerza de trabajo, los contratos con proveedores, las localizaciones de las instalaciones, el manejo del inventario de producto terminado, los requisitos de abastecimiento, las subcontrataciones, el manejo de tareas externas, de manera de ajustarse a la demanda del mercado. En ese sentido, este modelo busca reducir los costos, adecuarse a los requerimientos de los clientes, y finalmente generar mayores beneficios a la empresa y a los socios estratégicos de la cadena de suministros.

Moscoso (2022), nos comenta que el enfoque de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) en una empresa, busca integrar las diversas áreas de dicha empresa, dentro de un ciclo mensual de actividades, y de esta manera conseguir una adecuada planificación del negocio. Esta actividad se debe enfocar tanto a nivel global, como a nivel de cada filial, teniendo en cuenta las particularidades de cada región.

En función a las anteriores definiciones, se puede concluir que la planificación de ventas y operaciones (S&OP) es un proceso que busca equilibrar la oferta y la demanda, alineando las áreas de producción, abastecimiento y ventas (Tavares, 2012), y las cantidades de abastecimiento y consumo de los diferentes productos, garantizando que todos los planes organizacionales se consoliden en un plan integrado, al servicio del plan estratégico de la empresa, logrando ventajas competitivas sostenibles, al alinear las necesidades de los clientes con la oferta de la empresa.

Velásquez Valencia & Carmona (2021) demuestran que con la implementación de la planificación de ventas y operaciones (S&OP) en una empresa de equipos y repuestos en Colombia, se generaron mejoras en la exactitud del pronóstico (pasó de 35% a 63%), mejoró el nivel de servicio hacia sus clientes (de 48 % a 77%), y bajó el nivel de órdenes sin atención completa (de 4.8% a 0.3%), lo que impactó en ahorros y hacer una operación mucho más eficiente.

Almeyda (2021) indica que al implementar la planificación de ventas y operaciones (S&OP) se integraron varias áreas distintas de una organización, con la finalidad de realizar el plan de ventas y operaciones, y esto mejoró la precisión del pronóstico; por lo tanto, se efectúan compras más eficientes y cronogramas de abastecimientos que se ajusten más a la demanda. En ese sentido, al aplicar la planificación de ventas y operaciones (S&OP), en 3 meses, se redujo en un 17% las roturas de stock, y existió una reducción del error de pronóstico de 52% a 35%.

Método

Este estudio tendrá un enfoque cualitativo sobre las variables identificadas como dependientes y la variable independiente. Será una investigación de tipo exploratoria, y descriptiva, usando las técnicas de investigación documental y bibliográfica, basándose en una revisión exhaustiva de la teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de cada una de las variables encontradas en las bases de datos de las páginas de Google Scholar, EBSCO, entre otros,

Resultados

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre la variable independiente XI Incentivos a la Fuerza de Ventas

Marcos (2013) indica que los programas de incentivos se basan en la teoría del condicionamiento operante, según el cual, se puede producir o continuar un determinado comportamiento, mediante un mecanismo de recompensa; o, por el contrario, si lo que se quiere es extinguirlo, deberá ignorarse o castigarse. Otra teoría que hace relación a los incentivos a la fuerza de ventas es la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), basada en la literatura económica y financiera. Tacaronte (2006) nos menciona que, si bien, la TCT estudia la importancia de la retribución variable sobre la retribución total, y si las operaciones deben realizarse al interior de la empresa, o fuera de los límites de la misma, utilizando la contratación en el mercado de los recursos que aprecien el beneficio.

Herrera (2017) indica en su trabajo de investigación que uno de los factores indispensables en una organización de bienes y servicios, es la fuerza de ventas, la fuerza de ventas, ya que este

factor asegura una mayor rentabilidad. Bajo ese esquema, las empresas deben implementar programas que ayuden a motivar a los vendedores, y también ofrecerles incentivos; de esa manera, los trabajadores sentirán que su función es valorada y reconocida. De acuerdo con Rodríguez (2020), se entienden los incentivos a la fuerza de ventas como aquellos beneficios que relacionan el desempeño del trabajador con su y el interés está en desarrollar o mejorar la motivación de los miembros de la organización, es decir, para que los colaboradores se motiven, deben sentir que su esfuerzo se recompensará justamente. Rodríguez Lecca (2019) concluye que el establecimiento de un plan de incentivos y recompensas se constituye para generar incentivos a la fuerza de ventas y de esta manera encontrar motivos para mejorar su desempeño y potenciar sus habilidades, y no se construye para solucionar una problemática grave en una organización. Los incentivos se construyen a través de políticas que coinciden con sus intereses y necesidades, lo cual tendrá como consecuencia una mejora en los resultados de la organización.

Los autores consultados coinciden en la importancia de contar con incentivos a la fuerza de ventas, a fin de que puedan llegar a sus objetivos. En este trabajo, vamos a establecer la relación entre los incentivos que tenga la fuerza de ventas y un mejor desempeño en sus estimaciones de ventas, de manera que no sólo puedan conseguir mejores resultados en su gestión, sino que además de esto, sean premiados (Rodríguez, 2020) dado el importante aporte al S&OP y al buen funcionamiento general de la cadena de abastecimientos.

Marcos (2013) indica que las organizaciones pueden influir y orientar el comportamiento de sus empleados, a fin de que lleguen a sus metas, vía el uso de incentivos. De esta manera también pueden brindar recompensas a aquellos empleados que puedan llegar a sus metas. La fuerza de ventas es un grupo humano y se le puede influir mediante los incentivos de manera que su contribución ayude a los resultados de la organización. Por otro lado, se debe tomar especial cuidado en el diseño de incentivos, ya que, si no se diseñan adecuadamente, podrían terminar con el cierre del negocio. Precisamente por esta razón, es imprescindible tener plena conciencia de la importancia de los incentivos y de la capacidad para afectar en forma positiva o negativa a una organización. Así, se tomará la importancia para el diseño, monitoreo y reevaluación constante de los incentivos, de manera que sigan siendo vigentes y estén al servicio de las prioridades de la organización. Revilla (2017), lleva a cabo un estudio en la empresa Tecnología Textil S.A, Lima Perú, buscando una relación entre los Incentivos laborales y la productividad de 30 colaboradores de la Empresa. Este estudio plantea resultados medidos en una correlación positiva moderada, y con estos resultados se puede confirmar que existe una relación entre los incentivos laborales y la productividad. En este estudio, se obtuvo un valor de correlación de prueba $p = 0,742$, lo que indica que existe una correlación significativa. Si

bien este estudio se llevó a cabo con operarios, demuestra la relación entre incentivos laborales y resultados esperados en el trabajo.

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente X2 Motivación de fuerza de ventas

Tener stock disponible de productos es una variable que contribuye a que la fuerza de ventas pueda llegar a las metas que se le han propuesto, por lo que, tener quiebres de stock, obstaculiza el hecho que los vendedores puedan llegar a cumplir la cuota de ventas que se les ha asignado, y mucho menos, poder superarla. Rojas (2019) indica que las roturas de stock tienen un efecto mucho más que unas ventas perdidas; pueden originar una pérdida directa del 40% de las ventas potenciales. Añade que las áreas responsables de las roturas de stock pueden ser, la propia administración de ventas, el centro de distribución de la cadena (si existe), o incluso la oficina de gestión de compras o también el efecto podrá originarse por un problema en la gestión de los proveedores.

Plaza (2019), se refiere a una rotura del stock, definiéndolo como el hecho de no encontrar o no disponer de un producto o material, en el lugar donde debería estar almacenado, ya sea un producto terminado o una materia prima, esto implica que las operaciones posteriores se paralizan. El autor menciona que existe mayor recurrencia de esta situación en empresas de consumo masivo y retail, y la rotura trae también como consecuencia la pérdida del potencial beneficio de la venta o producción, y la razón se debe a una falta de previsión. Añade que entre los sectores o áreas responsables de la rotura de stock podría ser el mismo punto de venta, donde se venden los productos terminados, los almacenes donde debería estar la materia prima, o también con frecuencia las áreas de planeamiento o de compras de una organización. También pone como posible origen del quiebre la falta de atención del proveedor, entre otras causas.

Miranda, Becerra (2021) mencionan que el hecho de no tener stock disponible (quiebre de stock) afecta las ventas de la empresa. También indican que una buena parte de los quiebres son generados por la distribución o el manejo de los almacenes de los proveedores, pero hay otras causas importantes a considerar y que generan impacto en este momento, y es lo referido a los pronósticos de demanda y los cambios que pueda experimentar esa cifra pronosticada: los cambios en el entorno que afectan en forma inesperada (catástrofes, factores políticos, factores económicos, o incluso factores sanitarios como la pandemia de COVID-19, que generó quiebres de stock debido a un crecimiento inesperado de las ventas). Si la fuerza de ventas se involucra más a tener buenos pronósticos, tendrá producto disponible. De acuerdo con los autores, un quiebre de stock se genera cuando el cliente no encuentra el producto disponible (Plaza, 2019), y por esto es una necesidad para las organizaciones tener stock disponible, ya que, de no tenerlo implica una insatisfacción del cliente

(Suarez, 2012), y podría darse la pérdida potencial de un 40% de las ventas (Rojas, 2019). Además de los costos propios por reponer rápidamente para reducir el impacto en el mercado, también existe y terrible riesgo de la pérdida del cliente y la pérdida de credibilidad en la organización (Fornillo, 2018).

Alcántara (2020) hace un estudio sobre los quiebres de stock y las consecuencias negativas que se generan hacia una empresa al no tener productos que permitan realizar las operaciones con naturalidad. Menciona que los quiebres de stock (es decir no tener stock disponible), ocasiona pérdidas en ventas a las empresas, y al no tener disponibles los productos requeridos por los clientes, estos clientes buscan una alternativa en otra empresa, que si pueda disponer del producto que se requiere en el momento y las cantidades requeridas. Por eso, una medida para evitar que una rotura de stock suceda, es implementar un modelo de control de inventarios, de manera que se minimice el riesgo de quedar sin productos en un almacén. Estos modelos normalmente se basan en la estimación de la demanda que elabora la fuerza de ventas; por lo tanto, hacer un buen pronóstico sería un motivante para resolver los problemas de quiebre que experimenta la empresa y afecta a la fuerza de ventas.

Chaparro, De la Hoz, Alarcón (2020), mencionan un estudio realizado a 71,000 consumidores en las tiendas del retail Falabella de 20 países, y en dicho estudio, se evidencia que una de las causas que pueden generar de una mala experiencia en los clientes, es el “quiebre de stock”, es decir la mala experiencia de no encontrar productos con características como color, talla o alguna otra característica que se ajusten a su necesidad. Los resultados del estudio realizado indican que el 31% de las personas encuestadas optan por comprar el ítem en otra tienda, el 9% decide no comprar ningún ítem (venta perdida), el 26% lo reemplaza por otra marca, el 19% los sustituye por otro producto de la misma marca, pero diferente tipo o talla, y el 15% decide esperar para hacer la compra (en la misma tienda). Es decir, en el 55% de los casos se pierde la venta, y esto trae un perjuicio importante para la empresa.

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente X3 Acuerdos Comerciales con Proveedores

Los acuerdos comerciales con proveedores se explican desde la perspectiva de la capacidad de negociar con ellos; en ese sentido, se explicarán teorías direccionadas a la negociación con proveedores. Tarantino (2017) indica que una de las características de la negociación es llegar a un punto de acuerdo común, pero esto implica situaciones complejas, problemáticas y consustanciales en las relaciones humanas. El autor agrega que todos creemos tener una noción clara sobre qué es una negociación. Por eso, al seguir el modelo clásico, y en el entendido que existe una interdependencia, y la ausencia de un poder total, se adopta por el modelo de negociación cooperativa, en lugar del

modelo competitivo, y en ese escenario, se llega a la conclusión que se gana más trabajando juntos que separados. Por su lado, De La Garza (2017) afirma que la negociación se podría definir como una interacción humana entre dos o más partes, que manifiestan puntos comunes y algunos puntos en conflicto, deciden dialogar e intercambiar con la finalidad de satisfacer necesidades e intereses, tratando de llegar a un acuerdo. Negociar es manejar una comunicación en dos sentidos con la finalidad de llegar a un acuerdo en el escenario que dos o más personas poseen algún interés opuesto y otro en común.

Pulido (2018) define la negociación como una serie de procesos que implican toma de decisiones que implican más allá de los límites interpersonales; dicho proceso implica la comunicación de por lo menos dos partes interesadas con intereses divergentes, y la intención de este proceso es poder arribar a un acuerdo. Agrega que, para la negociación con proveedores, es importante tener en cuenta que las 5 fuerzas de Porter y otras variables que nos ayuden a tener éxito en la negociación. Shonk (2019) se refiere a la negociación como el conjunto de acciones necesaria para poder llegar a un acuerdo con otra parte, acerca de una situación específica que no podría ser resuelta de forma independiente y aislada, y que, de igual manera, en caso de darse a conocer intereses o posibles posiciones diferentes u opuestas en relación con una misma situación, también sería necesario negociar para poder establecer un acuerdo.

Según lo anterior, los acuerdos comerciales con los proveedores están muy ligados a una efectiva negociación con ellos, de manera de ponerse de acuerdo con ellos (Shonk, 2019) en el entendido que ambas partes tiene un grado de poder y evitando la intervención de un tercero, siempre en el entendido que trabajar separados sería menos efectivo (Tarantino, 2017).

Villareal (2021) menciona que los negociadores experimentados deben prepararse para las conversaciones teniendo en cuenta el interés de cada una de las partes y el posible escenario de no poder negociar, a fin de esgrimir posibles acuerdos, teniendo en cuenta la personalidad y la cultura. Es absolutamente necesario adelantarse, estudiando a la persona con quien se negociará, ya que, de acuerdo de las características del negociador que se tome conocimiento, se podrá tener una visión más clara de las posibles situaciones o sentimientos que podrían salir a flote durante ese proceso de negociación. El autor también nos dice que la inteligencia emocional es tema que se encuentra muy relacionado con las negociaciones, en otras palabras, la capacidad de entendimiento y de manejo de las emociones y los estados de ánimo propios y de los demás; en ese sentido, si no se saben controlar adecuadamente las emociones o sentimientos, podría llegarse a un escenario donde se note la falta de capacidad para manejar la negociación en la que se está involucrado, perdiendo oportunidades de llegar a un buen acuerdo consensuado y satisfactorio.

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente Mercadería en Consignación

Mendoza (2018), indica que una Consignación es la transferencia de la posesión de mercancías desde su dueño, también llamado Comitente o consignador, hacia a otra persona denominada Consignatario o Comisionista, y que se convierte en un agente del primero, con la finalidad de vender mercancías. En otras palabras, se entiende la consignación como una entrega en depósito, y las relaciones entre el consignador y el consignatario que corresponden a las que en derecho mercantil se estudian como depósito y agencia. La consignación es la transferencia en la posesión de mercaderías de su dueño – denominado consignador – a otra persona que los administre – llamado consignatario – a fin de vender la mercadería (Mendoza, 2018), y que este esquema permita al consignador tener mayor presencia en otras plazas sin invertir, y también le permita al consignatario tener liquidez.

Canossa y Rodríguez (2019) hacen un estudio en las pymes de Guanacaste, Costa Rica y llegan a la conclusión que una de las fuentes más utilizadas para el financiamiento es la consignación de mercadería (70%), frente a mecanismos adicionales como pago a 3 meses (58%), y tarjetas de crédito (52%). Esto demuestra la importancia que tiene el sistema de consignación en el desarrollo comerciales de las empresas, y específicamente en las pymes. Otro resultado que se deduce de la encuesta está relacionado con el crecimiento registrado de estas pymes; la mayor parte de ellas, es decir el 56% de las empresas consultadas indicó que generaron un crecimiento a partir de las ganancias registradas del negocio. Un 26% atribuyó el crecimiento al apoyo de los proveedores que les entregaban mercadería en consignación. Estos datos demuestran que la mercadería en consignación no sólo facilita la planificación, sino también sirve como base para el financiamiento y crecimiento.

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente X5 Reabastecimiento Continuo

El reabastecimiento continuo, supone abastecer de materiales a la cadena de suministros, haciendo un seguimiento al movimiento de la venta; de esta manera se consigue tener continuamente stocks de productos y a la vez se reabastece de aquellos SKUs que tienen movimiento; por otro lado, no se brinda total atención a la producción o abastecimiento de aquellos productos que no generan movimiento, en el entendido que posiblemente sólo se van a producir para ocupar un espacio en el almacén, ya que la venta de esos SKUs se ha frenado.

Arboleda y García (2013) definen reabastecimiento continuo como una alianza estratégica por medio de la cual, los proveedores y también el cliente se comprometen a realizar todas las acciones

necesarias para que se garantice al consumidor final plena confiabilidad en términos de manejo físico de producto, calidad, información, garantía de tener stocks y también exactitud de documentos de cada transacción. Bocachica, Álvarez y Huertas (2016) se refieren al reabastecimiento mencionando que conecta al cliente con el proveedor y permite tener una claridad de la demanda, en donde fluyen los flujos de información y materiales. Se puede decir que el objetivo del reabastecimiento se logra atacando costo (disminuyen costos de inventarios, manipulación, personal, etc.), tiempo (se reducen tiempos y costos de abastecimiento, y mejor atención al cliente) y cantidad (se reducen los volúmenes de inventario en los almacenes).

El reabastecimiento continuo, supone abastecer de materiales a la cadena de suministros, haciendo un seguimiento al movimiento de la venta, y teniendo en cuenta que el fabricante o mayorista reabastece al detallista regularmente con base en datos obtenidos en el punto de venta; de esta manera se tiene una claridad de la demanda, se mejoran los costos (Bocachica, Álvarez y Huertas, 2016) y existe un compromiso entre proveedor y cliente, de manera que se realicen todas las operaciones necesarias para garantizar, al consumidor final, una confiabilidad total en términos de la calidad del producto (Arboleda y García, 2013)

Arboleda (2013) menciona un estudio, y posterior caso de éxito, se refiere a el caso Wall Mart. Esta empresa, en el esfuerzo de darle más eficiencia al proceso de distribución, se implementó el modelo de Reabastecimiento Continuo, con el cual se ha podido incluso reducir algunos centros de distribución, reducir inventarios y manipulación de productos; en otras palabras, contribuye directamente a mejorar la planificación de ventas y operaciones (S&OP).

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente X6 Comunicación en Lanzamientos, Promociones y Descuentos

Los lanzamientos de nuevos productos, las promociones y descuentos sobre productos ya existentes tienen un efecto importante sobre la planificación, y específicamente sobre la planificación de ventas y operaciones (S&OP) en una empresa, por ello es de vital importancia analizar estas variables, a fin de mejorar la planificación de ventas y operaciones (S&OP). Dimitrijevič (2013) añade, por lo tanto, una variable clave para la definición de una promoción de ventas es el límite de tiempo que se va a considerar en dicha promoción, dado que es importante mantener las actividades promocionales durante un periodo de tiempo definido. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que muchas veces la efectividad de las actividades promocionales no va a estar limitada al corto plazo, y lo que podría ocurrir es que se pueden evidenciar efectos que acompañan al incremento de las ventas. Muñoz (2018) define la promoción de las ventas se define normalmente como los incentivos que se dan en el corto plazo y que persiguen incentivar la compra o venta de un determinado producto o servicio.

La intención de este impulso hacia la colocación del producto podría estar orientado a el apoyo en el desarrollo o afianzamiento de una nueva marca y/o fortalecer una marca existente, creando expectativas a corto plazo y la formación de relaciones a largo plazo con los clientes.

Según los autores, podemos concluir que las promociones, lanzamientos y descuentos buscan generar un efecto inmediato, incrementando el volumen de venta (Shultz y Robinson 1982), y generando compras más rápidas de los clientes, esto en la medida que el efecto de la promoción realmente genere un impacto positivo en la venta y siempre teniendo en cuenta el límite temporal de la promoción (Dimitrijevič 2013).

Dávila (2018) realiza un estudio sobre la influencia de las promociones sobre el comportamiento del consumidor de bebidas gaseosas en el anal bodegas, en la ciudad de Chiclayo, Perú. A partir de los datos conseguidos, se puede concluir que existe una clara y significativa influencia de las promociones sobre el comprador de bebidas gaseosas; los resultados lo confirman. A la mayor parte de los clientes (un 70%) prefieren las promociones con artículos promocionales, y de estas las exhibiciones impactan con mayor efecto. Otro porcentaje, el 38% consideran que las promociones deben tener como objetivo premiar su preferencia.

Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable independiente X7 Fidelización de clientes

Alcaide (2015) se refiere a la fidelización del cliente como una sumatoria de condiciones que van a permitir la satisfacción del cliente por el producto o servicio que hayan requerido, y por ese sentimiento de satisfacción, van a sentir el impulso de volver a adquirirlo. Pérez (2015) brinda una reflexión sobre la fidelización del cliente al mencionar que es una herramienta que ha ido evolucionando y se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo. Esta fidelización implica lograr la retención del cliente en forma absoluta, por tanto, tener una relación duradera con el cliente. Añade que muchas empresas descuidan la fidelización del cliente, ignorando que es más fácil la fidelización de un cliente frente al esfuerzo de captar a un nuevo cliente.

Sánchez (2017) refiere que la fidelización de clientes es una forma adecuada de manejar menos gastos en marketing. Un consumidor que ya nos ha comprado, por ende, ya conoce nuestra marca y es más probable que vuelva a comprarnos, frente a la opción que un consumidor nuevo lo haga. Por otro lado, un cliente habitual requiere de menos operaciones en los procesos de venta. Ramírez y Celiz (2017) describen la fidelización del cliente como un proceso que está orientado a la construcción de relaciones de largo plazo, y que agreguen valor, a fin de poder conservar a los clientes más rentables. Añaden que en este proceso la comunicación corporativa tiene un papel fundamental,

pues se convierte en el sistema generador de esas interacciones y relaciones sustentables entre la empresa y sus clientes.

De acuerdo a las anteriores definiciones, entendemos a la fidelización de clientes como las estrategias desplegadas para que los clientes se mantengan atentos y con un sentimiento de adhesión a la empresa, manteniendo una actitud de escucha y atención hacia dichos clientes (Gutiérrez 2013), de manera que estos clientes se sientan satisfechos con el producto o servicio (Alcaide 2015) y así la empresa no incurra en mayores gastos al tratar de captar nuevos clientes, o clientes insatisfechos que se fueron (Sánchez 2017) (Ramírez y Celiz 2017).

Ortiz de Orue (2017) lleva a cabo un estudio en un laboratorio en Lima, Perú para determinar la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los clientes. En el estudio se determinó un valor Rho de Spearman generó un resultado de (0,911) lo que muestra una alta relación positiva y directa, el p valor es de 0,000 (p valor <0.05) y tiene un nivel de confianza del 95%. Esto permitió concluir que, a mayor nivel de marketing relacional, hay un mayor nivel de fidelización en los clientes de empresa Laboratorios Biosana S.A.C. En el estudio también se logró encontrar la significativa relación entre la dimensión confianza y la fidelización del cliente (0.979), así como fidelización de cliente y la dimensión compromiso (0.963), y también la dimensión satisfacción y la fidelización de cliente (0.9.67). En todos los casos se observó una fuerte correlación porque se obtuvo un valor calculado de $p = 0.000$ con un nivel de confianza del 95%.

Finalmente se presenta en forma de resumen la relación estructural de cada una de las variables que se presentaron en la hipótesis de investigación y que fueron justificadas teóricamente en la elaboración de este artículo (ver tabla 1)

Tabla 1. *Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.*

Referencia	X1: Incentivos a la fuerza de ventas	X2: Motivación de la fuerza de ventas	X3: Acuerdos comerciales con provee dores	X4: Mercadería en consignació n	X5: Reabasteci miento continuo	X6: Comunicaci ón de lanzamiento s, promocione s y descuentos	X7:Fidelizaci on de clientes	Y: Incidencia en S&OP
Vasquez, Carmona (2021)								X
Almeyda (2021)								X
Revilla (2017)	X							
Marcos (2013)	X							
Guzman, Olave (2004)	X							
Rodriguez (2020)	X							
Chaparro, De la Hoz, Alarcon (2020)		X						X
Alcantara (2020)		X						
Villaroel (2021)			X					
Shonk (2019)			X					
Oligastri (2001)			X					
Canossa y Rodriguez (2019)				X				X
Mendoza (2018)				X				
Arboleda (2013)					X			
Bocachica, Alvarez, Huertas (2016)					X			
Davila (2018)						X		X
Munoz (2018)						X		
Dimitrijevich (2013)						X		
Ramirez, Celiz (2017)							X	
Ortiz de Orue (2017)							X	X

Conclusión

En base a toda la revisión se mostró que cada una de las variables independientes, Incentivos a la Fuerza de Ventas, Motivación de fuerza de ventas, Acuerdos Comerciales con Proveedores, Mercadería en Consignación, Reabastecimiento Continuo, Comunicación en Lanzamientos, Promociones y Descuentos, Fidelización de clientes tienen una incidencia desde la perspectiva teórica con la variable Y, planificación de ventas y operaciones (S&OP).

Si bien en el aspecto teórico, la evidencia teórica demuestra la relación entre las variables, es importante, profundizar el análisis a nivel encuestas o estadísticas aplicadas a otras empresas para reafirmar los resultados teóricos que se han obtenido.

Bibliografía

- Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC, 19 de marzo de Alcántara (2020)
- Almeyda Crisóstomo, (2021) G. B. Diseño de un modelo de gestión colaborativo en una empresa del sector retail en Perú aplicando la metodología PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP) y herramientas de Gestión de procesos, Gestión de la demanda y Gestión de inventarios.
- Arboleda Zúñiga, J., & García, R. A. (2013). Modelo de abastecimiento basado en cross docking móvil para grandes supermercados.
- Ávila, P., Lima, D., Moreira, D., Pires, A., & Bastos, J. (2019). Design of a Sales and Operations Planning (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP)) process–case study. *Procedia CIRP*, 81, 1382-1387.
- Bocachica Sáenz, A. M., Álvarez Hernández, C. D., & Huertas Orjuela, S. F. (2016). Propuesta de una metodología de reabastecimiento continuo de maletines para las Tiendas Totto Premium Bogotá.
- Bracho Ibarra, C. E. (2018). Implementación del Proceso de Planeación de Ventas y Operaciones PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP) en una industria de empaques flexibles. Guayaquil Ecuador
- Canossa-Montes de Oca, H., & Rodríguez-Alcocer, R. (2019). Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste. *InterSedes*, 20(42), 104-117.
- Chaparro Bonza, J. C., De la Hoz, K. P., Alarcón Peña, L. F., Gamba Ortiz, A. D., Roza Ariza, S. A., & Aya, H. (2020). *Estudio para mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento mediante el planteamiento de lineamientos para mitigar los quiebres de stock* (Bachelor's thesis, Universidad EAN).
- Crespo Revuelta, H. (2022). Desarrollo de un algoritmo genético para la optimización de una cadena de suministro genérica (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya, España).
- Dávila Valladolid, A. A. (2018). Promociones de ventas y su influencia en el comportamiento del consumidor de bebidas gaseosas en el canal bodegas de la ciudad de Chiclayo.
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., & López Lemus, J. A. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 19(33), 53-74.
- Dimitrijevic Cavlovic, B. (2013). La influencia de las promociones de ventas en la decisión de compra. *Sinergia E Innovación*, 1(01). Consultado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/141>
- Dittfeld, H., Scholten, K., & Van Donk, D. P. (2020). Proactively and reactively managing risks through sales & operations planning. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- García Durán, B. M. (2021) Standard & Operating Procedure (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP)), y su integración en el proceso de “Load plan”. Universidad Militar de Nueva Granada
- García Sabater, J. P. (2020). Introducción a los Sistemas de Planificación y Control de Operaciones. Nota Técnica. RIUNET Repositorio UPV, España
- Hassanzadeh, R., & Asghari, H. (2020). Identification and ranking of affecting factors on sales and operations planning (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP))

- process implementation by using fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS approach (case study: dairy industry). *Journal of applied research on industrial engineering*, 7(1), 57-78.
- Herrera (2017)
- Ibañez Otero, S. A. (2019). Sales and operation planning (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP)) y su impacto estrategico en Signify.
- Jonsson, P., Kaipia, R., & Barratt, M. (2021). Guest editorial: The future of PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP): dynamic complexity, ecosystems and resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- La Rosa Rivera, C. J., & López Montoya, H. A. (2021). Mejora de la gestión de la demanda y abastecimiento para cumplir con el objetivo de incrementar las utilidades operativas de la empresa RHEEM Perú SA. Universidad Ricardo Palma, Lima Perú
- Marcos, S. (2013). ¿Funcionan sus programas de incentivos para la fuerza de ventas?. *Revista Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (83), 30-34. Madrid, España
- Mendoza Baggio, C. I. (2018). *El sistema comercial de consignación como una alternativa de las empresas comercializadoras en linea blanca en tiempos de crisis en la ciudad de Guayaquil periodo 2012-2016* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).
- Miranda Díaz, E. G., & Becerra Mejía, P. R. (2021). Propuesta de mejora basada en lean six sigma para la reducción de quiebres de stock en los puntos de venta de supermercados del sector retail en Perú. UPC, Lima, Perú
- Montenegro Velandia, W., Gonima Gonima, M. P., & Suárez Henao, J. C. (2012). Caracterización de la gestión de entidades de salud. *Memorias, Encuentro Internacional de Investigación en Administración*.
- Moscoso Zevallos, R. E., & Silva Egoavil, S. F. (2022). MSA del Perú: generación de ventajas competitivas a través de la gestión de inventarios. Universidad de Piura, Lima.
- Muñoz Salas, M. V. (2018). Evaluación de la efectividad de promociones de descuento en precio con medio preferente de pago en una tienda por departamentos. Universidad de Chile.
- Neto, J. R., Barcellos, P. F. P., & Panizzon, M. (2022). Beyond PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP) Implementation: A maturity model and meta-framework for assessing and managing evolution paths. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 19(3).
- Noroozi, S., & Wikner, J. (2017). Sales and operations planning in the process industry: a literature review. *International Journal of Production Economics*, 188, 139-155. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.006>.
- Ortiz de Orue Lucana, R. (2017). Marketing relacional y fidelización de los clientes en la empresa Laboratorios Biosana SAC-Lima 2017.
- Pedroso, C. B., Calache, L. D. D. R., Lima, F. R., Silva, A. L. D., & Carpinetti, L. C. R. (2017). Proposal of a model for sales and operations planning (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP)) maturity evaluation. *Production*, 27.
- Pérez, M. (2015). ¿Qué son los programas de fidelización y por qué debes apostar por ellos? Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-los-programasde-fidelizacion>
- Plaza Vidalón, G. D. R., & Puente Ronceros, V. X. D. L. (2019) Propuesta de mejora para una empresa distribuidora de consumo masivo: evaluación, análisis y mejora de la cadena de suministro. Universidad Católica del Perú.
- Pulido Cañon, M. H. (2018). Análisis de la gestión logística de aprovisionamiento para la selección y negociación con proveedores de repuestos mecánicos en una empresa de transporte
- Ramírez, F. B., Espinoza, J. L. V., Celiz, G. F. R., Panduro, L. E. F., & Gómez, J. E. S. (2018). CALIDAD DE SERVICIO BANCARIO Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN MIBANCO, PUCALLPA, 2017. Repositorio de revistas de la universidad privada de Pucallpa, 3(01).
- Reina Pérez, S. A. (2019). PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP) Plan táctico para generar niveles óptimos de inventario en producto terminado de la empresa Felja SAS.

- Revilla, P. (2017). Incentivos laborales y su relación con la productividad de los colaboradores de la Empresa Tecnología Textil S.A, S.J.L, año 2017. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima.
- Rodríguez Lecca, J. J. (2019). Incentivos y su efecto en la productividad laboral en la empresa SOLDISEL SRL Trujillo, año 2018.
- Rodríguez Pinochet, C., & Sánchez Zúñiga, N. D. L. Á. (2020). Diseño de plan de incentivos para la fuerza de ventas" Química Santiago". Tesis para Magister, Universidad de Chile, post grado Negocios, Santiago, Chile.
- Rojas Paredes, J. E. (2019). Implementación de mejoras en la gestión de compras para reducir el quiebre de stock de la Importadora Wanlida Import SAC, Lima, 2019.
- Sánchez, S. (2017). Negocios y Empresas. Obtenido de: <https://www.puromarket.com>
- Shonk, K. (2019). What is Negotiation? Harvard Law School.
- Tacoronte, D. V., González, S. M., & Falcón, J. G. (2006). Retribución variable para equipos de ventas: ¿Es la teoría de costes de transacción un marco válido para diseñar sistemas de incentivos eficaces? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2), 35-54.
- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78.
- Tavares Thomé, A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012a). Sales and operations planning: A research synthesis. *International Journal of Production Economics*, 138(1), 1–13.
- Velásquez Valencia, E., & Carmona Saldaña, C. A. (2021). *Estudio sobre la implementación de la planificación de ventas y operaciones (PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS Y OPERACIONES (S&OP)) en empresas manufactureras* (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali).
- Villarreal, C. A. S. (2021). El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar. *Ciencia y Poder Aéreo*, 16(2), 82-97.