

WEB | SCM | ESTRATEGIA LOGÍSTICA

# PLANIFICAR PARA GANAR: ¿ES EL S&OP UN FACTOR DETERMINANTE EN EL ÉXITO EMPRESARIAL?

ESTA HERRAMIENTA SE HA POSICIONADO COMO UNA DE LAS ESTRATEGIAS MÁS RELEVANTES PARA ENFRENTAR LA COMPLEJIDAD ACTUAL DE LOS NEGOCIOS. PERMITE ALINEAR VENTAS, OPERACIONES, FINANZAS Y LOGÍSTICA EN TORNO A UN PLAN COMÚN. SIN EMBARGO, SU IMPACTO REAL NO DEPENDE SOLO DE LA HERRAMIENTA O DEL SOFTWARE QUE SE UTILICE, SINO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COLABORATIVA Y DE UNA MIRADA ESTRATÉGICA COMPARTIDA. S&OP NO ES UNA RECETA MILAGROSA, PERO SÍ PUEDE SER UN FACTOR DETERMINANTE.

12



**N**o es una moda ni una tendencia pasajera: el Sales and Operations Planning (S&OP) se ha convertido en una herramienta vital para la gestión moderna de la cadena de suministro. En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), donde las interrupciones son la nueva normalidad, planificar no solo permite reaccionar: permite sobrevivir y, mejor aún, anticiparse para ganar.

S&OP actúa como el sistema nervioso de la operación empresarial. Su misión es clara: alinear ventas, operaciones, finanzas y logística en torno a un único plan consensuado que mire al futuro. Pero su valor real está en otro lado: en su capacidad para adaptar la organización al cambio constante y minimizar los impactos que pueden afectar el rendimiento del negocio.

Tania Bustos, subgerente de S&OP en AquaChile, nos recuerda que, aunque el término comenzó a utilizarse en los años 80, la planificación ya era clave mucho antes para lograr un plan estratégico sólido. "Lo importante no es tener el mejor plan, sino aquel que realmente importa para la empresa", afirma la ejecutiva en su presentación en Logistec Show 2025.

Este proceso permite equilibrar inventarios, comprender el impacto financiero de nuestras decisiones y conocer a fondo el portafolio de productos desde una perspectiva de marketing.

Es, en esencia, una mirada multidisciplinaria de la compañía. Desde empresas globales hasta compañías locales en plena transformación digital, el S&OP ha dejado de ser una opción para convertirse en un factor estratégico.

Es fundamental, para seguir avanzando, conocer el impacto de esta estrategia, su evolución, los desafíos de su implementación y el papel que cumple como articulador entre áreas para dar forma a una cadena de suministro resiliente, flexible y preparada para enfrentar lo que vien

## LENGUAJE COMÚN

Históricamente, ventas y operaciones han funcionado en compartimentos separados. Mientras los equipos comerciales buscan crecer en volumen y conquistar mercados, las operaciones luchan por cumplir con los compromisos sin reventar costos ni capacidades.

En medio de esta tensión, surge el S&OP como un puente indispensable. Su principal mérito: ofrecer un lenguaje común para alinear lo que se quiere vender con lo que realmente se puede producir, abastecer y entregar. Este proceso, cuando se implementa de forma madura, conecta también al área financiera, logística y de compras, estableciendo una visión compartida del futuro.

Desde Demafront lo expresan con claridad en el documento titulado "Planificación de Ventas y Operaciones: Cómo potenciar su impacto": "una de las grandes virtudes del proceso S&OP, y una de las principales razones de su éxito, es que ayuda a resolver los conflictos entre áreas". y añaden: "cuando este proceso se internaliza, desaparecen las fricciones innecesarias entre ventas, operaciones y finanzas, y se gana velocidad, coherencia y foco en los objetivos reales del negocio".

## LA DIFERENCIA ENTRE REACCIONAR Y ANTICIPARSE

Diversos estudios y experiencias coinciden: un S&OP robusto puede mejorar los niveles de servicio, reducir el inventario excesivo, optimizar recursos y generar decisiones más ágiles y rentables. En otras palabras, permite pasar de un modelo reactivo a uno verdaderamente anticipativo. "Sin perjuicio de lo anterior, hay ciertas características que deberían tener la mayoría de las cadenas de abastecimiento para poder lograr los objetivos de la compañía: cadenas de abastecimiento ágiles y resilientes, procesos colaborativos con los

proveedores y clientes estratégicos, y no menos importante, tener un proceso de S&OP/IBP implementado”, subraya Gustavo Ríos. “El proceso periódico de S&OP/IBP es fundamental para tener a toda la organización alineada y enfocada en cumplir el plan de negocio definido por la compañía”, agrega.



**Tania Bustos**  
 Subgerente de S&OP  
 en AquaChile

Según plantea Demafront en su artículo: “hoy ya no basta con mirar el retrovisor. Las organizaciones más exitosas son las que han aprendido a operar en base a escenarios, con herramientas que permiten anticipar disrupciones, medir riesgos y replanificar sobre la marcha”.

Implementar S&OP, sin embargo, no es solo cuestión de software. Se trata de un cambio cultural que implica liderazgo,

confianza, buenos datos y, sobre todo, una actitud colaborativa entre áreas.

“Organizaciones que no cuentan con un proceso de planificación integrado generalmente no tienen una colaboración robusta entre las áreas, estas trabajan en silos y ‘desconfían’ unas de otras, y donde cada una tiene su propio plan para cumplir los objetivos”, advierte Gustavo Ríos.

“Lo anterior genera altos inventarios, disrupciones en la cadena de abastecimiento, costos altos de suministro, bajo nivel de servicio, ineficiencias operativas, resultados financieros inesperados, y tiempos excesivos en el lanzamiento de nuevos productos, entre otras consecuencias”.

Los principales desafíos que enfrentan las empresas en este camino son:

- Falta de compromiso transversal
- Procesos burocráticos o simbólicos, sin decisiones reales
- Calidad deficiente de los datos
- Poca integración con los objetivos financieros y estratégicos.

El error más común es pensar que S&OP es una reunión mensual para revisar cifras. Su verdadero valor está en fomentar conversaciones difíciles, en tomar decisiones alineadas y anticiparse a los cambios del entorno.

“Nunca vamos a tener una bolita mágica ni el plan perfecto, por eso es clave contar con planes establecidos que nos den visibilidad, agilidad y colaboración para tomar decisiones en contextos inciertos”, sostiene Bustos.

“S&OP no es un proceso exclusivo de supply chain, como muchos piensan, sino de toda la empresa. Su valor radica en conectar las distintas áreas bajo un mismo lenguaje y propósito estratégico. Algunas compañías pueden tener procesos similares con otras siglas, pero la diferencia está en la profundidad e integración. Gartner define distintos niveles de madurez del proceso, desde un enfoque táctico hasta un nivel de “orquesta”, donde solo el 1% de las empresas ha logrado llegar”, añade la ejecutiva de AquaChile.

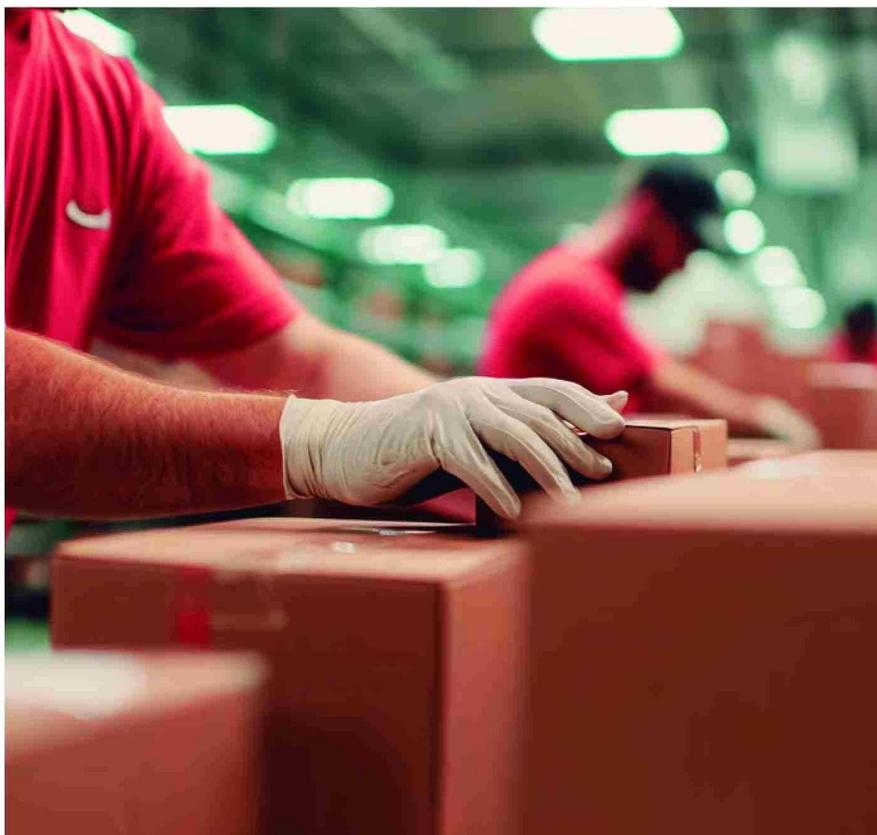


**Gustavo Ríos**  
 Ejecutivo Supply Chain

La ejecutiva definió en su presentación tres grandes aprendizajes tras implementar S&OP.

**1 ALINEACIÓN GERENCIAL:** El principal motor —y a veces freno— del proceso es la cultura organizacional. “Cuando los procesos fallan, no es por la herramienta, es por las personas”, asegura Bustos. Se necesita disciplina, comunicación y que todos comprendan el valor de alinearse a una estrategia común.

**2 ENTENDER QUE ES UN PROCESO PERFECTIBLE:** S&OP exige romper silos, y para eso es fundamental que las gerencias cuenten con un business plan claro y compartido, con foco en el destino estratégico y cómo lle-



gar a él. En un entorno de incertidumbre, la clave está en planificar con flexibilidad, colaborar activamente, medir los procesos y mejorar de forma continua.

**3 EL ROL CLAVE DE FINANZAS:** Lejos de ser un actor secundario, Finanzas es “el amigo más cercano” del proceso. Es quien traduce la planificación en impactos reales: mejoras en servicio, reducción de quiebres de stock, mayor efectividad en promociones y lanzamientos.

Estas mejoras se traducen en cifras concretas: **Crecimiento de ventas del 2 al 4% • Reducción del inventario de productos terminados entre un 20 y 30% • Disminución de stock de seguridad en materias primas • Reducción de costos asociados al movimiento de inventario y mejora en productividad.**

## OTRAS METODOLOGÍAS QUE FORTALECEN LA PLANIFICACIÓN

Aunque el S&OP es una de las estrategias más completas, no está sola. Existen otras metodologías que complementan la planificación integrada y permiten una visión más precisa de la operación:

**MRP (Material Requirements Planning):** clave para la planificación de materiales y componentes en entornos productivos.

**DRP (Distribution Requirements Planning):** permite anticipar necesidades de reposición en toda la red logística.

**Demand Planning:** se basa en modelos predictivos para estimar la demanda futura. Es una entrada fundamental para S&OP.

**IBP (Integrated Business Planning):** evolución del S&OP que integra proyecciones financieras, riesgos y estrategia de negocio.

No importa cuál sea la metodología adoptada. Lo verdaderamente relevante es contar con una cultura de planificación arraigada que promueva la colaboración interdepartamental para maximizar la capacidad de respuesta y minimizar los riesgos.

Según Demafront: “Lo importante es construir una visión de futuro común. El valor del S&OP radica en su capacidad de articular las diferentes áreas de la organización en torno a una narrativa compartida, sustentada en datos y conversaciones significativas. La planificación no es una función, es una competencia organizacional clave”.

## AVANZANDO HACIA UNA INTELIGENCIA PREDICTIVA

Hoy, la evolución natural del S&OP es el Integrated Business Planning (IBP), una metodología más sofisticada que suma variables financieras, escenarios de riesgo y sostenibilidad. Paralelamente, tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis predictivo y las plataformas colaborativas están transformando los modelos de planificación.

Tania reconoce que aunque ya se trabaja con inteligencia artificial y herramientas avanzadas, la tecnología no cambiará el proceso por sí sola. El cambio real vendrá de cuán clara esté la estrategia y cuán preparados esté como organización.

La tecnología será el medio para acelerar y optimizar: procesamiento de datos, machine learning, identificación de escenarios y mejora en los pronósticos de demanda.

“S&OP no es un proceso tallado en piedra. No hay un paso a paso universal. Es un mundo entero, que combina visión de largo plazo con decisiones del día a día”, agrega. El futuro está en sistemas capaces de modelar escenarios, identificar alertas tempranas y facilitar decisiones en tiempo real.

¿Es el S&OP determinante? Sí, pero no por sí solo. Lo determinante es la planificación en sí misma: el ejercicio disciplinado de proyectar, dialogar, consensuar y ajustar. No hay éxito sin planificación, y no hay planificación efectiva sin colaboración entre áreas.

En definitiva, las empresas que logran planificar de verdad -más allá del método que usen- son aquellas que estrechan lazos entre sus equipos, alinean visión y acción, y se preparan para lo único constante: el cambio.

En este camino, el liderazgo juega un rol crucial. Las compañías que han logrado consolidar un proceso de S&OP maduro coinciden en un factor común: líderes que promueven la colaboración, que facilitan la toma de decisiones basadas en datos y que fomentan una visión de futuro compartida.

No se trata solo de conducir reuniones, sino de orquestar conversaciones estratégicas donde cada área aporte su visión y se comprometa con el resultado. El verdadero éxito del S&OP ocurre cuando el proceso deja de percibirse como una obligación operativa y se convierte en una práctica natural de gestión empresarial.

Así, el S&OP no es un fin en sí mismo, sino un habilitador del propósito organizacional. A través de una planificación rigurosa, una cultura de colaboración y el uso inteligente de la tecnología, las empresas no solo logran enfrentar mejor la incertidumbre, sino que construyen una ventaja competitiva sostenible.

Planificar para ganar, en definitiva, es planificar para evolucionar, para conectar talento con estrategia, y para avanzar con sentido en un entorno donde la única constante es el cambio. ■