

**E**n los últimos cinco años, las operaciones logísticas han experimentado cambios dramáticos, los que han sido impulsados – principalmente - por las expectativas más altas de los clientes y consumidores finales, más exigentes e informados, la fuerte incorporación de la transformación digital a nivel operativo (digitalización y automatización) y una transmutación de su objetivo cardinal:

La eficiencia, dado que las cadenas de abastecimiento han dejado de enfocarse únicamente en el costo y la eficacia, para priorizar ahora la resiliencia, la capacidad de adaptación rápida, y la sostenibilidad, como respuesta a crisis globales, disrupciones logísticas y presiones externas.

Por cierto, los factores mencionados no son los únicos que se instalan como impulsores de cambio en la actividad logística y la cadena de suministro como las conocíamos. De hecho, algunos de estos factores se instalan como disruptores porque durante el periodo indicado su implementación fue inusitadamente acelerada.

Este es el caso de la denominada transformación digital, fenómeno que se venía asentando robustamente en periodos pre-pandémicos, y que tras la alerta sanitaria mundial se disparó a niveles nunca vistos.

Para algunos expertos, la digitalización y automatización acelerada de los procesos ha revolucionado la logística interna y externa; destacando en este plano, integraciones tecnológicas tales como: Sistemas WMS con radiofrecuencia (RF); el uso de inteligencia artificial y analítica para estimar demanda y optimizar rutas; la implementación masiva de la robótica en centros de distribución o la trazabilidad en tiempo real mediante GPS e integración de plataformas con niveles de precisión de alto estándar.

Si hablamos del consumidor, en tanto protagonista indiscutido de la logística actual, tenemos que al establecer como axioma máximo que: “la experiencia del cliente es lo central”, los líderes y actores del ámbito

## GERENTE SUPPLY CHAIN. ROL ESTRATÉGICO Y PRÁCTICAS INELUDIBLES EN EL ESQUEMA LOGÍSTICO ACTUAL



**De operador táctico a líder transformador: el gerente de supply chain enfrenta hoy un escenario donde la eficiencia ya no basta. La digitalización, la presión por la sostenibilidad, los cambios en el consumidor y la gestión del talento lo obligan a integrar visión estratégica, tecnología, liderazgo colaborativo y capacidad de adaptación para garantizar cadenas de suministro resilientes, ágiles y centradas en el cliente. ¿Sabes cómo debe ser el líder logístico actual? averígualo a continuación.**

logístico han debido reformular su propuesta operativa, teniendo a la omnicanalidad como nueva norma, situación que exige una alta coordinación entre inventario, distribución y atención al cliente, para lograr una experiencia fluida y eficiente.

Hace 20 años atrás, durante los albores del comercio electrónico en Chile, hablábamos de un consumidor cada vez más informado, hace una década, ya se instalaba un perfil de consumidor informado y exigente. Hoy, en tanto, el consumidor

posee un perfil racional y estratégico, ya que planifica sus compras, compara precios, busca reseñas y espera fechas clave como el Cyber Monday o Black Friday para efectuar sus compras, sin actuaciones compulsivas. El cliente final actual exige valor por su dinero, sobre todo en contextos de inflación o incertidumbre económica como el que atravesamos. Igualmente, hablamos de un comprador altamente conectado y multicanal, que utiliza a múltiples dispositivos (smartphone, PC, tablet) y canales (apps, sitios web, RRSS) antes de tomar una decisión.

Al mismo tiempo, la impaciencia se instala como otro rasgo a considerar cuando analizamos al consumidor actual, dado que exige respuestas rápidas, tiempos de entrega cortos y seguimiento en tiempo real; requerimientos que de no ser satisfechos lo llevan a cambiar de proveedor sin pensarlo dos veces. Finalmente, otro de los rasgos que define el perfil del consumidor final actual es su conciencia medioam-

biental y responsabilidad social, dado que al momento de decidir su compra evalúa aspectos como la sostenibilidad, el origen del producto, el empaquetado ecológico o el impacto social de la marca; un factor que no se debe perder de vista.



**Tomás Cox**  
Gerente General  
en EIT Logística

Considerando los evidentes cambios que la actividad logística ha experimentado y las exigencias a las que debe hacer frente, los líderes del sector también han experimentado cambios y debido desarrollar capacidades imprescindibles para afrontar los retos. A fin de analizar este fenómeno, Revista Logistec convocó a Cristián Castro, Gerente Retail & Ecommerce de Artel, Ricardo Luna, Gerente de Operaciones de MK, Ricardo Jungk, Gerente Supply Chain

de Kúpfer Hnos, y Tomás Cox, Gerente General de EIT Logística, cuatro destacados ejecutivos del medio logístico nacional, a fin de conocer cuáles son estas cualidades y a qué retos responden en el orden inmediato.

## UN ROL ESTRATÉGICO...

En un entorno logístico cada vez más dinámico, globalizado y tecnológicamente avanzado, el rol del gerente de supply chain ha dejado de ser una función meramente operativa para transformarse en un eje estratégico dentro de las organizaciones. Así, hoy se espera que estos líderes sean capaces de integrar visión de negocio, habilidades técnicas y competencias humanas para garantizar no solo la eficiencia de la cadena de suministro, sino también su resiliencia y capacidad de adaptación frente a escenarios complejos e impredecibles.



En concordancia con lo anterior, Ricardo Jungk expuso que “el rol de supply chain paso de ser táctico a uno estratégico, cuya importancia varía según la industria, pero me atrevo a decir que en la mayoría de las empresas se han dado cuenta de la relevancia del rol. Por ello, el gerente de supply chain no puede solo limitarse a las operaciones y abastecimiento, tiene que entender a cabalidad el negocio y ser capaz de agregar valor concreto al mismo, complementando su estrategia comercial”.



**Ricardo Jungk**  
Gerente Supply Chain  
en Küpfer Hnos.

Igual reflexión expresó al respecto, Ricardo Luna, indicando que este líder “debe combinar habilidades técnicas, estratégicas y humanas y estar muy orientado a la estrategia digital. Al mismo tiempo, debe ser resiliente, orientado al cliente y comprometido con la sostenibilidad, al tiempo que debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y basadas en datos en un entorno cambiante y complejo”.

De lo expuesto por los ejecutivos, se infiere que el nuevo gerente logístico o supply chain debe pensar como un estratega, actuar como un integrador y liderar como un transformador. En esta línea, Cristián Castro indagó aún más en este rol, manifestando que entre las muchas habilidades valiosas que debe tener este ejecutivo, hay tres competencias fundamentales que destacan por su impacto directo en el éxito de la gestión de la cadena y el negocio: Visión estratégica y pensamiento sistémico, el dominio de tecnologías y analítica y capacidad de liderazgo y gestión colaborativa.

“En torno a la primera competencia indicada (visión estratégica y pensamiento analítico), este ejecutivo debe tener la capacidad para comprender la cadena de suministro como un sistema integral, que va desde los proveedores hasta el cliente

final; poseer la habilidad para alinear las decisiones logísticas y operativas con los objetivos estratégicos del negocio y tener la visión para anticipar riesgos, identificar oportunidades de mejora e innovar en procesos, modelos y alianzas. En cuanto al dominio de tecnologías y analítica, este profesional debe conocer y tener experiencia en el uso efectivo de herramientas como ERP, TMS, WMS, analítica avanzada, IoT, inteligencia artificial y automatización, al tiempo que debe tener la capacidad para analizar datos y tomar decisiones basadas en evidencia. Además, debe comprender cómo la tecnología puede mejorar la eficiencia, la trazabilidad y la experiencia del cliente”.

En torno a la tercera competencia identificada: Capacidad de liderazgo y gestión colaborativa, Castro sostuvo que este profesional debe tener la habilidad para liderar equipos multidisciplinarios y promover una cultura de mejora continua. “Este ejecutivo debe tener la capacidad de trabajar en colaboración con proveedores, socios logísticos, otras áreas del negocio y clientes. Por tanto, entre las competencias esenciales a su haber se encuentran: la comunicación efectiva, gestión del cambio y enfoque en el desarrollo de talento en entornos diversos y a menudo remotos o distribuidos”.



**Cristian Castro**  
Gerente Retail &  
e-Commerce en Artel

En resumen, este profesional debe entender profundamente las expectativas del cliente final, anticiparse a los riesgos y alinear cada decisión logística con los objetivos comerciales, financieros y sostenibles de la empresa. Así, lo expuso Tomás Cox, gerente general de EIT y actual Presidente del Supply Chain Council Chile, puntualizando que, en definitiva, se trata de un perfil integral, preparado para liderar el flujo completo de la mercadería; lo que termina por darle un rol protagónico en la propuesta de valor de la compañía.

“Para cumplir con estas expectativas, este profesional debe poseer capacidad de negociación, tanto para el entorno externo, con proveedores y otros stakeholders, como en el interno, logrando hacer que las otras gerencias de la compañía se alineen y trabajen coordinadamente. Además, debe poseer una alta capacidad analítica de los indicadores estratégicos y operativos del negocio, que le permita tomar decisiones oportunas y bien informadas, de manera de aprovechar las oportunidades o evitar los riesgos del entorno actual. Finalmente, un gerente de Supply Chain debe ser capaz de ver el negocio integralmente, entendiendo y participando desde la propuesta de valor desde un punto de vista comercial hasta ver y gestionar los impactos financieros que la gestión logística y de inventarios conllevan”, expuso Cox.

## PRACTICAS ESENCIALES PARA LA LOGÍSTICA ACTUAL

Siempre en torno al perfil actual del gerente logístico / Supply Chain, los entrevistados identificaron las siguientes prácticas esenciales que todo líder del ámbito debe realizar de cara a la operación y al cliente final.

De acuerdo con lo expuesto por Ricardo Jungk, una práctica clave de este rol es “generar capacidades de control que permitan tener visibilidad de la cadena completa, a fin de activar acciones a tiempo sobre cualquier evento que este condicionando el cumplimiento de la propuesta de valor construida. Hoy hay muchas herramientas y servicios que facilitan este control y visibilidad y todas van de la mano de la digitalización de los procesos”.

En concordancia con Jungk, Cristián Castro indicó que, en el entorno actual, “las mejores prácticas de un gerente de operaciones logísticas se centran en: usar datos para mejorar, construir procesos adaptables y liderar personas con foco colaborativo. ■