



**“SUPPLY CHAIN
DEJÓ DE SER UN
PROCESO RÍGIDO PARA
CONVERTIRSE EN UN
GENERADOR DE VALOR”**

MARÍA FERNANDA PALACIOS
DIRECTOR SUPPLY CHAIN ROTTER&KRAUSS



LA EJECUTIVA LIDERA UNA TRANSFORMACIÓN PROFUNDA EN EL ÁREA QUE HA PASADO DE SER UN CONJUNTO DE PROCESOS OPERATIVOS A CONVERTIRSE EN UN PILAR ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO, POSICIONÁNDOSE COMO UN MOTOR DE INGRESOS, EFICIENCIA Y DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA, CON UN FUERTE FOCO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE. EN ESTA ENTREVISTA, COMPARTI SU VISIÓN SOBRE EL NUEVO ROL DEL ÁREA Y LOS APRENDIZAJES QUE HA DEJADO LIDERAR UN EQUIPO DIVERSO EN UN ENTORNO DINÁMICO.

Con una visión estratégica y una trayectoria que cruza áreas clave del negocio como ventas, producto, logística y operaciones, María Fernanda Palacios ha sabido posicionar a Supply Chain como un eje central para el crecimiento de Rotter & Krauss. Actualmente lidera un equipo multidisciplinario a cargo del desarrollo e implementación de la estrategia comercial de las cuatro unidades de negocio de la compañía -óptica, lentes de contacto, anteojos de sol y audífonos-, abarcando también el laboratorio óptico, logística y comercio exterior.

Su liderazgo se caracteriza por una mirada integral del negocio, que conecta la planificación con la ejecución operativa y la experiencia final del cliente. Desde su rol, ha impulsado procesos de mejora continua en toda la cadena, optimizando indicadores clave como la disponibilidad de productos, la rotación de inventarios, los márgenes comerciales y los niveles de servicio en tienda y canal online, consolidando a Supply Chain como un articulador transversal dentro de la organización.

Su experiencia previa como directora de ventas en GrandVision, tanto en Chile como en Uruguay, le otorgó una mirada profunda del retail desde el frente comercial, que hoy complementa con una gestión integral enfocada en eficiencia, rentabilidad y experiencia de cliente. En esta edición, María Fernanda Palacios es "El Logístico", destacada por su rol clave en la estrategia y operación que buscan posicionar a Rotter & Krauss como líder en el mercado óptico chileno.

¿CUÁL ES EL ROL DE SUPPLY CHAIN DENTRO DE UNA COMPAÑÍA ORIENTADA AL CONSUMIDOR? El área de SCH se ha consolidado como una pieza estratégica clave para generar valor, diferenciación y ventajas competitivas. Participa de forma integral en el ciclo de vida del producto y en la experiencia del

cliente. Ya no es solo un eje de eficiencia operativa: es una propuesta que impulsa ingresos, trabaja de manera colaborativa con otras áreas y socios externos, y gestiona ecosistemas completos, más allá de simples flujos logísticos.

¿CÓMO SE VALORA O ENTIENDE EL SUPPLY DENTRO DE LAS EMPRESAS? La pandemia marcó un punto de inflexión en la forma en que se gestiona y se percibe el área de Supply Chain. Pasó de ser un conjunto de procesos estandarizados y rígidos a convertirse en una función proactiva, capaz de generar valor a través de la flexibilidad, la agilidad y la anticipación a escenarios adversos. Hoy busca aportar mejoras continuas y valor agregado, contribuyendo a ofrecer al cliente una experiencia diferenciadora y competitiva en el mercado.

¿CÓMO SE TRADUCE UNA CADENA DE SUMINISTRO EFICIENTE EN RESULTADOS COMERCIALES CONCRETOS? Un indicador importante es la conversión, en conjunto con el área de ventas, nuestro principal cliente interno. Realizamos pilotos en las tiendas con cambios de precio, campañas promocionales y lanzamientos de nuevos productos, midiendo su impacto real en las ventas. El margen es una de nuestras mayores responsabilidades: lograr costos adecuados, gestionar eficientemente el ciclo de vida del producto - evitando obsolescencias y mermas - y ofrecer precios competitivos es clave para asegurar la rentabilidad. F

¿QUÉ TE INDICAN QUE EL SUPPLY ESTÁ REALMENTE APORTANDO VALOR AL NEGOCIO? Muy importantes para nosotros es el NPS (Net Promoter Score), actúa como un termómetro directo de la experiencia del cliente. Nos permite recibir feedback valioso y espontáneo de quienes quieren compartir cómo vivieron su interacción con nosotros. Tomamos ese input y trabajamos de forma constante en los puntos de mejora identificados. Otra señal clave es la tasa y los motivos de los reclamos, que suelen estar relacionados con tiempos de entrega, procesos de garantía y servicio postventa. Estos indicadores nos permiten detectar fallas en los flujos, revisar errores y aplicar mejoras continuas.

¿QUÉ ROL JUEGA EL SUPPLY CHAIN EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE FINAL? Cumple un rol activo, es crítico en la promesa de marca, ya que define, desarrolla y lleva al mercado los productos, poniéndolos a disposición de los clientes. Aspectos como disponibilidad, variedad, precio y fecha de entrega —especialmen-

te relevantes en categorías como óptica, lentes de contacto o audífonos — son determinantes. Mientras que, en la venta online, factores como la rapidez, la precisión en la entrega y el empaque son fundamentales.

En conjunto se construye una experiencia 360°, que se refuerza por la coherencia del servicio en cada punto de contacto entre el cliente y la empresa. Más que una función logística, tenemos un rol de habilitador para cumplir con las expectativas del cliente.

¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO NECESITA EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN? Un liderazgo transformador y comprometido, en mi caso ser parte del equipo, trabajar con y para el equipo, desafiar y potenciar la innovación. Un liderazgo dinámico y colaborativo que construya equipos cohesionados y orientados al cliente y que en cada etapa se integre y comunique a todas las áreas de la compañía para conseguir el objetivo final. El equipo se debe sentir y saber que es parte importante del resultado, eso es mi responsabilidad como líder del área.

¿QUÉ APRENDIZAJES PERSONALES TE HA DEJADO LIDERAR SUPPLY CHAIN? El retail es exactitud, rapidez y constante cambio. Por lo que una de las cosas más valiosas es la adaptabilidad constante y la comunicación. Más allá de tener productos en la tienda, es como el cliente se relaciona con ellos, con la marca y como le entregamos la seguridad de que somos su mejor opción. Me ha permitido tener una visión estratégica a corto, mediano y largo plazo. La compra es inmediata, adaptarse a la demanda en un área productiva implica capacidad de producción con proyecciones de demanda variables. Y lo más importante liderar un equipo de 180 personas con perfiles, roles y tareas tan diferentes, pero capaces de poder trabajar en conjunto.

¿QUÉ TE MOTIVA DE ESTE ROL Y QUÉ DESAFÍOS TE APASIONAN RESOLVER? Es muy motivante, es un rol de liderazgo que mueve el motor de la empresa y entrega resultados concretos. Es estratégico y transversal a toda la compañía. Me motiva liderar un equipo tan diverso, un área de producto que define la estrategia comercial para cada una de las unidades de negocio; un área productiva, donde se producen los lentes y logística que logra que entreguemos los productos a lo largo de Chile. Me motiva ver los resultados que hemos logrado y las áreas de oportunidad y en general el desafío es que operación continúe día a día, es muy gratificante.



Adaptarse o quedar fuera” parece ser la consigna del comercio internacional desde hace algunos años. Con cada nuevo episodio de tensión entre las grandes potencias, con cada cambio repentino en las políticas arancelarias, las empresas deben replantearse sus estrategias, sus rutas y sus mercados, intentando operar de la mejor más eficiente en un entorno donde la incertidumbre es la constante.

El nuevo gobierno de Donald Trump ha sumado un nuevo capítulo a este escenario global. En sus primeros 100 días de gobierno, volvió a poner en el centro la guerra comercial con China, reviviendo el uso de los aranceles como arma política. Según un análisis de Forbes, su estrategia parece construirse más desde la confrontación que desde la diplomacia. “Mas que construir acuerdos duraderos, Trump busca mover fichas en un tablero donde el caos le da cierto margen de maniobra”, comentaron recientemente los analistas de este medio estadounidense.

Este clima de tensiones comerciales ha puesto a Latinoamérica en una posición atractiva, casi de manera insospechada. Tanto China como Estados Unidos ven en la región una opción interesante, no solo como aliado logístico o destino de inversión, sino también como un hub desde donde producir y distribuir bienes hacia otros mercados, aprovechando su ubicación estratégica y sus redes de acuerdos comerciales.

Esto se refleja, por ejemplo, en el creciente interés de empresas norteamericanas por zonas francas regionales más económicas, a medida que ajustan sus operaciones frente al alza de tarifas y la incertidumbre arancelaria.

“La incertidumbre arancelaria ha llevado a que muchas empresas importadoras en Estados Unidos frenen o ajusten sus compras cada pocos meses. Ante el alza de tarifas, varias de ellas han comenzado a mover sus inventarios desde zonas francas estadounidenses hacia otras en

LAS TENSIONES EE.UU - CHINA Y LA INCERTIDUMBRE INTERNACIONAL HAN OBLIGADO A LAS EMPRESAS A REPENSAR SUS CADENAS DE SUMINISTRO. Y AUNQUE ESTE ESCENARIO PARECE AMENAZANTE PARA AMÉRICA LATINA, TAMBIÉN PUEDE ABRIR NUEVAS OPORTUNIDADES PARA POTENCIAR FLUJOS COMERCIALES ALTERNOS, ATRAER NUEVAS INVERSIONES, AMPLIAR SU ROL LOGÍSTICO Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS. ¿ESTÁ LA REGIÓN LISTA PARA CAPITALIZAR ESTA OPORTUNIDAD?

COMERCIO INTERNACIONAL: CONFLICTO GLOBAL, ¿OPORTUNIDAD LOCAL?

América Latina, donde los costos son menores, a la espera de mayor claridad sobre el escenario comercial”, comenta Diego Rodríguez, director de logística e industria de Americas Market Intelligence (AMI).

En efecto, Panamá, con su Zona Libre de Colón, ya ha experimentado un aumento en la demanda por parte de empresas norteamericanas. Pero no sería el único. “A partir de esta nueva realidad, varios países de la región tienen la oportunidad de potenciar sus zonas de libre comercio para convertirlos en hubs, donde no solo se almacenen inventarios, sino también se les agregue valor”, estima Rodríguez.

China, por su parte, ha buscado profundizar el comercio con Latinoamérica, una estrategia que le está dando buenos resultados: solo en el mes de abril, sus ventas a la región aumentaron 17%. “Este aumento del flujo de productos también está relacionado con el puerto de Chancay, que fines de marzo comenzó a operar un servicio marítimo directo desde Perú hasta el puerto de Guangzhou, en China.

Esto puede llevar a que tanto Perú como Chile se conviertan en hubs de distribución para Sudamérica”, apunta el director de logística de AMI.

“La diversificación de mercados es una estrategia muy importante para reducir los riesgos en momentos de incertidumbre y eso es algo que yo transmito mucho. Dentro de los países de la región, creo que Chile es el mejor posicionado en esta estrategia de diversificación; le vende a China, a Estados Unidos, a Europa y también vende dentro América Latina, aunque en menor proporción. Hay que seguir en esa línea y profundizarla, para disminuir riesgos”, propone.



Álvaro Cepeda
 Director de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la U. Andrés Bello

Del mismo modo, sugiere explorar mercados como los de India, Japón, Corea y Vietnam. “Este es un momento muy propicio para hacerlo, porque prácticamente todos los países están buscando diversificar sus mercados. Hace una semana nos contactó una empresa de Filipinas que no comercializa en Latinoamérica, interesada en hacer un estudio de mercado en la región.

Ese es solo un ejemplo concreto de que hay una infinidad de países que están



buscando nuevas relaciones comerciales y ahí es donde se ven posibles oportunidades”, resume.

Desde su perspectiva, agosto podría ser un mes estratégico para que las empresas chilenas importadoras realicen compras en China. Ello porque durante los meses previos, los fabricantes chinos se enfocan en abastecer la alta demanda de Estados Unidos, lo que eleva los precios y reduce la flexibilidad. Sin embargo, una vez que pasa esa temporada alta -hacia agosto- muchos de esos proveedores buscan mantener su volumen de ventas, lo que los lleva a ofrecer descuentos y mejores condiciones a otros mercados.

EXPLORAR RUTAS POCO UTILIZADAS

Para Luis Llanos, profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, este es un periodo de ajustes que tomará tiempo volver a equilibrar y que probablemente ralentizará la toma de decisiones empresariales. “El comercio internacional podría estar más restringido y con un probable aumento de medidas proteccionistas”, precisa.



Diego Rodríguez
 Director de Logística e
 Industria de Americas
 Market Intelligence (AMI)

A su juicio, los aranceles promedio podrían mantenerse relativamente similares a los niveles previos, especialmente para países como Chile. Sin embargo, las medidas paraarancelarias (requisitos técnicos, sanitarios o normas más estrictas para ciertos productos o sectores) si podrían complejizar más los volúmenes del comercio internacional.

A pesar de este panorama, aparentemente adverso, Llanos coincide en destacar que la búsqueda de nuevas alternativas para flujos comerciales y logísticos puede traer oportunidades para Chile. “Las

empresas chinas, por ejemplo, están buscando oportunidades para reconfigurar un poco sus cadenas, incluyendo operaciones en países como el nuestro. Si bien Chile no es un país particularmente barato en estos temas, ciertamente esta podría ser una oportunidad para explorar integraciones”, indica.

En la línea de diversificar mercados y proveedores, estima que algunas rutas comerciales hasta ahora poco utilizadas podrían cobrar un rol más estratégico. “Por ejemplo, el tráfico hacia destinos del océano Índico como India y los países del Golfo Pérsico, así como otras economías emergentes del sur de Asia.

Eso sí, los servicios desde Chile a esas regiones del mundo son hasta ahora bastante reducidos, por lo que habría que analizar cómo reconfiguramos esas rutas para potenciar la diversificación de destinos”, apunta.

Profundizar el comercio intrarregional es otra estrategia que podría dar buenos

resultados, en el contexto de los conflictos globales, sostiene: “tenemos oportunidades de integración con países como Argentina, Perú y Brasil que debiéramos aprovechar mucho más, no solo en términos de productos, sino también de servicios y de energías”.



Luis Llanos
 Profesor de Ingeniería
 Industrial de la Universidad
 de Chile

Como recomendación general ante el escenario internacional, sugiere estar muy atento a lo que va ocurriendo y en constante comunicación con clientes, proveedores y otros stakeholders.

“Conversar y revisar información con las contrapartes, llamar a los clientes para saber en qué están, qué han observado y sobre todo, estar muy atentos a esta reconfiguración de cadenas y rutas, porque van a haber muchos experimentos; algu-



nos quizás no resulten, pero otros pueden funcionar y ser el primero te puede dar una gran ventaja”, argumenta.

ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN

El informe “Perspectivas del comercio mundial y estadísticas”, publicado en abril por la Organización Mundial del Comercio (OMC) proyectó una contracción del 0,2% en el volumen del comercio mundial de mercancías para 2025, en marcado contraste con el crecimiento del 2,7% que habían estimado a fines del año pasado.

Álvaro Cepeda, Director de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la U. Andrés Bello, cita este estudio para poner la situación en contexto: “según este informe, Norteamérica encabeza la lista de regiones más afectadas, con una disminución proyectada del 12,6% en exportaciones y del 9,6% en importaciones. Un escenario que impacta especialmente a países que dependen del acceso fluido a los mercados globales, como los de América Latina y plantea interrogantes urgentes sobre las capacidades adaptativas del sistema logístico internacional”, advierte.

Pese a ello, matiza, esta guerra comercial también abre espacios para la innovación estratégica y plantea que Chile “se proyecta como un país capaz de navegar escenarios adversos mediante una combinación de diplomacia económica, transformación digital, desarrollo logístico y cooperación regional”.

Para avanzar en ese objetivo sostiene que es fundamental que las empresas chilenas refuercen su capacidad adaptativa mediante una estrategia integral de resiliencia logística, que incluya medidas como diversificación de proveedores y mercados.

“Existen oportunidades en India, el sudeste asiático y en mercados latinoamericanos consolidados como México y Bra-



sil”, precisa. Asimismo, considera esencial reconfigurar la red de abastecimiento, priorizando alianzas con proveedores regionales o con países con menor exposición geopolítica, lo que ayudaría a reducir tiempos y costos logísticos.

En ese sentido, sugiere aprovechar plataformas logísticas como La Zona Franca de Iquique (ZOFRI) para el comercio regional. “La posición geográfica estratégica de ZOFRI permite a Chile conectarse eficientemente con mercados de Argentina, Brasil, Paraguay, Perú y Bolivia, generando economías de escala y facilitando el acceso a un mercado regional de más de 200 millones de personas. Esta infraestructura cobra aún más relevancia en contextos donde los flujos comerciales se desvían de sus rutas tradicionales debido a conflictos arancelarios”, recalca.

A su juicio, otra medida positiva para avanzar en resiliencia y capacidad adaptativa es una gestión proactiva de inventarios y contratos logísticos: “eso

implica rediseñar políticas de inventario, negociando flexibilidad en contratos de transporte y almacenaje para amortiguar fluctuaciones repentinas”.

Junto con digitalizar los procesos logísticos e invertir en herramientas que permitan anticiparse a interrupciones y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, afirma que es esencial promover el desarrollo de talento interno. “La gestión logística contemporánea exige equipos capacitados para operar en entornos inciertos. Por eso es que numerosas empresas chilenas están invirtiendo en capital humano, desarrollando competencias en análisis de riesgos, simulación de escenarios y gestión avanzada de la cadena de suministro.

Esta estrategia busca garantizar que las decisiones logísticas se alineen con objetivos estratégicos y se adapten rápidamente a cambios regulatorios o de mercado”, precisa este especialista de la Universidad Andrés Bello. ■