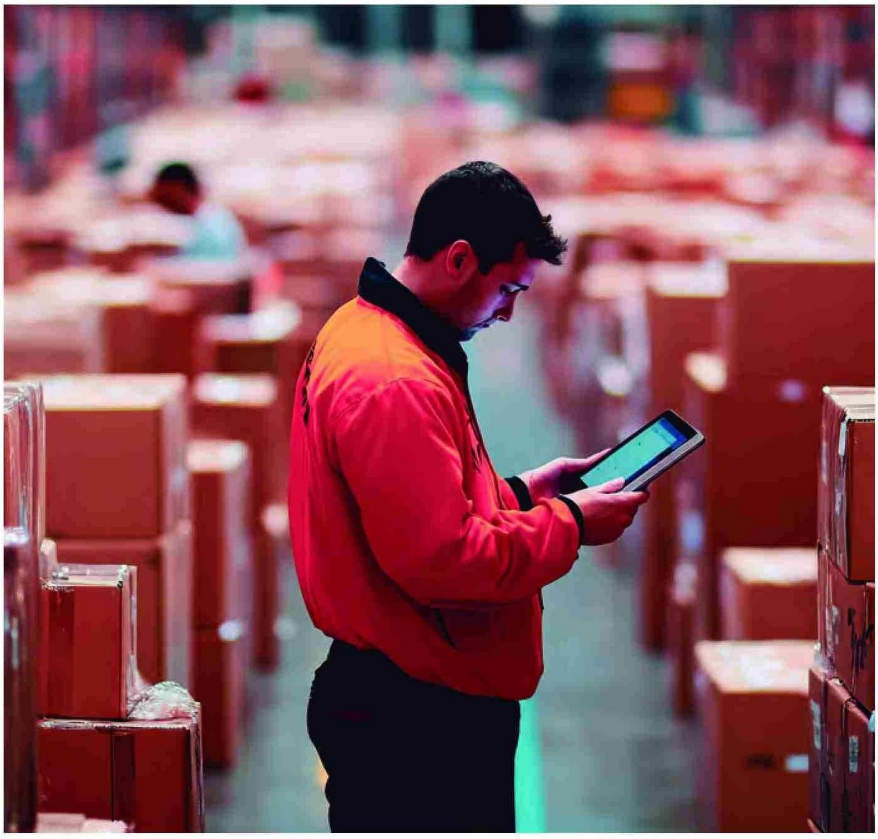
LITORALPRESS

Fecha: 17-06-2025
Medio: Revista Logistec
Supl. : Revista Logistec
Tipo: Noticia general
Título: GESTIÓN DE INVENTARIOS EN TIEMPOS TURBULENTOS

Pág. : 18
Cm2: 484,2
VPE: $ 691.021

Tiraje: Sin Datos
Lectoría: Sin Datos
Favorabilidad: No Definida

# GESTIÓN DE INVENTARIOS EN TIEMPOS TURBULENTOS



Durante años, el inventario fue visto como un asunto netamente operativo, casi invisible a las decisiones estratégicas de las empresas. Hoy, en cambio, se ha convertido en una herramienta clave para resistir los vaivenes del mercado. ¿Qué factores se deben tener en cuenta para gestionarlo de manera eficaz, eficiente y lograr un equilibrio en el escenario actual?

Alguna vez relegado al fondo del almacén y a las planillas de control, el inventario ha emergido en la actualidad como un actor protagónico en la resiliencia empresarial. Su gestión se ha convertido en un asunto estratégico -de eso no hay duda- pero en escenarios globales complejos, donde las cadenas de suministro se tensionan y reconfiguran, hacerlo de manera eficiente es un tremendo desafío. Mientras que un exceso puede inmovilizar capital y ahogar la innovación, una escasez puede comprometer la experiencia del cliente. ¿Cómo encontrar ese equilibrio clave? Conversamos con tres líderes del sector para conocer qué están haciendo las compañías para anticiparse, adaptarse y enfrentar los altos y bajos de la cadena de suministro.

"El inventario es el activo más importante de la compañía", sostiene Belén Gatica, Warehouse and Transportation Lead de Johnson & Johnson, quien abordó el tema de la gestión de inventarios durante su presentación en Logistec Show 2025. Hoy, gestionar inventarios -precisó- exige mucho más que saber cuántos productos hay en bodega; requiere una mirada integral que incorpore tecnologías como inteligencia artificial, machine learning, gestión omnicanal en la nube, sensores IoT, radiofrecuencia y módulos verticales automatizados.

"La tecnología busca automatización, mayor precisión y eficiencia, reducir el error humano y, por supuesto, bajar costos. Pero, además, permite gestionar la cadena de suministro completa", subrayó.

Entre las soluciones que destaca se encuentran los sensores del Internet de las Cosas (IoT), que permiten monitorear inventarios en tiempo real mediante variables como el peso, la humedad o la temperatura. También menciona el uso de gabinetes inteligentes y los Vertical Lift Modules (VLM), ascensores automatizados que optimizan el espacio y aceleran el picking: "En cosa de segundos, tu producto baja. Mejora el nivel de servicio porque reducimos el on time delivery y los errores humanos", apuntó en el contexto de su exposición en Logistec Show.

Asimismo, recalcó que la gestión de inventarios requiere una mirada transversal, donde todas las áreas de la compañía deben estar alineadas. "Es muy frecuente ver, por ejemplo, que el área de planificación quiera tener mucho inventario para obtener descuentos; que el área de manufactura también quiera producir en volumen y que marketing y ventas quieran stock disponible para no perder ventas, mientras que Finanzas y Almacenamiento no quieran exceso, porque encarece y paraliza capital". Frente a esta disyuntiva, considera fundamental supervisar y controlar el flujo de productos en la compañía, desde la compra hasta la venta, siempre teniendo en cuenta que "el exceso de inventario inmoviliza capital, puede generar obsolescencia y problemas de flujo de caja. Lograr el equilibrio es clave para una adecuada gestión".

Jeannette Falconi, gerente de Supply Chain de Empresas Pizarreño, refuerza esta visión estratégica: "El inventario no

LITORALPRESS

Fecha: 17-06-2025
Medio: Revista Logistec
Supl. : Revista Logistec
Tipo: Noticia general
Título: GESTIÓN DE INVENTARIOS EN TIEMPOS TURBULENTOS

Pág. : 20
Cm2: 455,7
VPE: $ 650.284

Tiraje: Sin Datos
Lectoría: Sin Datos
Favorabilidad: No Definida

es solo un tema operativo, es una decisión estratégica. Un exceso puede significar la quiebra". A su juicio, el stock mal gestionado no solo cuesta dinero, sino que también "ahoga la innovación", al inmovilizar recursos que podrían destinarse a nuevos desarrollos. "Menos stock, más inteligencia", resume, aludiendo a que la eficiencia no se basa en la abundancia, sino en la precisión de la planificación.

Falconi -quien también participó como relatora en Logistec Show 2025- cuestiona la visión tradicional del inventario como mero activo financiero, recalcando su rol en aspectos centrales del éxito empresarial, como la agilidad, la resiliencia y la experiencia de cliente.

**Belén Gatica**
Warehouse and Transportation Lead en Johnson & Johnson

"Un inventario inmovilizado es un potencial camino hacia el fracaso económico de la empresa, porque puede ser la punta del iceberg: solo veo el stock inmovilizado, pero debajo hay muchos costos ocultos deteriorando a la compañía", advierte.

La ejecutiva también enfatiza cómo la falta de planificación y depuración puede generar una dependencia de proveedores poco confiables, malas prácticas internas y sobrecarga de productos sin salida. "Cuando no se hace una limpieza periódica del inventario, terminamos almacenando productos obsoletos o irrelevantes, que ocupan espacio, consumen recursos y no aportan valor", apunta, precisando que esta situación impide ver con claridad las verdaderas necesidades del negocio, dificulta la toma de decisiones ágiles y debilita la relación con proveedores que sí podrían responder mejor, si se tuviera datos más actualizados y confiables.

Para avanzar hacia una gestión eficiente de inventarios, Nicolás Arbildúa, Warehouse Manager en Kimberly-Clark, propone comenzar implementando un modelo básico de cuatro pasos: "primero se mide, luego se controla, después se gestiona y por último se mejora".

Durante su exposición en Logistec Show 2025 ("Almacenaje inteligente") Arbildúa precisó que a partir de esta secuencia, su equipo en Kimberly-Clark logró reducir el espacio ocupado en el centro de distribución de 25.000 a 15.000 metros cuadrados, lo que redundó en un ahorro anual proyectado de 1.400 millones de pesos.

Adicional a este método de cuatro pasos –comenta– implementaron metodologías de gestión como el análisis ABC (clasificación de productos según su valor), el sistema 5S (Lean, centrado en orden y eficiencia) y herramientas como Power BI para visualizar dinámicamente el comportamiento del inventario.

Otra práctica que en Kimberly-Clark incorporaron con mucho éxito para la planificación del inventario y que Arbildúa recomienda es la metodología S&OP (Sales and Operations Planning) y su complemento operativo S&OE (Sales and Operations Execution). Este último permite hacer ajustes semanales y cambiar rápidamente el rumbo ante cambios en la demanda o retrasos de proveedores, asegurando una ejecución más alineada con la realidad.

**Nicolás Arbildúa**
Warehouse Manager en Kimberly-Clark

Así, mientras el S&OP se enfoca en la planificación a mediano y largo plazo, el S&OE se centra en la ejecución de corto plazo, permitiendo corregir desviaciones y tomar decisiones informadas en tiempo real.

"Este sistema no solo nos ayuda a reaccionar a los cambios, sino también nos permite aprender de ellos y entender mejor qué falló o qué puedo ajustar, por ejemplo. Ahí es donde se toman decisiones informadas", explica. Finalmente, y como parte de una gestión estratégica, recalcó la importancia de tomar decisiones en base a datos concretos. "Muchas veces, en la industria se toman decisiones por inercia, sin revisar si responden a lo que efectivamente está ocurriendo.

**Jeannette Falconi**
Gerente de Supply Chain en Empresas Pizarreño

Por ejemplo, se planifica en enero y se sigue ese mismo plan para todo el año, cuando la realidad del consumo cambia semana a semana". Otro ejemplo en esa línea es reducir personal para bajar costos, sin un análisis previo. "No necesariamente sacar personas te hace más eficiente. A veces terminas haciendo el trabajo dos veces o perdiendo conocimiento clave", concluyó.

Los tres expertos coinciden en que la gestión de inventarios también enfrenta desafíos culturales y organizacionales. Esto ocurre, por ejemplo, cuando las metas de distintas áreas entran en conflicto, dificultando una visión alineada. Para avanzar hacia una gestión más estratégica, es esencial que las empresas promuevan una mirada transversal, capaz de superar los intereses individuales (o de áreas) y centrarse en aquello que permitirá el éxito para la organización en su conjunto.

## 5 TÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

En entornos inestables, el inventario muestra qué tan preparada está la cadena de suministro para adaptarse a los cambios. Por ello, una gestión estratégica no solo debe considerar la cantidad disponible, sino también su función dentro del flujo logístico, su localización en los puntos de mayor demanda y la forma en que se administra, sin perder la agilidad operativa. A continuación, cinco tácticas

LITORALPRESS

Fecha: 17-06-2025
Medio: Revista Logistec
Supl. : Revista Logistec
Tipo: Noticia general
Título: GESTIÓN DE INVENTARIOS EN TIEMPOS TURBULENTOS

Pág. : 21
Cm2: 318,8
VPE: $ 454.936

Tiraje: Sin Datos
Lectoría: Sin Datos
Favorabilidad: No Definida

a tener en cuenta para una gestión inteligente:

**1 DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y LOCALIZACIONES.** Depender de un único proveedor o ubicación de almacenamiento aumenta el riesgo de interrupciones. Diversificar la cadena de suministro y trabajar con múltiples proveedores y ubicaciones puede garantizar un suministro continuo y reducir la dependencia de una sola fuente.

**2 IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS AVANZADAS.** El uso de tecnologías como Big Data, automatización, robótica e inteligencia artificial permite a las empresas anticiparse a problemas y responder rápidamente a imprevistos. Estas herramientas mejoran la visibilidad y trazabilidad en la cadena de suministro.

**3 ADOPCIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN ÁGILES Y RESILIENTES.** Metodologías que combinan eficiencia, flexibilidad, resistencia y sostenibilidad permiten a las empresas adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y condiciones del mercado.

**4 OPTIMIZACIÓN DE INVENTARIOS MEDIANTE ANÁLISIS ABC.** El análisis ABC clasifica los productos según su importancia y valor, permitiendo enfocar los recursos en los artículos más críticos y optimizar los niveles de inventario.

**5 REVISIÓN Y AJUSTE DE MODELOS JUSTO A TIEMPO (JIT).** En un contexto de disrupciones constantes, se vuelve necesario revisar de manera constante la aplicación de modelos Justo a Tiempo, especialmente en sectores con alta variabilidad en la demanda o exposición a riesgos logísticos. Si bien este enfoque busca reducir inventarios y costos al producir o abastecer solo cuando es necesario, su implementación estricta puede aumentar la vulnerabilidad ante interrupciones. Cobra relevancia considerar inventarios de seguridad y estrategias híbridas que equilibren eficiencia con resiliencia.

## TENDENCIAS DESTACADAS EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS, SEGÚN GARTNER (2025)

Gartner es una reconocida consultora internacional especializada en investigación y análisis estratégico. En gestión de inventarios, esta consultora sostiene que las principales tendencias para el 2025 son:

**PLANIFICACIÓN CENTRADA EN LA TOMA DE DECISIONES.** Gartner recalca que los líderes de planificación de la cadena de suministro deben evolucionar hacia "modeladores de decisiones". Esto implica influir y guiar las decisiones críticas del negocio, especialmente en entornos de incertidumbre y disrupciones constantes.

**INTEGRACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y APRENDIZAJE AUTOMÁTICO.** Aunque estas tecnologías ofrecen muchas ventajas (anticipar la demanda, optimizar los niveles de inventario y mejorar la precisión en la planificación) Gartner advierte que muchas organizaciones aún enfrentan desafíos para implementarlas de manera efectiva y obtener un retorno de inversión significativo.

**DESARROLLO DE CADENAS DE SUMINISTRO ANTIFRÁGILES.** Gartner introduce el concepto de "cadenas de suministro antifrágiles", que no solo resisten las disrupciones, sino que se fortalecen con ellas. Esto requiere una reevaluación de los procesos de toma de decisiones, el diseño de la red y la adopción de tecnologías que permitan una respuesta ágil y adaptativa ante cambios e incertidumbres.

**ÉNFASIS EN LA CULTURA DE PLANIFICACIÓN Y EL TALENTO.** Gartner subraya la necesidad de fomentar una cultura organizacional que valore la planificación y la gestión de inventarios. Incluye invertir en el desarrollo de talento, promover la colaboración entre equipos y alinear la planificación con los objetivos estratégicos de la empresa. ■