

## Gestión de inventarios

# De la operación a la inteligencia estratégica



En un entorno global marcado por la volatilidad de la demanda, la presión por niveles de servicio superiores y el costo creciente del capital de trabajo, la gestión de inventarios ya no es solo un trámite operativo. Se ha convertido en una decisión estratégica que puede determinar la ventaja competitiva de una empresa, tanto por su impacto en el servicio al cliente como por su efecto directo en liquidez y rentabilidad.

Por Jorge Hernández, Profesor y Director del Magíster en Supply Chain Management de la Escuela de Negocios UAI.

### Complejidad creciente y decisiones con impacto financiero

En compañías globales como Procter & Gamble (P&G), que gestionan miles de SKUs en más de 180 países, los métodos tradicionales de pronóstico resultan insuficientes. Así, P&G ha evolucionado hacia un esquema de 'demand sensing' que incorpora datos de consumo en tiempo real y variables externas (clima, promociones o tendencias sociales), transformando el pronóstico estático en uno dinámico y adaptativo. Esto reduce excedentes y quiebres, y alinea abastecimiento con la demanda efectiva, y se ha transformado en uno de los ejemplos a seguir. Por esto, de acuerdo al estudio de PwC "Working Capital Study 23/24", las decisiones de inventario también se asocian hoy a todo lo relacionado a capital de trabajo, donde se pueden generar escenarios de "liquidez atrapada" asociada a mayores días

de inventario (DIO) y ciclos de caja más extensos, pudiendo llegar a durar hasta más de 10 años. Por lo que se ha visto que una optimización de los inventarios apoyará a disminuir los costos financieros y fortalecerá la resiliencia ante tasas altas, y poder responder, por ejemplo, a entornos inciertos en la economía.

### Innovación frente al modelo tradicional

Hoy en día muchas empresas siguen utilizando las tradicionales hojas para llevar su control y gestión de inventarios, lo cual, si bien apoya un registro de las transacciones, no procesos de toma de decisión inteligentes. Así, en contraste, plataformas especializadas de planificación permiten la integración de datos, orquestan simulaciones continuas y habilitan decisiones predictivas en tiempo real. Con esto, los equipos están más preparados e informados para anticipar retrasos de proveedores,

cambios abruptos en la demanda o limitaciones de capacidad, y decidir antes de que ocurran los problemas gracias, finalmente, al uso adecuado de tecnologías para la gestión y control de inventarios como sistemas de apoyo a la toma de decisión.

### Casos reales que muestran resultados

- Kinaxis: reconocida por 11 años consecutivos como Líder en el Magic Quadrant de Gartner por su plataforma con IA y simulaciones en tiempo real. En la práctica, esto se traduce en decisiones más rápidas y coordinadas entre demanda, suministro y operaciones.
- Toyota Europa: implementó gemelos digitales para replicar virtualmente sus plantas, optimizar procesos y evaluar cambios sin detener líneas. Con esta capacidad, mejora productividad, reduce tiempos muertos y disminuye la huella de dióxido de carbono.

» Continúa de la página 36