

## La nueva vanguardia de la Supply Chain

# De la eficiencia operacional al eje de la estrategia empresarial



Por Esteban Canessa, Ejecutivo Senior (MBA) con trayectoria nacional e internacional en áreas de Supply Chain y Operaciones.

### La Supply Chain en la encrucijada de la modernidad

En la actualidad, la visión global de la Supply Chain la posiciona como un eje estratégico y un verdadero diferenciador competitivo, trascendiendo su rol tradicional de centro de costos logísticos o de simple productor de bienes. Hoy, su propósito es integrar de forma fluida y eficiente todos los eslabones de la cadena —desde la adquisición de materias primas hasta la llegada del producto al consumidor final— con un enfoque centrado en entregar la propuesta diferencial de la organización que genere valor para el cliente y, por supuesto, asegurar la rentabilidad del negocio.

Históricamente, los desafíos de la Supply Chain se concentraban en la optimización de costos a través de economías de escala, la estabilidad del suministro apalancada en grandes inventarios y la rentabilidad sustentada en largos ciclos de vida de los productos. Sin embargo, ese escenario ha ido mutando de manera progresiva. Hoy enfrentamos un contexto mucho más dinámico, donde las metas de rentabilidad y satisfacción del

En un escenario marcado por la volatilidad, la personalización y la dinamismo permanente, la Supply Chain consolida su rol como un habilitador clave de competitividad, crecimiento e innovación empresarial.

cliente no se modifican, pero los medios para alcanzarlas han debido adaptarse profundamente.

El cambio en los hábitos de consumo ha reducido significativamente la vida útil de los productos, obligando a las organizaciones a repensar de manera permanente qué solución ofrecer y cómo hacerlo de forma eficiente. A ello se suma un entorno geopolítico desafiante, con focos bélicos en diversas regiones del mundo, sequías por el cambio climático que generan escasez de materias primas o incrementos desproporcionados en los precios de los commodities o disrupciones logísticas. Obligando a integrantes de las cadenas de suministro a reaccionar rápidamente para buscar nuevas fuentes de abastecimiento, evaluar materias primas alternativas o contar con capacidades productivas adaptables pero eficientes.

En este contexto incierto, volátil, complejo y ambiguo, se vuelven críticos ciertos elementos para la gestión. Entre ellos destacan la agilidad y la capacidad de respuesta para adaptarse de manera permanente a los cambios y disrupciones, la sincronización end-to-end de todas las áreas para gestionar riesgos, el diseño de procesos sólidos, pero al mismo tiempo simples y flexibles para responder a las necesidades que van surgiendo. La gestión de una demanda altamente personalizada y cambiante exige una rápida adaptación de las redes operacionales, apoyada fuertemente en la digitalización y en una comunicación fluida entre personas y áreas.

La Supply Chain debe seguir siendo el motor de la eficiencia y la productividad, pero ya no con un foco exclusivo en la reducción de costos. Hoy se requiere una mentalidad de negocio, donde operaciones actúe como facilitador de la competitividad, la creación de nuevas oportunidades y la generación de valor. Todos estos elementos están atravesados por una comunicación efectiva, la incorporación de nuevas tecnologías —como inteligencia artificial o machine learning— y, de manera fundamental, por la gestión del talento humano. Las personas son quienes mantienen y diferencian a una organización de otra, y en un contexto de cambio permanente, contar con equipos adecuados y motivados es la base de todo lo anterior.

### Productividad y eficiencia: el fin de la economía de escala tradicional

El nuevo contexto empresarial es imparable. Desde hace ya un tiempo no es posible depender exclusivamente de las economías de escala tradicionales —grandes volúmenes de compra de insumos y de producción o altos inventarios— para reducir costos o cumplir con un nivel de servicio impecable. La personalización de la oferta, la volatilidad de la demanda y la velocidad del mercado han erosionado la ventaja de las proyecciones de largo plazo, obligando a una gestión mucho más dinámica y precisa. La clave para generar impactos reales en costos, tiempos y niveles de atención radica en una gestión rigurosa de los

procesos, comenzando por el corazón de la planificación: el proceso de Sales and Operations Planning (S&OP). Un S&OP robusto requiere que las áreas de Operaciones y Comercial trabajen de manera conjunta, con información precisa y actualizada sobre ventas, promociones y acciones comerciales y alineadas a la gestión financiera del negocio. Dejar de operar en silos es fundamental para satisfacer la demanda al costo más eficiente posible, evitando tanto quiebres de stock como sobreinventarios.

Esto exige disciplina en la revisión de la información, comunicación transparente y efectiva, y un uso inteligente de la tecnología para facilitar la predicción y la toma de decisiones. Al interior de la Supply Chain, también se vuelve necesaria la rigurosidad en procesos como el abastecimiento, donde se requiere una revisión permanente de los insumos, el desarrollo de relaciones de confianza y largo plazo con proveedores clave, y la capacidad de incorporar nuevas fuentes cuando el contexto lo exige. La alineación entre las necesidades de compra y los planes de producción es crítica para evitar fallas de entrega, detenciones de planta o cambios de plan que siempre implican costos adicionales.

En la planificación de la producción, la disciplina en la revisión de inventarios, lotes mínimos y capacidades productivas es clave. Cualquier exceso de compra o fabricación puede generar sobreinventarios, mermas o ineficiencias en los procesos. A nivel productivo, no solo es importante la flexibilidad para adaptar planes, sino también la búsqueda constante por reducir cuellos de botella, tiempos de cambio entre productos y mermas, apoyándose en metodologías como Lean Manufacturing o Six Sigma. Desde la perspectiva logística, la gestión de inventarios y la confiabilidad de la información son la base del nivel de servicio. La revisión permanente de rotaciones, caducidades y patrones de compra permite reducir mermas por vencimiento, evitar liquidaciones a precios por debajo del costo y optimizar la



eficiencia del transporte mediante cargas más consolidadas y entregas mejor planificadas. Conocer el impacto de cada proceso desde el proveedor hasta el cliente permite visualizar oportunidades de simplificación, mayor rapidez y menor costo. Estas eficiencias solo se sostienen cuando existe coordinación entre áreas y claridad de roles, entendiendo que una decisión aislada puede generar sobrecostos en otro punto de la cadena.

### Optimización end-to-end y tecnología con criterio

La optimización ya no puede verse de forma aislada. La verdadera eficiencia surge de una visión integrada que permita identificar y eliminar cuellos de botella a lo largo de toda la cadena de suministro. Para ello, es clave mantener una mentalidad de negocio y partir desde la estrategia, los objetivos globales de la empresa y los indicadores financieros que guían el desempeño.

A partir de esta conexión entre estrategia y operación, es posible trazar planes tácticos de mejora que involucren a todos los equipos, entendiendo el impacto que cada acción tiene en el resultado global. Existen múltiples herramientas y metodologías para apoyar este proceso, desde

Lean Manufacturing, Six Sigma y Kaizen, hasta mejoras operativas simples pero efectivas. Lo relevante es mantener la disciplina de ir de lo macro a lo táctico y volver a lo macro, con rutinas claras y métricas compartidas.

La tecnología y la automatización son motores clave de la Supply Chain 4.0, pero su implementación requiere criterio estratégico. Automatizar sin foco en los cuellos de botella o sin procesos ordenados puede derivar en inversiones subutilizadas. Las nuevas tecnologías han llegado para facilitar la gestión, reducir tareas manuales, mejorar la precisión de la información y apoyar la toma de decisiones, siempre que vayan acompañadas de procesos claros, desarrollo de habilidades y una adecuada gestión del cambio.

### Conclusión

En un entorno dinámico e incierto, el desafío de la Supply Chain sigue siendo habilitar un negocio rentable, en crecimiento y sostenible. Claridad estratégica, sincronización de procesos end-to-end y liderazgo del talento, apoyados por la tecnología, serán los pilares que permitirán consolidar su rol como eje central de la estrategia empresarial en Chile y la región./NG