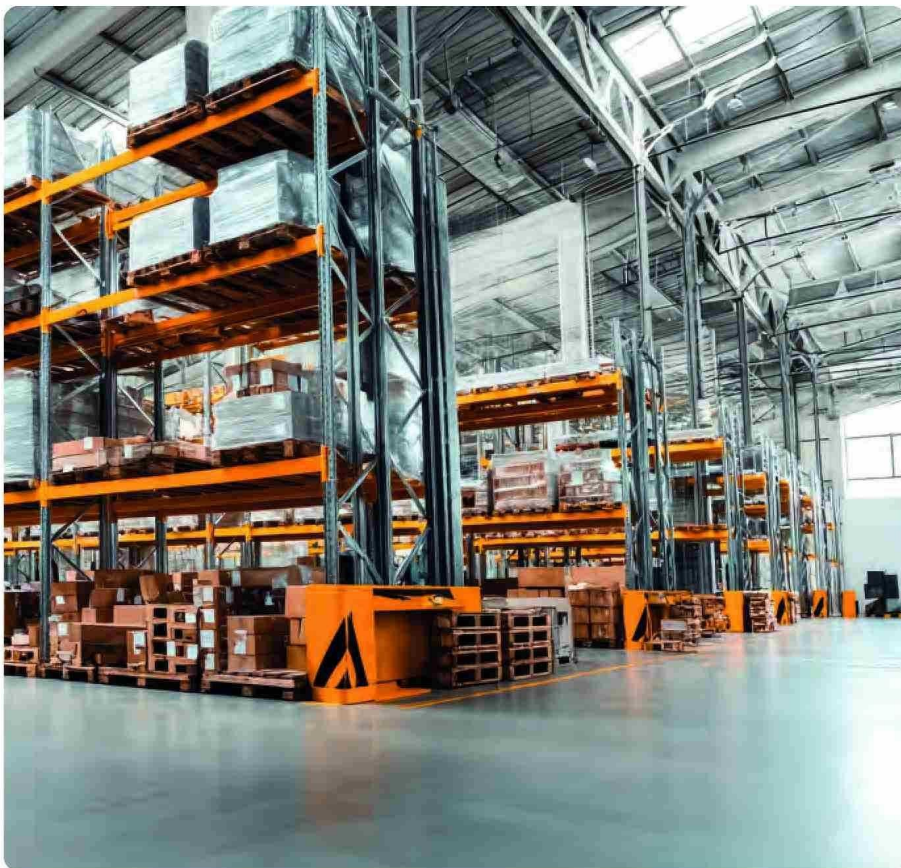


SUPPLY CHAIN COMO VENTAJA COMPETITIVA: DEL DISCURSO A LA EJECUCIÓN REAL



pero aún hay muchas otras que operan bajo una lógica reactiva, resolviendo problemas en lugar de anticiparse a ellos. "Ha habido avances importantes, especialmente en la adopción de procesos estructurados como S&OP y en algunos casos IBP, integrando progresivamente la dimensión financiera. Sin embargo, el principal desafío sigue siendo la alineación entre áreas. Todavía es común ver forecast poco confiable, planes que cambian constantemente y falta de claridad sobre quién es dueño del resultado final", sostiene.

A su juicio, el mayor problema está "en la falta de disciplina en el proceso y de una gobernanza clara que asegure que comercial, operaciones y finanzas estén realmente alineados bajo un mismo plan". En estos casos, la cadena de suministro termina operando como un área más, sin mayor impacto en los resultados del negocio.

También ha observado organizaciones en que la cadena de suministro sigue evaluándose desde indicadores de eficiencia, sin una conexión directa con los resultados del negocio, lo que limita su impacto real. A esto suma el uso poco efectivo de la tecnología: "se invierte en sistemas esperando que por sí solos resuelvan problemas que en realidad son de proceso o de gobernanza", recalca.

AUNQUE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS AFIRMA QUE SU SUPPLY CHAIN ES ESTRATÉGICA, EN LA PRÁCTICA POCAS LOGRAN QUE SU CADENA DE SUMINISTRO REALMENTE INFLUYA EN VENTAS, CRECIMIENTO O RENTABILIDAD. ¿QUÉ DISTINGUE A QUIENES SÍ LO ESTÁN HACIENDO?

El discurso en torno a la importancia de supply chain ha evolucionado bastante en los últimos años. Sin embargo, su rol dentro de las organizaciones no siempre lo ha hecho a la par.

Si bien es cierto que algunas compañías han avanzado claramente hacia modelos donde la cadena participa de forma activa en la toma de decisiones del negocio, en otras sigue predominando una lógica

operativa, con foco en eficiencia y resolución de contingencias.

"Este cambio no ocurre solo cuando se declara, sino cuando realmente se refleja en su estructura y en la toma de decisiones", señala Claudio Sepúlveda, gerente de Supply Chain de Casaldeas. Desde su perspectiva, en Chile hay compañías chilenas que han avanzado de manera importante en esta línea, especialmente en industrias más expuestas a disrupciones,

Para Alejandro Villavicencio, director de Supply Chain para Latinoamérica de Grupo Bimbo, el "cambio de switch" se refleja con claridad en aquellas compañías que han llevado la supply chain al centro de su operación:

"La supply chain deja de ser operativa cuando se integra a la toma de decisiones del negocio, particularmente en la planificación de la demanda, el diseño de la red y la definición de niveles de servicio.

En Grupo Bimbo, por ejemplo, la cadena de suministro no solo asegura la disponibilidad de productos, sino que define la forma en que la empresa compete en el mercado”, precisa.

Esta evolución puede verse reflejada en un modelo de operación altamente exigente en términos de sincronización y ejecución. A diferencia de otros modelos de consumo masivo, Bimbo produce diariamente en cada país donde opera, lo que acorta los tiempos de la cadena y exige una coordinación permanente entre proveedores, plantas y distribución. Sobre esa base, la compañía ha desarrollado una red logística propia, con entregas directas a punto de venta, que le permite asegurar disponibilidad, frescura y una alta frecuencia de reposición.



Claudio Sepúlveda
Gerente Logística
/Supply Chile

Villavicencio explica que este modelo se sostiene sobre un diseño de red que se revisa de manera permanente. A través de footprint -o análisis de su red logística- Bimbo redefine periódicamente cómo abastece el mercado desde sus plantas y centros de distribución, ajustando la ubicación de almacenes, rutas y puntos de despacho según la evolución de la demanda y la expansión de sus clientes. En Chile, esta red incluye plantas productivas, centros de distribución y más de mil vehículos propios, que permiten llegar de manera directa y diaria a una amplia variedad de puntos de venta, con una alta capilaridad.

Definiciones de este tipo dan cuenta de un enfoque donde la cadena de suministro no se limita a ejecutar, sino que comienza a formar parte de las decisiones que estructuran la operación. No son solo “ajustes tácticos”, sino cambios que inciden en cómo se organiza la red, cómo se atienden los distintos canales y cómo se responde a la demanda.

A nivel internacional, las compañías globales más exitosas avanzan en esta misma dirección, integrando la cadena de suministro como un componente central de su estrategia y no solo como una función de soporte. En el caso de Amazon, por ejemplo, la inversión sostenida en infraestructura logística, automatización y analítica no solo ha permitido mejorar la eficiencia operativa, sino que ha habilitado promesas de entrega cada vez más exigentes, transformando la rapidez en un atributo clave de la experiencia de compra.

Algo similar ocurre con Zara, cuya capacidad de diseñar, producir y distribuir colecciones en ciclos muy cortos responde a una decisión estratégica que le permite ajustar la oferta casi en tiempo real, reducir riesgos de inventario y sostener una propuesta comercial basada en la renovación constante.

En otras compañías, la ventaja competitiva se construye desde la eficiencia. Walmart ha desarrollado una red logística integrada que le permite mantener precios bajos de forma consistente, apoyándose en una gestión muy precisa de inventarios, transporte y reposición. Por su parte, Toyota ha basado su operación en la coordinación con proveedores, la producción ajustada a la demanda y la reducción constante de desperdicios, lo que le permite operar con altos niveles de eficiencia y calidad.



Alejandro Villavicencio
Director de Supply Chain
para Latinoamérica en
Grupo Bimbo

Todos estos casos tienen en común haber convertido la cadena de suministro en pieza clave del negocio, alineada con lo que la empresa busca ofrecer y con impacto directo en variables como el nivel de servicio, los costos y la capacidad de crecimiento. En esa misma línea, el ranking de cadenas de suministro 2025 de la consultora Gartner afirma que las com-

pañías líderes comparten ciertos patrones que van más allá de la eficiencia operativa. En primer lugar, utilizan la cadena de suministro como una palanca para generar valor y no solo para reducir costos, integrándola en decisiones de negocio y crecimiento. Además, destacan por su capacidad de adaptarse a la incertidumbre, apoyándose en tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones y la ejecución. Asimismo, tienen una mirada más amplia del rol de la cadena, que incorpora temas como la sostenibilidad y la gestión de recursos críticos, integrándolos directamente en el diseño de la red y en la planificación de largo plazo.

Para Claudio Valenzuela, el punto de partida no es la tecnología, sino la claridad estratégica. "Primero, hay que definir qué rol debe jugar supply chain en el negocio: si va a competir por costo, por servicio o por flexibilidad. A partir de eso, hacer un diagnóstico end to end que permita entender dónde están las principales brechas. Luego, alinear los KPIs con valor de negocio, fortaleciendo especialmente la planificación, que es el eje central de toda la operación. Sin un buen proceso de planificación, cualquier mejora en ejecución es limitada. Después viene el rediseño del modelo operativo, red logística, inventarios, transporte, 3PL y recién en una etapa posterior la incorporación de tecnología como habilitador", detalla.

SUPPLY CHAIN Y TOMA DE DECISIONES

El rol de la cadena de suministro comienza a extenderse cada vez más hacia ámbitos que tradicionalmente estaban fuera de su alcance. Más allá de temas logísticos, su participación empieza a observarse en decisiones vinculadas a la planificación de la demanda, la definición de niveles de servicio o la asignación de recursos entre distintos canales.

Desde la experiencia de Grupo Bimbo, este cambio también implica una for-

ma distinta de evaluar las decisiones. "La diferencia está en la intencionalidad estratégica y en el nivel de integración. Cuando la supply chain se gestiona como ventaja competitiva, se toman decisiones con foco en el valor total, no en la optimización aislada de indicadores", destaca Villavicencio.

Es decir, el foco ya no está únicamente en la reducción de costos, sino que incorpora variables como nivel de servicio, disponibilidad o velocidad de respuesta. Decisiones como aumentar la frecuencia de reposición, ajustar la cobertura de ciertos canales o priorizar determinados clientes pasan a evaluarse según su impacto en el negocio, más que como indicadores aislados.

Aquí comienza a tomar relevancia el concepto de "valor total", que implica evaluar las decisiones considerando su efecto conjunto en el negocio. Esto se observa, por ejemplo, en la forma en que se gestionan distintos canales y productos dentro de una misma operación.

"Cuando hablamos de valor total, nos referimos a entender que no todos los canales ni todos los productos se gestionan de la misma forma", explica Villavicencio. En el caso de Bimbo, la compañía segmenta su operación en distintos canales -como autoservicio, conveniencia, tradicional o quick service restaurants- cada uno con requerimientos específicos.

Un ejemplo claro se da en la gestión de promociones: "cuando tienes campañas como las promociones 'a luca', tienes que decidir qué priorizar: la producción, la disponibilidad en góndola o el impacto que ese volumen tendrá en otros canales", señala. Estas decisiones implican constantes equilibrios entre costo, servicio y posicionamiento comercial, donde la cadena de suministro juega un rol clave.

SUPPLY CHAIN EN MOMENTOS DE CRISIS

En periodos de contracción económica, las empresas suelen hacer ajustes económicos. Y hasta hace unos años, la logística era una de las primeras áreas en sufrir recortes.

Para Claudio Sepúlveda, esta visión ha ido cambiando: "las disrupciones recientes dejaron en evidencia que recortar supply chain, sin un análisis sistémico, puede tener efectos directos en ventas, nivel de servicio y experiencia de cliente. Hoy hay mayor conciencia de ese riesgo".

Sin embargo -matiza- el error sigue ocurriendo en organizaciones menos maduras, donde se prioriza el ahorro inmediato por sobre la continuidad operacional. "Las empresas más avanzadas ya no hablan de recortes, sino de optimización, buscando eficiencias sin comprometer la resiliencia del sistema", acota.

Alejandro Villalobos coincide: "esa es una visión que se tuvo durante mucho tiempo, pero ahora ya se ve a supply chain como un área que agrega valor, que suma al plan de la compañía. Y en momentos de crisis, donde es necesario eficientar y el capital de trabajo no sobra, la cadena de abastecimiento te ayuda mucho a ver los distintos nodos donde tienes capital inmovilizado, que puede ser en un centro de distribución, en un producto, en los camiones, en un proveedor, etcétera, eso depende de cada empresa, pero normalmente todas tienen. Y para eso supply chain es muy importante", concluye.

En tanto, para el Gerente de Supply Chain de Casaldeas, el futuro es claro: "vamos hacia supply chains mucho más integradas, digitales y orientadas al cliente, donde la velocidad de respuesta y la visibilidad van a ser factores críticos.

Las compañías que logren alinear estrategia, planificación y ejecución bajo una misma lógica van a construir una ventaja competitiva difícil de replicar en el tiempo". ■