

Siete mitos sobre Supply Chain Management (SCM)



Por Rodolfo Torres-Rabello
 Profesor de Gestión de Operaciones Universidad
 Alberto Hurtado. Consultor internacional. Coautor
 de "Supply Chain Management: logrando ventajas
 competitivas a través de la gestión de cadenas de
 suministro". Otro libro en preparación.

La gestión de las cadenas de suministro (en inglés "Supply Chain Management") ha tenido un desarrollo explosivo a partir de los '90. No significa esto que sea una disciplina acabada. No se parece a una escultura de museo ni a un mausoleo del cementerio, sino más bien a un edificio en plena faena de construcción, con partes terminadas, algunas a medio hacer y otras no empezadas aún.

En toda disciplina de management que esté en pleno desarrollo hay una feliz convergencia de académicos, consultores y profesionales de empresas en busca de las mejores prácticas. También hay intrépidos innovadores creando los nuevos métodos y herramientas. Y, junto a ellos, una cohorte de pseudo-expertos con visiones simplificadas y que intentan resolver los problemas de hoy con las herramientas de ayer. No siempre es fácil distinguir entre unos y otros. Por eso es importante derribar algunos mitos.

Mito 1: Es otro nombre para Logística

Realidad: SCM es una red de empresas vinculadas a través de procesos que las

cruzan horizontalmente para entregar valor al cliente final. Uno de los procesos es el logístico, que gestiona el flujo físico y que necesita estar sincronizado con el flujo de información y con los otros procesos que configuran una cierta SCM. Las dificultades del comercio internacional a raíz de la pandemia y, más recientemente, de los problemas geopolíticos y alzas de aranceles son -en estricto rigor- crisis que afectan a las cadenas logísticas, esto es, al flujo físico. Es un error confundir la parte con el todo.

Mito 2: Tiene que ver con abastecimiento o suministros

Realidad: En parte. En realidad, tiene que ver con gestionar el encadenamiento de empresas para entregar valor al cliente

final. Más que pensar desde el proveedor al cliente, el enfoque correcto es pensar del cliente hacia atrás. Tiene que ver más con clientes que con proveedores. En realidad el nombre correcto debería ser “red de valor centrada en el cliente”, no “cadena de suministro”.

Mito 3: La esencia de SCM es el flujo de productos

Realidad: La esencia de SCM es la sinergia que surge de la interrelación entre las empresas que componen la red y el éxito reside en su colaboración y coordinación(1). Es un fenómeno relacional, que se sostiene si los costos de transacción de hacer negocios con un actor de la red son menores que el costo de hacer tal o cual actividad en forma interna. Para que el flujo físico cumpla su rol, necesitan operar otros flujos o procesos, tales como la gestión de relaciones con clientes, la gestión de relaciones con proveedores, el flujo de comercialización y otros.

Mito 4: Es una moda

Realidad: Es una realidad que no depende de las modas. Si no existieran encadenamientos de empresas las empresas necesitarían ser autárquicas. En el mundo real las empresas producen bienes y servicios que son inputs para otras empresas que agregan valor a esos bienes y servicios y las economías domésticas se benefician de ello, no necesitando cada uno cazar o pescar para alimentarse ni fabricar su propia ropa ni recurrir a la magia para curar enfermedades. En SCM lo que cambia es la tecnología o las prácticas que son particulares en cada industria. Cuando se dice “SCM ha cambiado mucho en el último tiempo” no se refiere a la esencia, sino a las prácticas y tecnologías.

Mito 5: Es un tema eminentemente operativo

Realidad: Por el contrario, es un tema estratégico. Determinar los niveles de

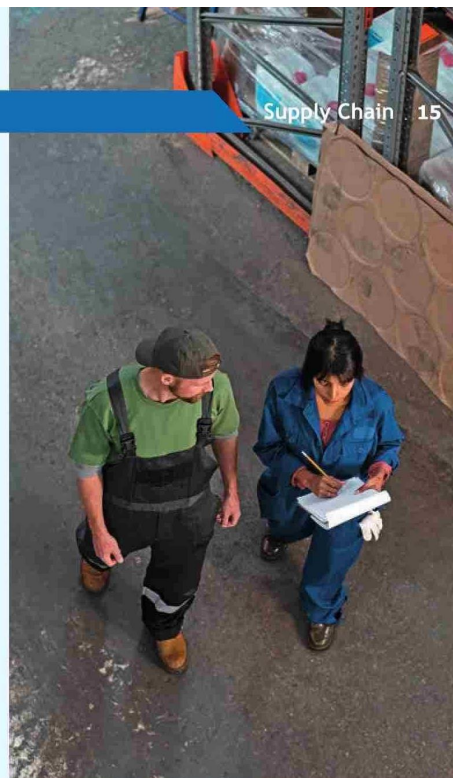
clientes y proveedores en esa red, así como gestionar las relaciones con estos clientes y proveedores, es la gestión de la cadena de suministro. Esto debería ser responsabilidad del equipo directivo e implicar a todas las funciones empresariales(2). “SCM es la forma como hacemos negocios”, afirmó acertadamente un CEO. Arnoldo Hax, al explicar su modelo estratégico Delta, explica cómo las empresas pueden relacionarse con otras a través de un mejor producto, un servicio integral o una relación simbiótica, con la perspectiva de lograr ventajas competitivas y hacer negocios exitosos en conjunto(3).

Mito 6: La competencia es entre cadenas de suministro

Realidad: Técnicamente esto no es correcto. Eso afirmábamos hace años, pero los hechos demostraron lo contrario. Las cadenas suelen superponerse, y a menudo tienen proveedores y clientes comunes. Esto se ve claramente en la industria automotriz, donde los primeros fabricantes de piezas originales (OEM, original equipment manufacturer) son proveedores de varios fabricantes de automóviles a la vez.

Mito 7: Las competencias para liderar SCM son esencialmente las mismas que se requieren para una gerencia funcional corporativa

Realidad: Falso! Los skills requeridos tienen que ver no sólo con la gestión intra-empresa sino también con la comunicación, negociación y colaboración inter-empresas. Tienen que ver con orquestar nodos en una red. Se ha observado, además, que el entorno intra-empresa es, a menudo, más predecible y estable que el externo, de modo que un gerente exitoso al interior de una empresa puede no serlo al interactuar con clientes y proveedores en una red. En efecto, el gerente



de SCM trabaja en un entorno de alta incertidumbre, especialmente en cadenas globales, sujetas a los vaivenes geopolíticos y otros, con problemas complejos sin solución sencilla ni conocida(4).

Ha prevalecido el nombre de “cadena”, pero la conceptualizamos como una rama de una red compleja. SCM es, de este punto de vista, un fenómeno de redes. Y las redes son sistemas complejos, donde ocurren fenómenos de fascinante complejidad(5). La tecnología de maravilla ayuda a modelar parte de esta red, por ejemplo, logrando gemelos digitales (digital twins) para el encadenamiento del flujo físico inter-empresas, herramienta que permite simular los efectos de distintas políticas en el desempeño final. Pero, insisto, el flujo físico es una parte de la red y que incluye otros procesos de negocio que operan en función del tiempo y que interactúan entre sí. Continuamos trabajando diseñando modelos y enfoques para enfrentar los desafíos que trae consigo la complejidad. Y la complejidad, como sabemos, es la forma de existencia de lo cotidiano. /NG

(1) Del Sol, Patricio. Efecto Red. Kindle. 3.a Ed. 2025. (2) Lambert, Douglas (Global Supply Chain Forum). Conversación privada con el autor (3) Hax, Arnoldo. The Delta Model: Reinventing your business strategy. USA: Springer, 2010 (4) Kotler, Philip and Sarkar, Christian. The Wicked Problems. www.wicked7.org (5) Ver por ejemplo: Harari, Yuval. Nexus: una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA. 2025