

¿DE SUPPLY CHAIN MANAGER A CEO?

Para responder esta pregunta, es necesario primero entender el papel que juega hoy Supply Chain en las compañías. Al respecto, se ha escrito bastante sobre cómo la gestión de la cadena de suministro ha adquirido una relevancia estratégica en el negocio. Todo ello resumido en frases como que "la logística ya no es el patio trasero del negocio", sino que ahora es el "corazón del negocio".

Pero ¿es realmente así? En mi opinión, solo en parte.

La verdad es que la gestión de las cadenas de suministro hace ya bastante tiempo venía siendo estratégica. A nivel internacional, desde la apertura del comercio global, la existencia de cadenas de suministro eficientes y resilientes ha sido clave. Por otra parte, desde el surgimiento del E-Commerce, la logística ha desempeñado un rol fundamental en la experiencia de compra de productos y servicios.

Entonces, ¿qué fue lo que cambió? El proceso simplemente se aceleró como resultado de fenómenos disruptivos, tales como la pandemia, las guerras, el proteccionismo y el cambio en el orden mundial impulsado por la administración Trump, entre otros.

Frente a este escenario, las compañías debieron reaccionar con rapidez, acelerando planes y fortaleciendo sus equipos de Supply Chain, redefiniendo sus cadenas de suministro e invirtiendo en tecnología, automatización e infraestructura. Todo ello trajo resultados muy concretos, que se tradujeron en clientes mucho más satisfechos y en cadenas de suministro más robustas.

Hoy, sin embargo, el péndulo ha cambiado de sentido, las cadenas de suministro que se ha vuelto "más aburrida" - salvo en los irracionales Cyber Days -, las compañías se han enfocado en lograr eficiencias, presionando los costos para recuperar los márgenes. A nivel de management, esto se ha traducido en conformación de estructuras más livianas, fusionando o eliminando cargos, o bien reduciendo el seniority de las posiciones.

¿Significa esto que las áreas de Supply Chain han vuelto a ser menos relevantes? La respuesta, nuevamente, es: depende. Me explico.

Lo primero a considerar es que el nivel de importancia de Supply Chain y de cada una de sus funciones puede variar según el tipo de industria. Por ejemplo, en minería el mayor impacto está en sourcing; en retail, Supply y logística pueden gestionarse por separado y en la exportación de fruta, la logística internacional es crítica.

Sin embargo, el factor clave del posicionamiento de Supply Chain dentro de la organización será su vínculo con la estrategia del negocio. Si bien las funciones de Supply Chain tienen un rol intrínseco, su verdadera relevancia estará determinada por el papel que logren imprimir los líderes del área.

Es en este punto donde, a mi juicio, se generan las principales brechas. Estas no obedecen a una falta de capacidades ni a malos resultados, sino más bien a un problema de foco, en el que se privilegia lo operativo y la planificación por sobre lo estratégico. A este fenómeno lo denominé el síndrome del "Gerente de CD".

¿De qué se trata? Consiste en gerentes altamente calificados, con resultados exitosos, capaces de administrar miles M2, gestionar cientos de personas, atender clientes y proveedores, e implementar proyectos de sistemas e infraestructura, entre otras tareas. En resumen, son una especie de gerentes generales de una unidad de negocio.

Hasta aquí, todo parece funcionar correctamente. El problema surge cuando deben subir al plano de la estrategia del negocio, interactuar de igual a igual con las demás gerencias y rendir cuentas al directorio, ya no utilizando el lenguaje propio de Supply Chain (OTIF, IRA, etc.), sino demostrando cómo la gestión de las distintas palancas de la cadena de suministro impacta directamente en el balance, P&L y flujo de caja.

Para cumplir este rol, el Gerente de Supply Chain debe ser capaz de comprender con precisión cuál es la estrategia del negocio y qué posicionamiento competitivo se busca alcanzar.

Lo que parece una obviedad no siempre está debidamente internalizado por la alta dirección y muchas veces queda relegado a la memoria anual de la empresa o a un cuadro colgado en alguna sala de reuniones.

Es precisamente por esto que, en esta instancia, el líder de Supply Chain debe ser incisivo, abrir el debate con las demás áreas, traducir la propuesta de valor del negocio —es decir, por qué los clientes deberían preferir nuestros productos y servicios— y bajarla a capacidades concretas, ya sea en términos de eficiencia de costos o promesa de servicio.

¿Por qué es tan importante esto? Porque solo después de estas definiciones el Gerente de Supply Chain estará en condiciones de diseñar una estrategia de cadena de suministro que realmente soporte al negocio. Es aquí donde el rol se vuelve estratégico, con un alcance transversal en la compañía y extendiéndose desde los proveedores hasta los clientes.

Volvamos entonces a la pregunta inicial: ¿puede el Gerente de Supply Chain convertirse en el próximo CEO? Por supuesto. Solo es un asunto de foco.

Alexander Czischke L.
Director Supply Chain Council
Profesor Escuela de Negocios
Universidad Adolfo Ibáñez

