



LOS
EJECUTIVOS
DE LOGÍSTICA
SIGUEN

SUBIENDO

COMO LA
ESPUMA Por Merrill Douglas

Los profesionales de la cadena de suministro ascienden a medida que más compañías aprecian el valor estratégico de una operación logística bien manejada.

¿Dónde piensa usted que esté el centro de acción de la cadena de suministro actual? ¿En el muelle de carga, o en una oficina administrativa atiborrada de computadoras? Piense de nuevo. A medida que los líderes empresariales llegan a entender el papel crítico que juegan las operaciones de la cadena de suministro en el éxito de una compañía, la logística es un tema de discusión cada vez más frecuente en una sala de juntas –y se está volviendo común encontrar ejecutivos con títulos en la cadena de suministro o en logística que ocupan un asiento en la mesa de conferencias.

“Las compañías ahora están confiando más poder y responsabilidad a sus ejecutivos de la cadena de suministro”, comenta Bob Heaney, analista senior en la práctica de administración de la cadena de suministro de Aberdeen Group, con sede en Boston.

Ya sea que los funcionarios de alto rango de la cadena de suministro porten el título de director de la cadena de suministro (CSCO, por sus siglas en inglés), o se unan a las filas como vicepresidente senior o ejecutivo, una cosa es cierta: los líderes de la logística están influyendo e incluso tomando decisiones operativas de alto impacto en sus organizaciones.

“Las responsabilidades de un CSCO por lo general son las mismas que las de otros puestos de liderazgo de alto rango en la cadena de suministro”, comenta Neil Collins, socio y co-líder de la práctica de transporte y logística de Heidrick and Struggles, una empresa de reclutamiento de ejecutivos en Atlanta. El título específico dice más de las convenciones de nomenclatura de una empresa que el poder otorgado al ejecutivo que lo ostenta.

“Lo importante no es si usted tiene una ‘C’ en su título, sino si tiene audiencia con los tomadores de decisiones clave de la corporación”, acepta Heaney. “¿Le tratan como su igual? ¿Está enterado de los cambios estructurales importantes que ocurren dentro de la organización?”

Una razón más de que los ejecutivos de la cadena de suministro asciendan por el escalafón es una creencia creciente de que una cadena de suministro bien operada impulsa el éxito no sólo al controlar los costos, sino al crear valor. Las mejoras en la cadena de

suministro ayudan a incrementar los ingresos, según el 80 por ciento de los altos directivos de la cadena de suministro encuestados para un estudio publicado a principios del 2011 por SCM World, un instituto educativo con sede en Londres. El sesenta y uno por ciento respondieron que las mejoras en la cadena de suministro ayudan a sus compañías a obtener ganancias de capital a largo plazo, por ejemplo un mejor servicio al cliente y una mayor lealtad de los clientes.

Para demostrar cómo las compañías usan sus cadenas de suministro para generar valor, Reuben Slone, vicepresidente ejecutivo de la cadena de suministro de OfficeMax en Naperville, Illinois, y coautor de *The New Supply Chain Agenda: The Five Steps That Drive Real Value*, cita el ejemplo de Walmart. Cuando la cadena de tiendas minoristas decidió añadir abarrotes a su mezcla de productos, utilizó su cadena de suministro bien elaborada como arma en una licitación exitosa para dominar el sector de supermercados.

“Consideraron la venta de abarrotes desde el punto de vista de la distribución, en contraposición al punto de vista de una tienda de abarrotes o un comerciante”, comenta Slone. Los complejos sistemas de puntos de ventas y reabastecimiento de Walmart le permitieron mantener los precios bajos y vender al mismo tiempo mercancía de alta calidad, tomando por sorpresa a rivales como Kroger y Safeway, añade.

CONSOLIDAR LOS VÍNCULOS

Para apoyar estrategias de este tipo y crear tanto valor como sea posible, las compañías están usando el puesto de CSCO para consolidar todas las acti-

vidades que conforman las operaciones de la cadena de suministro. Pero éste no siempre es el caso. Todavía en el 2000, la mayoría de las compañías trataban los elementos de la administración de la cadena de suministro, es decir, la planificación de la oferta y la demanda, las adquisiciones, la manufactura/operaciones y la logística, como disciplinas separadas, según *The New Path to the C-Suite*, un documento de Boris Groysberg, L., Kevin Kelly y Bryan MacDonald publicado en *Harvard Business Review* el marzo de 2011.

Ese enfoque ha empezado a cambiar. “Cada vez más compañías consideran la administración de la cadena de suministro holísticamente”, asegura Groysberg, profesor de administración de empresas de la Escuela de Negocios de Harvard.

Esas empresas han diseñado el rol de CSCO para dar a un ejecutivo una visión global de las actividades de la cadena de suministro. La globalización, los tiempos de entrega más largos, los costos de transporte más altos y la necesidad de apoyar múltiples canales de ventas han hecho de la cadena de suministro un elemento importante en los costos de operación generales de una compañía, expone Heaney. Ese incremento hace que orquestar las diversas funciones de la cadena de suministro que tiene una compañía sea más importante que nunca, de tal manera que una decisión en el área, por ejemplo, construir más centros de distribución, no tenga consecuencias negativas no buscadas en otra área, como la situación del inventario de la compañía.

“Ahora que el inventario y la distribución a menudo caen dentro del mismo paraguas, las decisiones deben

Lo que es importante no es si usted tiene una ‘C’ en su título, sino si tiene audiencia con los tomadores de decisiones de la empresa. ¿Le tratan como su igual? ¿Está enterado de los cambios estructurales importantes que ocurren dentro de la organización?”

—Bob Heaney, Aberdeen Group

equilibrar los impactos en ambos grupos”, afirma Heaney. “La promoción de un ejecutivo a director de la cadena de suministro es una manera de lograr el equilibrio.”

El mismo tipo de lógica se aplica a la contratación en un mercado global. “Hay un acto de equilibrio entre el precio del producto mismo y el transporte e inventario que necesita estar en el canal de distribución”, expone Heaney. “Al centralizar el control de esos factores en un puesto, las compañías logran un mejor equilibrio y toman decisiones más prudentes.”

Una razón más detrás de la promoción de los ejecutivos de la cadena de suministro es la creciente importancia de la sostenibilidad, de acuerdo con Groyberg, Kelly y MacDonald. “Las compañías están descubriendo que pueden crear valor al ejecutar y compartir estrategias en todas sus cadenas de suministro, desde los proveedores hasta los clientes”, escribe el autor. Encargar a un CSCO que dirija estos esfuerzos facilita la colaboración en toda la empresa, con la meta de operar una compañía más respetuosa del medio ambiente.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE EXCELENCIA

Junto con la gama más amplia de responsabilidades, el CSCO necesita poseer una variedad de competencias mayor que los ejecutivos de la cadena de suministro de menor jerarquía en la pirámide. Collins identifica las siguientes características importantes de un CSCO:

1. Conocimientos en finanzas.

Eso incluye la comprensión de elementos que pueden afectar las utilidades y pérdidas —el costo de los productos y los márgenes de operación— debido a que tiene un impacto tan importante no sólo

en las ventas netas, sino también en los ingresos brutos de la organización.

2. Conocimientos tecnológicos prácticos.

Los CSCO deben captar la importancia de usar la tecnología para ganar visibilidad de extremo a extremo a lo largo de la cadena de suministro. No sólo entienden la tecnología de la información, sino que además entienden cómo aprovechar la TI como una herramienta estratégica para la transparencia a lo largo de la cadena de suministro con el fin de tomar decisiones más inteligentes.

3. Liderazgo.

Es fundamental la capacidad para dirigir números grandes de personas que trabajan en diferentes niveles y hacen distintos tipos de trabajo en múltiples ubicaciones.

4. Conocimientos culturales y una perspectiva internacional sólida.

La cadena de suministro global actual demanda una comprensión de los mercados mundiales.

5. Habilidades de administración de cambios.

Los líderes de la cadena de suministro necesitan ser ágiles y flexibles en su manera de pensar y actuar. Un CSCO debe poseer “habilidades sociales”, como la resolución de problemas, y habilidades operativas tradicionales. Pero esto no significa que las habilidades operacionales sean menos importantes que en el pasado. “No es que el pastel se esté dividiendo de manera diferente”, asegura Groyberg. “El pastel en realidad está creciendo. La excelencia operativa es más importante ahora de lo que fue hace 10 años.” Pero como director de una organización grande a menudo multinacional, un CSCO también debe ser un líder talentoso, un ad-

ministrador de cambios y un pensador estratégico. Los líderes de la cadena de suministro que desarrollan conjuntos de habilidades más amplios y asumen responsabilidades muy diversas también pueden ocupar un puesto de mayor jerarquía que el CSCO. “Veremos que más líderes de la cadena de suministro logran ascender al rol de CEO o presidente de la división”, comenta Collins.

En los días cuando las compañías ponían una persona diferente para la planificación, las adquisiciones, la manufactura y la logística, ninguno de esos ejecutivos obtenía una vista completa de la operación. “Por definición, no podían ocupar un rol de gerente general mucho más amplio”, añade Collins. Eso está cambiando. Más ejecutivos con formación en la cadena de suministro se están volviendo directores de operaciones, presidentes de divisiones corporativas grandes o CEO de corporaciones privadas más pequeñas.

La perspectiva más amplia y la experiencia que los CSCO ganan también facilitan que se muevan entre verticales diferentes, por ejemplo, desde una empresa de productos de consumo empacados a un fabricante de tecnología. Las compañías pueden buscar otras categorías de la industria para los ejecutivos con perspectivas frescas sobre temas como la planificación de la demanda y la manufactura global. “Los sectores están mucho más abiertos a infundir talento de otros sectores, siempre y cuando tengan esa experiencia de liderazgo”, observa Collins.

A medida que aumente el número de ejecutivos de la cadena de suministro que adquieren esos conocimientos amplios, busque más de ellos para que suban desde abajo hasta el primer nivel. ■



LA VISTA DE EXTREMO A EXTREMO:

UN PROFESIONAL DE LA LOGÍSTICA ASCIENDE AL LIDERAZGO

Se requiere una perspectiva amplia para supervisar la cadena de suministro de una compañía de extremo a extremo, y la experiencia de Reuben Slone brinda el punto de ventaja correcto.

Reuben Slone, vicepresidente ejecutivo de la cadena de suministro de OfficeMax, compañía de productos de oficina con sede en Naperville, Illinois, se graduó como ingeniero en la Universidad de Michigan, y completó los requisitos escolares para cursar la carrera de filosofía. Al principio de su carrera, aplicó sus conocimientos previos en cinemática, dinámica y controles, así como su conocimiento de diseño asistido por computadora (CAD), a la industria automotriz. Su proyecto incluía la reingeniería del proceso de desarrollo de productos de General Motors, el desarrollo de prototipos de automóviles que se volvieron el Chevrolet Geo Tracker y el Saturn Vue, y el rediseño de la van Econoliner de Ford.

Slone también ha trabajado como consultor administrativo en Ernst and Young; ha dirigido la estrategia, la tecnología de la información y la distribución para el fabricante de componentes de automóviles Federal-Mogul; administró el comercio electrónico para GM y Whirlpool, y dirigió la cadena de suministro de Whirlpool

Norteamérica.

OfficeMax incluyen la administración de inventarios, el reabastecimiento, las importaciones, la administración de proveedores, el transporte, el almacenaje y la contratación estratégica, la cual consiste en comprar producto que la compañía utiliza internamente, en vez de las ventas. “También dirijo nuestra unidad de negocios de servicios, la cual tiene tres componentes: impresión y copiado, servicios de impresión administrados y ventas de tecnología de empresa a empresa”, agrega.

Desde que trabajó por primera vez en la cadena de suministro mientras apoyaba la distribución en Federal-Mogul, Slone ha presenciado una evolución. “La comprensión de la cadena de suministro y su rol estratégico en los negocios está cambiando para muchas industrias y compañías que trabajan intensivamente con la cadena de suministro”, observa. Esas compañías están promoviendo a sus altos ejecutivos de la cadena de suministro a puestos que informan directamente al CEO o presidente de la unidad de negocios.

“En las compañías que trabajan intensivamente con la cadena de suministro, como

Una compañía que promueve a su líder de la cadena de suministro gana un ejecutivo que piensa cómo integrar todas las disciplinas bajo el paraguas para producir resultados. “Un gran líder de la cadena de suministro coordina las interfaces entre las funciones. Y cuando lo hace de manera correcta, la cadena de suministro se asocia estrechamente con el director de información, quien habilita el flujo de información y la administración”, dice Slone.

Esa clase de integración aporta varios beneficios a una empresa. Uno de ellos es la disponibilidad. “Podemos entregar al cliente lo que necesita, cuando lo necesita”, asegura Slone. “Y podemos hacerlo de manera eficiente, sin mucho inventario en el sistema.”

La vista de extremo a extremo de la cadena de suministro también ayuda a las compañías a reducir el costo total de los productos. “Si puedo reducir el conteo de partes en el producto terminado, incluso si algunas partes tienen un valor mayor y por consiguiente cuestan más, en general, el producto tiene un costo total más bajo”, añade. Ese tipo de comprensión viene de la integración de la contra-



Los CEO están llegando a entender que un aspecto de la creación de valor es la cadena de suministro. No es simplemente una función en la cual se quiera tener costos mínimos. Es una función que se quiere apalancar de manera estratégica.”

La ruta que Slone siguió desde la estación de trabajo CAD hasta ocupar el puesto de administración de la cadena de suministro en OfficeMax tal vez no parezca obvia, pero existe una lógica detrás de su avance. “El pensamiento sistémico que he aprendido en mis estudios de filosofía y en el desarrollo de productos se aplica al trabajo de la cadena de suministro”, asegura.

Las responsabilidades de Slone en

los minoristas o fabricantes, los CEO están llegando a entender que la cadena de suministro es un aspecto de crear valor”, observa Slone. “No es simplemente una función en la cual usted quiera tener costos mínimos. Es una función que usted quiere aprovechar estratégicamente.”

Durante su carrera, Slone ha visto que el papel gana estatura y, al mismo tiempo, un mayor alcance. Hace conjeturas de que hay dos dinámicas en juego. “Existe un deseo de tomar el rol más importante, así que usted pone más contenido en él para atraer más talento”, prosigue. “Y además, necesitamos alguien que sea responsable de todas estas funciones y su interacción.”

tación con el diseño de productos.

En OfficeMax, una de las contribuciones de Slone es su capacidad para entender cómo varias piezas de la compañía se integran en un todo más grande—“una perspectiva de síntesis contra una perspectiva de análisis”, señala. “¿Eso se debe a mi modo de pensar? ¿Se debe a que estoy en la cadena de suministro o tengo mucha experiencia en la cadena de suministro? No estoy seguro de poder separar ambos aspectos.”

Esta comprensión de extremo a extremo permite a Slone aplicar la perspectiva del panorama general a los detalles de la cadena de suministro.

