

! SUPPLY CHAIN MANAGEMENT I

Las exigencias de una nueva profesión

La gestión de la cadena de abastecimiento requiere conocimientos técnicos y experiencia en planificación global

Por **Ignacio Sánchez Chiappe**
Para LA NACION

¿Qué significa realmente trabajar en *Supply Chain Management* (SCM)? Si uno ha trabajado en compras, abastecimiento, logística o administración de inventarios durante los últimos quince años, ¿se puede considerar un profesional en SCM? ¿Es necesario, realmente, algo más para moverse en ese amplio abanico de capacidades y conocimientos que pasa a través de múltiples funciones de las empresas?

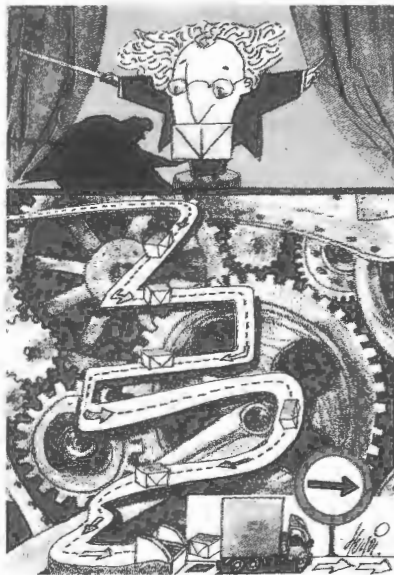
Todo indica que dada la rápida evolución que tiene esta profesión se necesita un mínimo de guía para poder abarcar y comprender su enorme campo de acción. Para avanzar en el tema veamos qué dice el Council of Supply Chain Management Professionals al definir SCM: "*Supply Chain Management* abarca la planificación y management de todas las actividades involucradas en la *sourcing* o abastecimiento, en la transformación y en las demás actividades vinculadas con el management logístico del producto o del servicio. También incluye la coordinación y colaboración con otros miembros del canal comercial que puedan tener el rol de proveedores, intermediarios y prestadores de servicios o tercerizaciones logísticas. En esencia, SCM integra el gerenciamento de la demanda y de la capacidad

dentro y a través de las compañías que la integran sin distinguir una empresa de manufactura de una de servicios".

Hasta la década de los 90 las distintas funciones de las empresas se veían como silos separados, como compartimentos estancos. Con el advenimiento y desarrollo de los sistemas de información se comenzó a vislumbrar la necesidad de integrar y coordinar a las funciones que entonces actuaban separadamente, mirando más el todo que a la buena acción aislada de cada una de las partes. Muchas asociaciones profesionales han ido virando hacia este gran tema como el ya citado Council of Supply Chain Management Professionals, la Association for Operations Management (conocida como APICS) y el Institute for Supply Management (ISM), entre otras.

Algunos de los procesos que hoy requieren de SCM son: el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto o servicio; el desarrollo de relaciones de colaboración con los proveedores; la adaptación y personalización en el nivel masivo (*mass customization*); la capacidad y flexibilidad de respuesta a las exigencias de la demanda; las relaciones con los clientes; el respaldo de los productos durante toda su vida útil, y el desarrollo de la "reverse logistics" tanto sea en el manejo de las devoluciones como en el cuidado de los desperdicios y del medio ambiente.

En un nivel gerencial, los supply chain managers no pueden seguir trabajando con el viejo concepto de focalizarse solamente en las habilidades adquiridas en el pasado. Necesitan desarrollar capacidades de gerenciamento interfuncionales para sincronizar y alinearse con la estrategia general de la compa-



ñía. Además, se necesita de una actitud de permanente apertura y de aprendizaje continuo ya que los conocimientos de hoy seguramente perderán relevancia en un futuro no muy lejano. Una cantidad importante de estudios e investigaciones demuestran que en el caso de SCM, la experiencia y educación no sirven para garantizar un buen resultado laboral, sino que será la continua actualización de las habilidades y de las capacidades las que permitirán anticipar una buena performance final.

Podemos entonces clasificar las habilidades y conocimiento requeridos según las siguientes áreas:

■ **Conocimientos funcionales:** experiencia y capacidades relevantes en abastecimiento; planificación de la demanda y de la capacidad; producción y manufactura; logística internacional, y cumplimiento con el nivel de servicio acordado con el cliente. Trabajar y comprender los procesos cotidianos, sus desafíos y oportunidades, así como las casi inevitables restricciones de capacidad para concluir finalmente balanceando lo gerencial con lo operativo.

■ **Conocimientos técnicos:** dada la creciente dependencia en la tecnología de información se necesita tener un buen conocimiento en esta área en continua evolución. Las

preguntas más comunes son cómo seleccionar tecnología, cómo implementarla y cómo aprovecharla en su máximo nivel posible. Además, cuánta tecnología es realmente necesaria y dónde pasa a ser clave.

■ **Conocimientos de liderazgo:** comenzando por la capacidad de liderar proyectos que involucran a clientes, a proveedores, y aún a los posibles competidores. Capacidad de interacción con ejecutivos de la misma compañía y de las demás que participan en el proyecto. Se debe tener una comprensión clara de la interacción de personas, procesos e intereses en entornos complejos y matriciales. Otras áreas de necesidad son: capacidad de comunicar; capacidad de negociar; capacidad de resolver problemas, trabajo en equipo y conocimientos de *project management*.

■ **Global management:** experiencia en planificación y en operaciones globales con una trayectoria de haber trabajado al menos dos años fuera del propio país. Poder asumir responsabilidades de planificación y ejecución en el orden regional o internacional.

■ **Experiencia y credibilidad:** suficiente conocimiento tanto en amplitud como en profundidad para poder evaluar la competitividad de los diferentes entornos, conceptualizar la estrategia a seguir; evaluar y organizar las soluciones y trabajar por el cambio tanto en la propia organización como con los demás miembros (*partners*) de la *supply chain*. La credibilidad asume aspectos internos y externos.

La credibilidad externa se logra, entre otras formas, participando de eventos internacionales y siendo miembro de organizaciones que estén marcadamente en la punta de estos desarrollos. En el campo de las estandarizaciones, toman un creciente rol protagónico las certificaciones profesionales que cumplen un triple rol: estandarizar el conocimiento, universalizarlo y darle portabilidad.

El autor es director de IEEC, Escuela de Supply Chain Management y Logística. E-mail: sanchez@ieec.edu.ar

1^{er} Entrenamiento
sobre **RFID**
en la **Argentina**

Es el auspiciado de:

Telectronica

Fundamentos Teóricos
Ejercitación Práctica
Casos Reales
Certificación Global

Fecha: 15 al 18 de mayo.
Lugar: RFID Lab Telectronica.
Av. Beirano 1580,
Cdad. Aut. de Buenos Aires.

VACANTES LIMITADAS **Inscripción**
www.telectronica.com/capacitacion.asp

RFID Lab Telectronica: Laboratorio de 300 m² dedicados en forma exclusiva a Tecnología RFID