



La lista de competencias que los empleadores buscan cuando contratan profesionales de la cadena de abastecimiento es cada vez más compleja. He aquí cómo los programas de educación superior se mantienen actualizados y permiten a los graduados con una educación integral ocupar los puestos más altos.

EDUCACIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO ACTUAL

TODO ESTÁ EN SU MENTE

Por Merrill Douglas

A medida que los líderes corporativos descubren el poder competitivo de una cadena de abastecimiento bien administrada, han empezado a buscar un nuevo tipo de profesional de la cadena de abastecimiento. No es suficiente conocer la planificación de la logística, de las adquisiciones o de la demanda de adentro hacia afuera. El practicante del siglo 21 necesita apoderarse de todos los eslabones de la cadena, desde las materias primas hasta el producto terminado y la entrega final.

Eso no es lo que todos los empleadores quieren. También están buscando que los profesionales de la cadena de abastecimiento se comuniquen bien con sus colegas de ventas, marketing, finanzas y otros departamentos; sepan cómo utilizar el análisis de datos y las herramientas de modelado; entiendan la sostenibilidad y la responsabilidad social; sobresalgan en habilidades sociales, como la colaboración y la negociación, y tengan el conocimiento internacional para tener éxito en una economía global.



Las empresas están buscando empleados que entiendan la cadena de abastecimiento de extremo a extremo, y en el ámbito internacional. Escuelas tales como el Instituto de la Cadena de Suministro Global de la Universidad de Tennessee están respondiendo con ajustes a su plan de estudios para dar a los empleadores lo que ellos quieren.

Esos son los zapatos grandes que llenar. Nadie lo sabe mejor que los directores de los programas de las facultades o universidades que preparan a los graduados para asumir los roles administrativos de la cadena de abastecimiento.

“Si escuchamos a nuestro consejo asesor, y desarrollamos en nuestros estudiantes universitarios todas las habilidades que queremos que tengan, tendríamos que ofrecer un programa de 15 años”, observa Shay Scott, director general del Instituto de la Cadena de Suministro Global de la Universidad de Tennessee, en Knoxville.

Ningún programa universitario puede prometer que todos sus egresados cumplan con todos los puntos de la lista de deseos de cada ejecutivo de la cadena de abastecimiento. Pero las personas que dirigen estos programas, tanto a nivel universitario como en postgrado, están trabajando duro para dar a los empleadores lo que quieren.

UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA

Algunos programas responden a las crecientes necesidades de la indus-

tria mediante la ampliación de su enfoque.

Por ejemplo, en la Universidad de San Diego, la Maestría en Ciencias del plan de estudios de Administración de la Cadena de Abastecimiento se diseñó para enfatizar el abastecimiento. Pero los empleadores que envían estudiantes al programa de dos años dijeron que querían que los empleados entendieran la cadena de abastecimiento de extremo a extremo y en el ámbito internacional. “Así que añadimos temas como logística y un componente internacional sólido”, comenta Lauren Lukens, directora del plan de estudios de la Universidad.

La Universidad de Tennessee tiene una historia similar, aunque se inicia en un punto diferente de la cadena. “Hace diez años, la Universidad ofrecía principalmente un programa de logística”, recuerda Scott. Sin embargo, en la actualidad las empresas buscan empleados con conocimientos más amplios, por lo que la Universidad también se ha ajustado.

“Mediante un cambio deliberado en la estrategia, y un cambio significativo en los miembros del personal y del equipo, hemos ampliado el

programa para incluir la cadena de abastecimiento”, agrega Scott, cuya institución ofrece dos titulaciones de licenciatura y maestría.

Esa tendencia de cultivar habilidades más amplias no se detiene con la cadena de abastecimiento.

La trayectoria que un producto recorre desde la contratación de materias primas hasta la producción y su lanzamiento al mercado también se refiere a disciplinas como el marketing, las finanzas y la contabilidad. “Los empleados tienen que entender los procesos en todas las áreas funcionales”, advierte Roby Thomas, director del programa de Maestría en Administración de la Cadena de Abastecimiento de Elmhurst College en Elmhurst, Illinois. Por eso Elmhurst organiza su programa en torno a los procesos, no a las funciones.

Los profesionales de la cadena de abastecimiento de hoy trabajan con colegas de toda la organización. “Necesitan poder conectar la cadena de abastecimiento con el lenguaje que entienden”, añade Ravi Anupindi, profesor de administración de la cadena de abastecimiento y director de la Maestría del Programa

de Administración de la Cadena de Abastecimiento de la Universidad de Michigan en Ann Arbor.

Una forma en que Michigan prepara a los estudiantes para la colaboración interdisciplinaria es por medio del contacto directo. Los estudiantes del programa de la cadena de abastecimiento pueden escoger asignaturas optativas como marketing o negociación en el programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA). Los estudiantes de la MBA también pueden escoger asignaturas optativas de la cadena de abastecimiento. “Los estudiantes de la cadena de abastecimiento y los estudiantes de MBA se juntan en el mismo salón de clases”, dice Anupindi. Los proyectos de equipo que unen a los estudiantes de ambos programas ofrecen oportunidades para el enriquecimiento mutuo.

El programa de maestría de la Universidad de San Diego, impartido principalmente en línea, pero también con cinco módulos en el campus, ofrece un curso sobre finanzas y administración de riesgos. “La intención es ayudar a los estudiantes a comprender no sólo cómo estas áreas afectan a sus puestos, sino también la forma de interactuar con los departamentos de finanzas dentro de sus empresas y lo que podría ser importante para los mismos”, señala Lukens.

El programa solía incluir un curso de marketing de una sola unidad, pero la Universidad ahora integra contenido relacionado con la mercadotecnia en varias otras clases. “El marketing toca tantos puntos diferentes de la cadena de abastecimiento, que no era justo ofrecer un curso de una sola unidad que cubriera apenas lo que significa el marketing para los profesionales de la cadena de abastecimiento”, concluye Lukens.

MACRODATOS

Al igual que sus compañeros en casi cualquier otra disciplina de negocios, las personas que estudian carreras de la cadena de abastecimiento deben aprender a extraer el conocimiento de negocios a partir de los datos. Gracias sobre todo al incremento de

los medios de comunicación social, las empresas hoy en día recogen grandes cantidades de datos sobre las compras y los hábitos de compra de los clientes.

Los sistemas comerciales internos se suman a la saturación. “La tecnología de optimización utilizada en la cadena de abastecimiento reúne además enormes cantidades de datos”, reconoce Gary LaPoint, profesor de práctica de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Syracuse. “Las empresas a veces no saben qué hacer con todo eso.”

Syracuse ayuda a los estudiantes en sus programas de la cadena de abastecimiento de licenciatura y maestría a aprender a hacer buen uso del software de análisis de datos, empezando con Microsoft Excel y Access. “También estamos introduciendo otros paquetes estadísticos, como R, Google Analytics, Tableau y Mini-Tab”, señala LaPoint. Un número cada vez mayor de estudiantes universitarios se especializan en estudios de administración e información de la cadena de abastecimiento, añade.

Con las herramientas de análisis más sencillas e intuitivas disponibles en la actualidad, las empresas pueden hacer un mejor uso de los datos de fuentes tales como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). “Esa es una gran área de cambio que hemos identificado, y algo en lo que hemos puesto mayor énfasis dentro de nuestro plan de estudios”, dice Thomas.

Junto con el uso de macrodatos para obtener conocimientos nuevos, los estudiantes de la cadena de abastecimiento aprenden a utilizar tecnología avanzada para probar diferentes opciones antes de tomar decisiones. “Los estudiantes están expuestos a más técnicas de modelado, simulación y juegos”, explica Gary Gittings, director de los programas de postgrado en línea en administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad Estatal de Pensilvania. Los avances recientes en la tecnología permiten a los estudiantes trabajar en problemas difíciles en escenarios que replican las condiciones a las

que se podrían enfrentar en el lugar de trabajo.

Los estudiantes universitarios y de maestría de la Universidad de Tennessee hacen un uso intensivo del software de simulación. Lo emplean para ejecutar un negocio virtual durante tres años, por lo que toman cientos de decisiones a lo largo del camino. “Tienen la oportunidad de poner su aprendizaje en acción, y ver cómo éste afecta los resultados financieros de la empresa”, comenta Scott.

Estos ejercicios se hacen cada vez más importantes a medida que más empresas destacan las cadenas de abastecimiento como activos estratégicos. “Los estudiantes de licenciatura están entrando en un mundo donde tienen que explicar que el mayor valor reside en la interacción entre las diferentes áreas de la cadena de abastecimiento”, agrega Scott.

Dentro del Sistema de Universidad Pública Americana en línea, los profesores del programa de Administración del Transporte y la Logística crearon un foro abierto para la discusión de las nuevas tecnologías que podrían remodelar a la industria.

“Gran parte de la discusión gira en torno a la impresión 3D y los vehículos o aviones no tripulados”, comenta Stacey Little, directora del programa. Un instructor que enseña un curso sobre transporte aéreo tiene previsto iniciar un foro para la discusión de las implicaciones de la entrega del producto por medio de aviones no tripulados, por ejemplo la manera en que esta práctica podría afectar la regulación gubernamental del espacio aéreo.

La impresión 3D también entró en el plan de estudios de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Pensilvania. “No estamos muy concentrados las cadenas de frío”, señala John Jordan, profesor clínico de la cadena de abastecimiento y sistemas de información. “Estamos más preocupados por el impacto de la fabricación de artículos en el sitio en lugar de mover los productos terminados fabricados en serie.”

El uso de la impresión 3D para productos personalizados, como las



Elmhurst College estructura su Maestría en el programa de Administración de la Cadena de Abastecimiento en torno a los procesos, no a las funciones, para ayudar a los estudiantes a cultivar un conjunto de habilidades más amplio.

prótesis, obligará a la industria a replantear la gestión de inventarios. “¿Cómo se ve el almacén para los SKU de uno? No lo sabemos, todo es nuevo”, reconoce Jordan. Ese es el tipo de preguntas que plantea con sus estudiantes.

CIUDADANÍA CORPORATIVA

Si bien los profesionales de la cadena de abastecimiento aún se centran en cómo ofrecer productos excelentes de la manera más eficiente posible, también mantienen un ojo en otros valores.

“Estamos empezando a ver un enfoque en temas sociales y ambientales”, dice Anupindi. “Esto es más prominente en algunos sectores que en otros, pero adquiere cada vez más importancia.”

¿Qué impacto tiene una empresa en el medio ambiente cuando contrata materiales o fabrica y suministra producto? ¿Puede garantizar que sus proveedores no operan talleres clandestinos, emplean mano de obra infantil o utilizan minerales de conflicto?

En muchas empresas, dos organizaciones separadas cuidan de estas cuestiones, una se encarga

de la sostenibilidad y la otra de la responsabilidad corporativa, agrega Anupindi. Ninguno de los dos equipos habla con la organización de la cadena de abastecimiento. Para forjar profesionales que puedan integrar las tres preocupaciones, el programa de Maestría de Michigan incluye temas de sostenibilidad y ética en sus cursos sobre abastecimiento y otros temas relevantes. “Los casos de estudios que hemos desarrollado también ponen de relieve el papel de la participación de otras partes interesadas”, prosigue Anupindi.

En la Universidad de Pensilvania, Jordan pasa una semana cubriendo aspectos de la procedencia del producto y la transparencia de la cadena de abastecimiento. Estos se están convirtiendo en temas importantes en muchas empresas. “Si el marketing hace un compromiso público de liberarse de los conflictos, un comercio justo o sin crueldad para su base de proveedores, alguien tiene que documentar ese compromiso”, asegura.

En teoría, la administración de la cadena de abastecimiento podría parecer una disciplina de números pesados con énfasis en ingeniería y ciencias de la información. Pero la

mayoría de los profesionales de la cadena de abastecimiento exitosos son buenos para relacionarse con la gente. “Algunos conjuntos de habilidades críticamente necesarias son las habilidades para comunicarse y desarrollar relaciones de colaboración”, dice Gittings.

Para la nueva generación de profesionales de la cadena de abastecimiento, las lecciones en habilidades de negocios “sociales” pueden comenzar con una introducción a la comunicación de la vieja escuela. “Uno de los retos que enfrentamos es acabar con la mentalidad de los estudiantes de que todo se hace con un mensaje de correo electrónico o de texto”, observa LaPoint. Los estudiantes que trabajan en proyectos con empresas locales, o se preparan para pasantías, deben aprender que suele ser más eficaz pasar por la oficina de alguien o hacer una llamada telefónica, que enviar un texto.

En Siracusa, muchas lecciones sobre el lado más social de la administración de la cadena de abastecimiento surgen de manera informal en el salón de clases. “Los estudiantes también aprenden mucho al asistir a reuniones en las empresas donde

se están ejecutando los proyectos”, agrega LaPoint.

Además de la capacidad para trabajar con la gente en un ambiente de negocios, la profesión de la cadena de abastecimiento requiere otras habilidades que no se pueden adquirir en los libros de texto. “Los empleadores buscan profesionales de la logística que abracen el cambio, sean flexibles y responsables de tomar decisiones importantes”, dice Little.

Lamentablemente, la mayoría de las personas no están programadas para hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad. “Muchos estudiantes me preguntan, ‘¿Cuánto tiempo tardaré en hacer la tarea?’ o ‘¿Cuántos documentos tenemos que escribir, y qué tan extensos quiere que sean?’”, añade Little. “Las respuestas sencillas a estas preguntas no preparan a los estudiantes para las realidades del lugar de trabajo.”

Para resolver ese problema, los profesores del programa de Transporte y Logística de APUS a veces dan asignaciones abiertas basadas en escenarios con escasa información. “Queremos que los estudiantes hagan suposiciones, y nos digan qué datos necesitan, dónde pueden conseguirlos y qué requieren para tomar la decisión”, añade Little.

Los instructores también permiten a los estudiantes decidir qué extensión debe tener un documento para cumplir la tarea. “Es un buen ejercicio para prepararlos para lo que va a pasar en el mundo real”, añade.

LA SABIDURÍA MUNDANA

Debido a que muchas cadenas de abastecimiento actuales cruzan las fronteras internacionales, las empresas también quieren empleados que operen con facilidad en el escenario internacional.

“Estamos viendo que las empresas están interesadas en estudiantes con conocimientos de idiomas”, explica LaPoint. “Como resultado, más estudiantes están tomando clases de idiomas en el campus.”

Muchos estudiantes perfeccionan sus habilidades globales al estudiar en el extranjero. Esa oportunidad es tan

importante que incluso el programa de Maestría en Ciencias principalmente en línea de la Universidad de San Diego ofrecerá en breve una versión en el extranjero de la clase de negociaciones internacionales que de otra manera los estudiantes tomarían en San Diego.

“La misma facultad que enseña esto en el campus también enseña en el extranjero”, aclara Lukens. “La facultad está en Asia y Europa cada año.” Pronto, los estudiantes de la cadena de abastecimiento tendrán la opción de unirse a una de esas estancias internacionales.

Aunque APUS no proporciona una experiencia internacional, sí ofrece cursos centrados en la cadena de abastecimiento global. Los estudiantes no sólo deben entender que las personas de distintas culturas hacen negocios de diferentes maneras, sino además deben considerar cómo la infraestructura de transporte difiere de un país a otro. “En Estados Unidos, es fácil llevar un producto del punto A al punto B”, dice Little. “Pero vaya a Haití y trate de hacer lo mismo.”

Más allá de los conocimientos de contenido específico, los estudiantes interesados en carreras de la cadena de abastecimiento necesitan habilidades de gestión de uso general. “Tienen que ser personas de negocios versadas que pueden influir también, trabajar en equipo y comunicar de una manera que no se esperaba en esos campos de los graduados universitarios que les antecedieron, como el transporte, hace 20 años”, afirma Scott.

Es por eso que la Universidad de Tennessee está lanzando un programa de certificación “Business Passport” diseñado para ayudar a los estudiantes universitarios especializados en la cadena de abastecimiento y otros campos a pulir sus habilidades profesionales. En el nivel de posgrado, la maestría Executive MBA para el programa de la Cadena de Suministro Global entrena a sus estudiantes –la mayoría de los cuales son profesionales a la mitad de su carrera– cómo hacer presentaciones e influir en los demás.

“Aprenden a hablar el idioma de

los negocios, la forma de comunicarse con el director financiero y la forma de hablar sobre el capital y las tasas internas de rendimiento sin usar palabras tradicionales de la cadena de abastecimiento”, agrega Scott.

Para enseñar la habilidad crucial de negocios de trabajo en red, el programa de Gestión del Transporte y la Logística en APUS anima a los compañeros de las clases en línea alejados a conocerse. “Establezcamos páginas en Facebook y LinkedIn para nuestro programa”, prosigue Little.

Los profesores también establecen un punto de conexión con los estudiantes que expresan intereses similares, o trabajan en diferentes lugares de las mismas empresas. Las redes que construyen los estudiantes en la clase con el tiempo podrían ayudarles en el mundo de los negocios, concluye.

EL MUNDO REAL

Mientras se usa el salón de clases para preparar a los estudiantes para el “mundo real”, muchos programas de la cadena de abastecimiento fomentan o bien requieren que los estudiantes apliquen sus nuevos conocimientos en los entornos empresariales actuales. En Elmhurst College, por ejemplo, muchos estudiantes universitarios de la cadena de abastecimiento hacen pasantías.

“Una buena red de empresas de Chicago sigue regresando por nuestros pasantes”, señala Thomas.

Los estudiantes de posgrado de Elmhurst en administración de la cadena de abastecimiento, la mayoría de los cuales son profesionistas que trabajan, pasan el segundo año del programa realizando proyectos finales, centrados en problemas de sus propias empresas.

“Identifican un problema y escriben una propuesta”, comenta Thomas. “Cuando la propuesta se aprueba, escriben una tesis basada en el proyecto y hacen una presentación. Algunos de estos proyectos han ahorrado millones de dólares a empresas como Bosch, Walgreens, Motorola y Kraft, así como a medianas y pequeñas empresas.”

El programa de Michigan coloca



La competencia anual Spotlight de la Universidad de Michigan presenta a equipos de estudiantes que muestran sus soluciones de operaciones y manufactura a un panel de ejecutivos de algunas de las corporaciones más importantes del mundo.

equipos formados por dos o tres cadenas de abastecimiento y estudiantes de MBA en prácticas de verano de 14 semanas a cargo del Instituto Tauber de Operaciones Globales de la escuela. Al trabajar con un asesor de la facultad de la Escuela de Negocios, y uno de la escuela de ingeniería, cada equipo lleva a cabo un proyecto para la empresa que lo patrocina, con una lista de resultados finales específicos. En el otoño, los equipos presentan a los jueces los resultados obtenidos del mundo empresarial en una competición de un solo día llamada "Spotlight!"

Tanto los estudiantes como los profesores aprenden mucho de la experiencia. "Hemos convertido algunos de esos compromisos en casos de estudio que usamos en clase", asegura Anupindi. Los patrocinadores corporativos utilizan la competencia para evaluar a posibles reclutas.

APORTACIÓN DE LA INDUSTRIA

Además de patrocinar a los estudiantes para pasantías y proyectos, los socios corporativos trabajan con programas de la cadena de abastecimiento para mantener los planes

de estudios sincronizados con sus necesidades.

A menudo, esa relación incluye un consejo asesor empresarial. En la Universidad de San Diego el programa de Maestría trabaja con la junta directiva del Instituto de Gestión de la Cadena de Suministro, que reúne a miembros de alrededor de 25 empresas. "Con frecuencia me pongo en contacto con todos los miembros", añade Lukens. "Cuando hacíamos la revisión de nuestro plan de estudios, todos participaron."

Los directores de los programas de Administración de la Cadena de Abastecimiento en Syracuse esperan una reunión formal cada primavera y otoño con un Consejo Asesor que representa sectores tan diversos como manufactura, transporte, consultoría y atletismo. También llevan a cabo una teleconferencia mensual.

"Les preguntamos qué está pasando en su industrias", recalca LaPoint. Los miembros de la junta proporcionan comentarios sobre los conjuntos de habilidades que los estudiantes requieren y ofrecen proyectos para que los equipos de estudiantes trabajen en ellos.

En Elmhurst College, el salón de clases se llena con una gran cantidad de conocimientos corporativos especializados. "Alrededor de la mitad nuestra facultad son personas de la industria", agrega Thomas. La escuela sostiene conversaciones continuas con ejecutivos de la cadena de abastecimiento de empresas en el área de Chicago, tales como Walgreens, donde el vicepresidente de operaciones de la cadena de abastecimiento es un ex alumno Elmhurst.

"También tenemos un revisión anual", indica Thomas. "Un equipo de Elmhurst College y de la industria intercambia ideas y ve cómo podemos incorporarlas en las clases apropiadas."

Las especificaciones para la cadena de abastecimiento ideal siguen en evolución. Los zapatos que los nuevos graduados deben llenar en sus puestos de trabajo siguen creciendo. Pero los programas de la cadena de abastecimiento y sus socios de la industria están haciendo todo lo que pueden para asegurar que cuando los estudiantes entren o regresan al mundo corporativo, estén preparados y listos para trabajar. ■