



Educación a la medida

Garantía
de un ajuste
perfecto

A medida que la complejidad de la cadena de abastecimiento sigue aumentando, las empresas y las escuelas están uniéndose, adaptando planes de estudio completos y añadiendo proyectos específicos de empleadores a los programas de educación ejecutiva.

Por Karen M. Kroll

Cuando se trata de cadenas de abastecimiento, “el aprendizaje nunca se detiene”, comenta Richard Hall, vicepresidente ejecutivo de la cadena de suministro, ingeniería y liderazgo de Bob Evans Farms LLC. “Si usted cree saberlo todo, tiene un problema”.

La empresa, con sede en New Albany, Ohio, posee y opera 500 restaurantes Bob Evans, y produce y distribuye salchichas, tocino y otros productos alimenticios. Hall, junto con seis colegas, ha completado el programa de administración de la cadena de abastecimiento que se ofrece a través de la Universidad Estatal de Ohio (OSU, por sus siglas en inglés).

Después de todo, la complejidad de las cadenas de abastecimiento de la mayoría de las empresas sigue aumentando, como resultado de la globalización y de la presión incesante para llevar los productos al mercado de forma más rápida y eficiente. “La función de la cadena de abastecimiento se ha convertido en la función de un socio de negocios mucho más estratégico”, asegura Joel Dupuis, director de cuentas clave de educación ejecutiva de la Universidad Estatal de Arizona en Tempe.

Debido a que las cadenas de abastecimiento eficaces son fundamentales para el éxito de muchas empresas, las personas a cargo de ellas necesitan una perspectiva de liderazgo y la capacidad de supervisar múltiples fun-

ciones e individuos. Eso suele requerir un cambio de un enfoque táctico a “entender cómo su función apoya a la organización”, señala Dupuis.

Estos profesionales también necesitan obtener una visión holística de la cadena de abastecimiento que abarque no sólo a los proveedores que abastecen a sus empleadores, sino también a los proveedores de sus proveedores, así como a los clientes y los clientes de sus clientes. Este enfoque reconoce que las relaciones entre los miembros de la cadena de abastecimiento son fundamentales. “Si usted gestiona las relaciones mejor que sus competidores, ganará con más frecuencia”, asegura Douglas Lambert, profesor y director del Foro Global de la Cadena de Abastecimiento de OSU.

Otro requisito de muchos líderes de la cadena de abastecimiento en la actualidad es una sólida comprensión de temas como las normas aduaneras y la seguridad alimentaria que históricamente pueden haberse considerado fuera de su ámbito, señala David Closs, presidente del departamento de gestión de la cadena de suministro en Michigan State. Los errores en estas áreas dan lugar a responsabilidad legal y dolores de cabeza en las relaciones públicas, y en algunos casos, incluso pueden poner en peligro a los clientes. Caso de referencia: La cadena de restaurantes Chipotle Mexican Grill ha tenido problemas para garantizar la seguridad del abasto de sus alimentos.

En conjunto, estos cambios significan que incluso los empleados que poseen una base sólida de experiencia en la cadena de abastecimiento y educación necesitan actualizar sus conocimientos periódicamente. “Los líderes de la cadena de abastecimiento que no se comprometen con algún tipo de organización externa que les ayude a mantenerse actualizados con los cambios y avances en la cadena de abastecimiento, están haciendo mal a su empresa”, explica Hall.

Además, los empleados cuyos roles se encuentran fuera de la cadena de abastecimiento necesitan entender cada vez mejor cómo funciona, su importancia dentro de una organización y cómo el aumento de su efectividad ayuda a la empresa en general.



Los empleados del sector privado participan en los programas de educación personalizada de la Universidad Estatal de Pensilvania para hacer frente a los retos de la cadena de abastecimiento.

No obstante, pocos empleadores son capaces de permitir que los empleados dejen el trabajo por periodos prolongados para tomar cursos, y muchos no pueden pagar programas largos y costosos. Así, mientras que los graduados con maestría en la cadena de abastecimiento siguen en demanda, las empresas y empleados están adoptando programas de educación ejecutiva y personalizada que permiten a los empleados permanecer en el trabajo el mayor tiempo posible, y obtener de manera eficiente una comprensión y conocimiento sobre las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento y aplicarlos luego a los retos que enfrentan sus empresas.

Los programas atienden la necesidad de los empleadores de ver una ventaja rápida y tangible en la mayor eficiencia, la reducción de costos o el mejoramiento de los servicios y operaciones. Si bien la mayoría de los programas no culminan en un diploma, los estudiantes pueden obtener certificados o créditos de educación continua.

APRENDER HACIENDO

Los programas suelen hacer un uso liberal de los casos de estudio, simulaciones, discusiones, juegos de rol e incluso viajes de campo; por ejemplo, los estudiantes del Instituto de Tecnología de Georgia (Georgia Tech) podrían visitar el Puerto de Savan-



“Los participantes aprenden capacidades de liderazgo y cómo manejar la cadena de abastecimiento de extremo a extremo”,

Maria Taylor, Directora de Programas Ejecutivos, Penn State Smeal College of Business

nah en lugar de asistir solamente a conferencias. “Los adultos aprenden haciendo y reflexionando sobre lo que han hecho”, comenta Tim Brown, Director administrativo de programas de la cadena de abastecimiento y logística de educación profesional, de Georgia Tech.

La mayoría de los programas combinan cursos en clase y en línea, minimizando el tiempo que los estudiantes pasan lejos del hogar o del trabajo. Los cursos en línea también facilitan la participación de empleados de todo el mundo, así como de ejecutivos de alto nivel con horarios ajustados.

Cuando los estudiantes deben dejar el trabajo para asistir a clases, a menudo se ausentan por no más de una semana a la vez. “En el pasado, ofrecíamos programas de cuatro semanas. Nadie puede escapar por cuatro semanas hoy día”, advierte

Maria Taylor, directora de programas ejecutivos de Penn State Smeal College of Business.

Los cursos en clase con frecuencia se imparten en universidades, aunque algunas empresas optan por darlos en sus oficinas.

Si bien muchos estudiantes vienen de puestos dentro de la administración de la cadena de abastecimiento, no es raro que las clases incluyan a empleados de ventas, marketing, recursos humanos y otras áreas. La mayoría espera entender mejor cómo funciona la cadena de abastecimiento y los retos que presenta.

Los participantes tienden a provenir del nivel de gerente o superior. “No estamos proporcionando un entrenamiento táctico sino más bien buscando capacidades de liderazgo y manejando la cadena de abastecimiento de extremo a extremo”, aclara Taylor.

Los profesores por lo general enseñan en los programas de pregrado y posgrado en las universidades. La mayoría enseña regularmente en el programa de la cadena de abastecimiento, aunque algunos se centran en otras áreas. Georgia Tech, por ejemplo, toma áreas tanto de la Facultad de Ingeniería como de la Escuela de Negocios.

La mayoría de las empresas que participan en los programas tienden a ser empresas grandes y medianas que están mejor capacitadas para manejar los costos y cubrir el trabajo diario que queda pendiente cuando los empleados pasan tiempo en programas de residencia. Sin embargo, no es raro ver a algunos participantes de empresas más pequeñas en los programas de inscripción abierta.

Asimismo, algunas empresas grandes invitan a sus proveedores pequeños a los cursos. “El conocimiento que adquieren les ayuda a convertirse en miembros activos de la cadena de abastecimiento”, asegura Robert Handfield, profesor de administración de la cadena de abastecimiento, en la Universidad Estatal de Carolina del Norte.

EDUCACIÓN EJECUTIVA, ALTERADA

No todas las empresas tienen los recursos o la necesidad de desarrollar un programa personalizado. Los programas de educación ejecutiva en los cuales se inscriben estudiantes de varias empresas, a menudo conocidos como de inscripción abierta, son una solución. Las tarifas varían, aunque muchos cobran aproximadamente de 4,000 a 5,000 dólares por semestre o programa, por cada empleado. Muchas compañías establecen su límite de reembolso educativo anual en



La cadena de restaurantes y fabricante de alimentos Bob Evans se benefició de un programa de la Universidad Estatal de Ohio que proporcionó a los empleados una visión holística de los procesos de la cadena de abastecimiento.

5,000 dólares por cada empleado, de modo que estas estructuras tarifarias permiten a muchos estudiantes tener empleadores que cubran el costo.

Los estudiantes del programa de certificación en administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad Estatal de Arizona comienzan con dos cursos básicos: uno sobre administración integrada de la cadena de abastecimiento y otro sobre estrategias de la cadena de abastecimiento. Luego, suelen elegir dos cursos optativos sobre gestión de la oferta, administración de logística o gestión de operaciones. Los cursos son interactivos, los profesores y estudiantes participan en discusiones y estudian casos. Los estudiantes suelen pasar entre ocho y 10 horas cada semana en los cursos, y la mayoría termina el programa en unos seis meses.

La serie de Certificados de Gestión de la Cadena de Suministro de West Michigan, ofrecida a través de la Universidad Estatal de Michigan, consiste en dos módulos de 14 semanas. El primero se centra en los conceptos de marketing y administración de la cadena de abastecimiento, y el

segundo se concentra únicamente en administración de la cadena de abastecimiento.

Los estudiantes se reúnen en el campus un día a la semana durante cuatro horas y participan en discusiones, lecturas y simulaciones entre clases. Además, trabajan en proyectos dirigidos a sus empleadores. Por ejemplo, los estudiantes de un tendero regional analizaron la red de distribución de leche de la compañía, observa Closs.

Mientras que los programas de educación ejecutiva están diseñados para proporcionar valor a los estudiantes de una variedad de empresas, muchos cursos se diseñan para que todos los participantes apliquen los principios a los proyectos y retos en sus propias empresas. Esto es clave, ya que la reducción de los presupuestos y las presiones competitivas obligan a muchas empresas a buscar un rendimiento convincente de su inversión en capacitación.

Bob Evans comenzó a trabajar con el Programa de Administración de la Cadena de Abastecimiento de la Universidad Estatal de Ohio (OSU) en 2008. Bajo el liderazgo de

un nuevo director ejecutivo, la compañía estaba consolidando cuatro divisiones de compras en un departamento de adquisiciones corporativas. “No estábamos aprovechando el gasto en la organización”, comenta Hall, agregando que el gasto total ahora es de alrededor de 800 millones de dólares. Esta transición evolucionó a la disciplina actual de la cadena de abastecimiento de la compañía.

Al principio, sin embargo, “no teníamos una hoja de ruta de la dirección a seguir”, dice Hall. Las conversaciones con los socios de negocios le llevaron al programa del profesor Lambert en la OSU; Bob Evans también es miembro del Foro de la Cadena de Abastecimiento Global de la universidad.

El programa se centra en la implementación de las funciones identificadas en el marco del foro: gestión de relaciones con los clientes, gestión de relaciones con los proveedores, administración de servicios al cliente, gestión de la demanda, surtido de pedidos, administración del flujo de manufactura, desarrollo y comercialización de productos y gestión de devoluciones.

La visión holística del programa de la cadena de abastecimiento y su enfoque en los procesos y métodos que permiten a todas las partes obtener valor, ha sido fundamental para la evolución de la función de la cadena de abastecimiento en Bob Evans. “Debatir a los proveedores para obtener un centavo adicional, no es sostenible”, asegura Hall.

Bob Evans ha tratado de adoptar un enfoque diferente. Por ejemplo, la discusión con uno de sus proveedores de productos alimenticios condujo a



Georgia Tech trabajó con Clorox para desarrollar un foro basado en cuatro pilares: estrategia de la cadena de abastecimiento, excelencia operacional, liderazgo y administración de proyectos.

un acuerdo en el cual el proveedor utiliza los camiones de Bob Evans regularmente para el transporte de retorno. “Si tienen carga, la llevamos”, agrega Hall. Las dos empresas comparten los ingresos.

Además, el proveedor cuenta con una división de jabones para manos y productos de limpieza. Bob Evans había estado usando otros vendedores más caros para estos productos. “Probamos los productos y eran tan buenos o mejores que los que usábamos antes”, agrega Hall. La compañía cambió y ahorró dinero, mientras que el proveedor ganó nuevos negocios.

En los primeros cuatro años Bob Evans y este proveedor comenzaron a trabajar juntos, los ahorros combinados superaron los 31 millones de dólares. “El Dr. Lambert y su equipo causaron una gran impresión en la dirección de nuestro departamento”, concluye Hall.

UN AJUSTE PERSONALIZADO

Los programas personalizados se desarrollan conjuntamente por una organización y una institución educativa, con “un enfoque en lo que la compañía quiere que los empleados sean capaces de hacer al terminar el curso y en qué habilidades necesitan para desempeñarse mejor en su trabajo”, señala Lambert.

Los cursos “pueden abarcar toda la gama”, dice Brown de Georgia Tech. Por ejemplo, cursos de “almuerzo y aprendizajes” celebrados cada seis semanas en las oficinas de una compañía o cursos de tres a cinco días sobre temas tales como planificación del inventario y distribución del almacén. Algunas empresas permiten personas ajenas a la compañía en sus cursos personalizados como

una forma de repartir los costos y enriquecerse con otros puntos de vista, añade Brown.

En muchos programas personalizados, los expertos de las empresas trabajan junto con los profesores. Estas personas pueden proporcionar una visión sobre la aplicación en la propia empresa de las tendencias y las mejores prácticas explicadas por los profesores. También son capaces de discutir los cambios organizacionales que la empresa puede necesitar para implementar las ideas analizadas.

El diseño de un programa personalizado normalmente comienza con discusiones entre la alta dirección y los directores de programa de la universidad. “Ambas partes tienen que invertir tiempo para hacerlo bien”, aclara Handfield.

Los gerentes y directores revisan las maneras en que la administración de la cadena de abastecimiento

encaja en la estructura corporativa y comparan las prácticas existentes de la cadena de abastecimiento con las metas. También analizan los factores que impulsan la industria en la que compete la compañía. Las conversaciones también tratan sobre los elementos clave del programa: objetivos de aprendizaje, presupuesto, nivel de interacción deseado, desglose entre instrucción en línea y en clase, y tipos de empleados que participarán, entre otros temas.

LOS BENEFICIOS COMPENSAN LOS COSTOS

Si bien el costo por el desarrollo de programas personalizados puede ascender a miles de dólares, además de los gastos incurridos para conseguir que los empleados asistan, los empleados aprenden conceptos que aplican directamente en sus organizaciones. “Pueden aplicar lo que han aprendido y mejorar la productividad, ahorrar costos, reducir el gasto de transporte -algún tipo de beneficio mensurable”, comenta Handfield.

En 2011, Rick McDonald, vicepresidente de la cadena de abastecimiento internacional de The Clorox Company, y un colega comenzaron a buscar programas dirigidos a líderes de la cadena de abastecimiento a nivel de planta o superior. “Queríamos un programa integral para conectar la cadena de abastecimiento de extremo a extremo, que ayudara a los empleados a entender cómo las decisiones en un área afectan los resultados en otra”, señala McDonald.

En última instancia, el objetivo era desarrollar una “mentalidad de administrador de la cadena de abastecimiento”, agrega McDonald. “Queríamos cambiar la trayectoria del desarrollo de los empleados.” El programa está ligado a la estrategia de Clorox, que busca involucrar a los empleados como empresarios.

La compañía comenzó a trabajar con Georgia Tech, atraída por la reputación de la universidad de vincular lo práctico con lo teórico. McDonald quería también que los empleados tuvieran una perspectiva “externa

a Clorox”, para que pudieran ver el “gran mundo de la cadena de abastecimiento y cómo otras compañías resolvían los mismos problemas que tenemos”, añade. De hecho, alrededor del 80 por ciento del material utilizado en los cursos se centra en otras empresas.

McDonald y Georgia Tech desarrollaron el Foro de Estrategia y Liderazgo organizado en torno a cuatro pilares: estrategia de la cadena de abastecimiento, excelencia operacional, liderazgo y administración de proyectos. Los expertos de Clorox en las materias de estudio trabajan con la facultad de Georgia Tech para “contextualizar” o mostrar cómo los ejemplos de los retos abordados por otras compañías se aplican a los retos de Clorox, explica McDonald.

INMERSIÓN COMPLETA EN EL PROGRAMA

Los estudiantes empiezan a participar en un estudio autodidacta interactivo a principios de enero y luego residen en Georgia Tech la última semana del mes. Durante esta semana, “están inmersos al cien por ciento” en el programa, asegura McDonald. De hecho, durante esta semana, completan aproximadamente 16 módulos con una duración de dos a cuatro horas cada uno, sobre temas como logística, transporte y pensamiento crítico.

Los empleados regresan a sus trabajos y continúan su estudio autodidacta antes de regresar a otra semana de residencia en marzo. El programa concluye en junio.

Un componente clave del programa son los proyectos en los que los estudiantes trabajan en grupos pequeños. Todos son “proyectos específicos que benefician parte de la estrategia de Clorox”, aclara McDonald.

Por ejemplo, un equipo está desarrollando capacidades en la segmentación del comercio electrónico, determinando cómo hacer que los productos de la compañía sean aptos para el comercio electrónico. Esto incluye todo, desde los principios básicos de la toma de pedidos hasta

el cobro de los pagos. Mientras que muchos minoristas en línea ofrecen productos de Clorox, la mayoría de los productos no están actualmente disponibles en el sitio web de la compañía. “El comercio electrónico es una capacidad que necesitamos y queremos”, asegura McDonald.

Aproximadamente 45 empleados participan en el programa cada año. La mayoría -aproximadamente 35 de ellos- proviene de la cadena de abastecimiento y el resto de otros departamentos. Con tal variedad, “la riqueza de la conversación es increíble”, añade McDonald. “Hay mucha energía y el aprendizaje es interactivo”.

Los lugares en el programa son muy codiciados. “Cuando los empleados son invitados, se sienten sumamente emocionados”, dice McDonald.

Los empleados de Clorox que cursan el programa obtienen una comprensión sólida de cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento y establecen relaciones sólidas con los demás miembros de la clase, todo lo cual beneficia a la empresa. Por ejemplo, cuando se encuentran con obstáculos, pueden acercarse a otros miembros de la clase para discutir maneras de manejarlos.

“Clorox es una empresa basada en procesos, pero también somos una empresa de relaciones”, afirma McDonald.

Clorox compete con un número de rivales mucho más grandes, agrega McDonald. A través del programa, los empleados están mejor capacitados para liderar a Clorox en un mercado ferozmente competitivo.

“El Foro de Estrategia y Liderazgo provee una gran oportunidad para que los líderes de la cadena de abastecimiento de Clorox aprendan a pensar como gerentes generales”, concluye McDonald. “También les ayuda a entender las maneras en que aprovechar la cadena de abastecimiento de extremo a extremo puede mejorar nuestra capacidad de servir a los clientes y recompensar a los accionistas”. ■