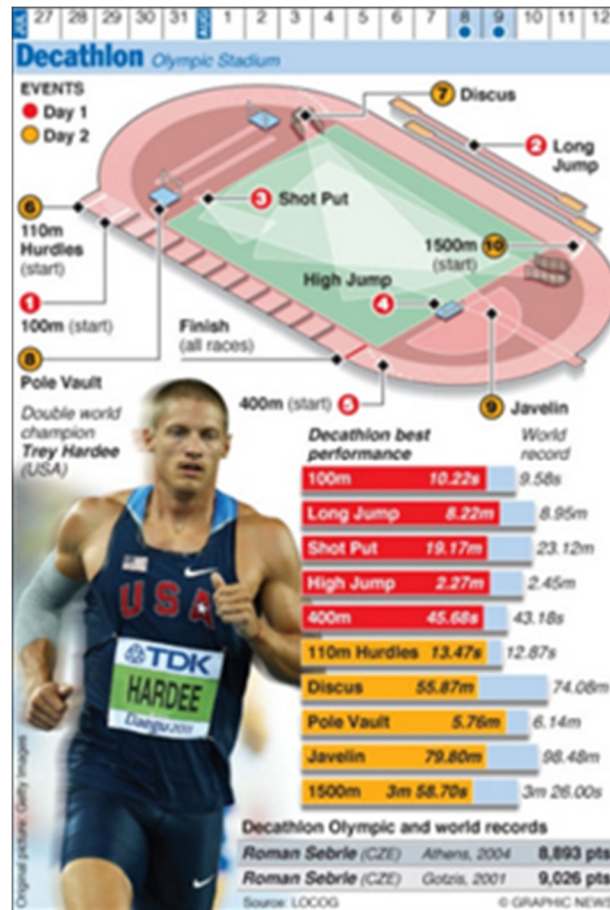


EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER



In my blogs I talk about my professional passions: supply chain & the logistics world, managers & management, projects & project management, training & teaching and business simulations & experiential learning. I like to look forward, that's why the blog is titled "ADELANTE!", and I hope the reader will find something of interest in them, be it a new fact, a new way of looking or, even better, a new inspiration. (Ed Weenk)

iADELANTE! se puede encontrar en Inglés, Castellano y Holandés en www.QuSL.com

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 1 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatlón, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. Aquí va la primera, ique comience el juego!

Decatlón – Juego 1: "SimCity™"



(Un juego en el que los participantes actúan como alcalde de una ciudad que tendrá que ser desarrollado desde cero, empezando con el establecimiento de una visión holística excelente en el desarrollo por hacer, la creación de una infraestructura que funcione bien dentro del presupuesto disponible, mientras que suministre un conjunto completo de servicios a los ciudadanos que viven en la ciudad. El ganador es el que tiene los ciudadanos más felices, mientras que se quede dentro del presupuesto)

La cadena de suministro va desde la materia prima hasta el cliente final, cruzando toda la empresa y tocando todas las áreas funcionales y de apoyo. El Director de Supply Chain tiene que ver la relación entre estas áreas funcionales de la empresa, pero también tiene que ser sensible a las tendencias en la sociedad en general y en los mercados y entornos directos de la empresa en particular. El Director de Supply Chain experimentado entiende que el espectáculo no es sobre él / ella, aunque puede jugar uno de los papeles principales en el mismo. Al final, Supply Chain Management está siempre para dar soporte a la empresa, cumpliendo con los requisitos del cliente y los objetivos de la empresa, de la mejor manera posible. Esto requiere una base sólida de pensamiento holístico.

Decatlón – Juego 2: "Mighty Materials Monopoly"



(Una versión "Supply Chain" del clásico juego inmobiliario, en la que los productos tienen que ser comprados a proveedores y vendidos a los clientes, gestionando bien los ingresos, gastos, penalizaciones y bonificaciones. El

ganador es el que logra la mejor combinación de rendimiento de la inversión -ROI- y huella de carbono)

Sí, en la gestión de la Cadena de Suministro, por supuesto se centra gran parte del tiempo en la compra de materiales, la fabricación de bienes y/o el movimiento de cajas y palets. Pero esto, al final, evidentemente tiene también muchísimo que ver con la creación de una ventaja competitiva, apoyando a la propuesta de valor de la empresa, desempeñando un papel importante en el éxito sostenible de la empresa. Y estos aspectos normalmente, de una forma u otra, se expresan en términos financieros, llámese EBITDA, retorno de la inversión o el valor para los accionistas. En otras palabras, mero pensamiento holístico como se puso a prueba en el primer juego del Decatlón no es suficiente: está claro que Directores de Supply Chain de primera categoría necesitan dosis sólidas de sentido de negocios, de sensibilidad para el comercio, de ser capaces de pensar en términos financieros, de poder vincular acciones y decisiones operativas a sus consecuencias financieras.

Continuaremos aquí dentro de poco

Hemos llegado al primer punto de descanso y nos han entregado algunas esponjas refrescantes y un poco de agua fría. En el próximo post, vamos a seguir nuestro Decatlón Diario del Director de Supply Chain.

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 06-Mar-2013)

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 2 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatlón, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. ¡Aquí va la segunda entrega!

Decatlón – Juego 3: "Rush Hour®"



(Un juego de mesa centrado en progresión lógica y habilidades para la resolución de problemas y pensamiento secuencial como base para crear orden y encontrar soluciones para una situación aparentemente sin salida. El objetivo es sacar tu coche de un aparcamiento llenísimo y el ganador es el jugador que logra escaparse del aparcamiento en el número mínimo de movimientos).

25.000 direcciones de entrega a clientes en 50+ países y 2 unidades de negocio bien distintos como clientes internos a servir, 1000+ productos en catálogo, cantidad que sigue aumentando cada año, 8 lugares de producción alrededor del mundo, entre 2 y 15 partners para cada uno de los modos de transporte y 3 más para almacenaje. La expectativa tal y como fue expresado por el Comité Directivo es la de mejorar el desempeño, mientras reducir continuamente los costos. Ah, por cierto, y hacer todo esto siendo lo más "verde" posible. En cualquier sitio.

Está claro que un Supply Chain Manager tiene que ser capaz de crear claridad y transparencia en situaciones complejas. Tiene que tener las habilidades para definir bien los problemas, para estructurar soluciones alternativas, para establecer una Estructura de Programa y dirigir por proyectos. Pensamiento estratégico y táctico a medio y largo plazo, ejecutado a través de decisiones operativas en una secuencia lógica. Esto empieza por la visión holística que ya vimos antes, pero además requiere de la habilidad de añadir lógica a aquella visión global, de guiarse poniendo *targets* y definir objetivos claros y, al ser posible, lo más sencillos y comprensibles posibles. SCM es un área compleja, por lo cual es relativamente fácil de perderse en los detalles (erróneos).

¡No te quedes atrapado en el aparcamiento!

Decatlón – Juego 4: “Power Pit-Stop Project”



(Bajo presión de tiempo, consulta con un número de expertos técnicos y entrega un plan sólido para reparar una máquina de alta tecnología, que se ha estropeado por un problema desconocido – mecánico, eléctrico, hidráulico, etc. El plan no sólo tiene que cubrir la reparación en sí, pero

también el aprovisionamiento de los recursos necesarios, como por ejemplo materiales y/o personas. El ganador es el jugador que entrega el plan más viable y convincente dentro del tiempo corto disponible).

En el corazón de la cosa, Supply Chain trata de muchos temas funcionales o técnicos (manufactura, transportes & almacenaje, optimización de stocks, etc.), y está claro que Supply Chain Managers necesitan habilidades analíticas y un buen entendimiento técnico de la "maquina" compleja que es una Cadena de Suministro, además de tener las habilidades en dirección de proyectos para lograr implementar todo. Es más, no sólo tienen que ser capaces de esto al nivel global, como ya se sometió a la prueba de estrés antes, pero también tienen que ser capaces de tratar con imprevistos operativos y de evaluar propuestas de los expertos técnicos con los que trabajan: ingenieros expertos en Supply Chain, especialistas en SSII, manufactura, mantenimiento, convirtiendo todos estos *inputs* en un plan coherente y viable para su ejecución.

No es ningún secreto, el Sr. Murphy realmente existe y normalmente golpea en los peores momentos: es más probable que la avería en el sistema informático y el incendio en el almacén principal ocurran durante la fase crítica de una transición operativa que no en los momentos más tranquilos a lo largo del año. Pero cuando ocurren, el Supply Chain Manager tiene saber cómo y en dónde identificar las causas del problema sin perder tiempo y definir con su equipo qué acciones se deben tomar.

iVenga, venga, venga, no hay tiempo que perder!

Continuaremos aquí dentro de poco

Hemos llegado al segundo punto de descanso y nos han entregado otra vez algunas esponjas refrescantes y un poco de agua fría. En el próximo post, vamos a seguir nuestro Decatlón Diario del Director de Supply Chain.

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 20-Mar-2013)

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 3 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatlón, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. ¡Aquí va la tercera entrega!

Decatlón – Juego 5: "World of Warcraft®"



(Un juego en el que se ha de resolver misiones complejas, los llamados "quests", bajo una presión fuerte de tiempo. El ganador es el que llega al nivel más alto en el tiempo disponible)

En todos los juegos hasta ahora, ya hemos visto una variedad de situaciones, desde niveles altos y globales hasta de mucho detalle, desde cosas de largo plazo hasta lo más urgente y operativo. Una habilidad importante de un Supply Chain Manager es la de no asustarse bajo ninguna de estas circunstancias, sean cuales sean los hechos presentados o las preguntas hechas. Mantén la calma, incluso farolea un poco si hace falta, pero ten una confianza bien-fundada en que las cosas saldrán bien.

Debido a su complejidad, muchos temas y problemas en la Supply Chain tienen un elemento de descubrimiento continuo, por lo cual la planificación previa siempre tendrá sus limitaciones, y esto llevará inevitablemente a un cierto nivel de incertidumbre que el manager tiene que tratar. Negociaciones con proveedores, reuniones internas interdepartamentales, sesiones con el Comité Directivo, revisiones periódicas de negocio con clientes, dar el buen ejemplo delante de la propia plantilla ("walk the talk"), etc. etc.

Stay cool!

Decatlón – Juego 6: “High-hope Tightrope”



(Un re-invento del clásico acto de circo, en el que el objetivo es de llegar al otro lado de la cuerda con toda seguridad, sin accidente, rápidamente y con estilo. Sin red de seguridad. El ganador es el que logra la puntuación más alta como combinación de velocidad y estética)

Supply Chain Managers tienen que ser las Reinas y los Reyes de la gestión de los "trade-offs", destacados en el balanceo de intereses muchas veces conflictivos. Todos conocemos los ejemplos: coste versus servicio; lead-time (tiempo de entrega) versus customización; variedad versus eficiencia; "resiliencia" versus bajo-coste; nivel de ambición versus recursos disponibles; etc., etc.

Supply Chain Managers exitosos ya de entrada tienen una especie de sensibilidad hacia los trade-offs, lo que los ayuda a simplemente tenerlos muy claros. En adición saben manejarlos dentro de su empresa, mientras que mantienen los diferentes objetivos razonablemente bien alineados. Y por último, están continuamente empujando los límites, intentando “romper” las reglas de la sabiduría convencional alrededor de los trade-offs: más servicio al mismo coste, más variedad al mismo nivel de eficiencia, etc.

Vigila, ¡mantén el equilibrio!

Continuaremos aquí dentro de poco

Ya hemos recorrido más de la mitad del decatlón nos han entregado otra vez algunas esponjas refrescantes, un poco de agua fría y algo sólido para comer lo que nos tendría que llevar hasta la meta final. En el próximo post, vamos a seguir nuestro Decatlón Diario del Director de Supply Chain.

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 05-Abr-2013)

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 4 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatlón, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. ¡Aquí va la cuarta entrega!

Decatlón – Juego 7: "Dragons' Den"



("Pitchear" una idea de negocio a un jurado de venture capitalists para obtener financiación de ellos para invertir en tu negocio. El ganador es el que logra vender y negociar mejor con los inversores, obteniendo la mayor cantidad de dinero de ellos, manteniendo la mayor parte posible de las acciones de la propia empresa)

Ya se ha visto claramente en los juegos anteriores: decisiones en la Supply Chain en la mayoría de los casos también tienen implicaciones para otras áreas funcionales, a veces incluso muy impactantes, para bien o para mal (percibido). Así que el Paso 1 de la gestión de los "stakeholders" por parte del Supply Chain Manager es ser capaz de explicarse muy bien, de vender bien sus ideas, de obtener soporte de una audiencia vía presentaciones o charlas cortas, vivas y amenas y sobretodo muy enfocadas. Tienen que ser capaz de verbalizar y visualizar argumentaciones bien fundadas en términos que el público entiende, porque si ellos no lo entienden es bastante menos probable que los aceptarán.

¿Qué suena mejor si quieres atención? ¿Decir que cerrarás 2 almacenes, que reducirás el número de operadores logísticos de 10 a 2 y que incrementarás la rotación de los stocks de 8 a 10? ¿O decir que mejorarás la fiabilidad de entregas con un 5%, acortarás los lead-times con 1 semana y reducirás los costes con 2 millones?

Dos frases distintas que podrían tratarse perfectamente del mismo proyecto, pero que suenan totalmente diferentes. Dado que el público en la mayoría de los casos incluye algún o algunos miembros del Comité Directivo, es evidente que el Supply Chain Manager tiene que ser muy bueno en hacer "elevator pitches": interesar en o incluso convencer a personas de sus ideas y propuestas en menos de un minuto.

Y recuerda: ¡con velocidad, pero sin apresurarte!

Decatlón – Juego 8: “Diplomacy®”



(Un juego de mesa en el que cada jugador tiene que ganar posesión de una mayoría de centros estratégicos de aprovisionamiento en el mapa, haciendo alianzas con otros jugadores. El ganador es el que controla el mayor número de centros de aprovisionamiento)

Aparte de las dificultades técnicas en juego, ¿qué tan complejo puede llegar a ser un proyecto típico de Supply Chain, como por ejemplo la centralización a nivel europeo de todo el almacenaje y distribución yendo de las 15 soluciones "nacionales" actuales a una totalmente integrada con 3 CD's regionales y como máximo 1 o 2 operadores de logística y transporte? Pues, tener que decir a 13 DG's a nivel nacional y sus respectivos Directores de Desarrollo de Negocio que su país atravesará una implementación que implica el fin de su almacén nacional y el adiós a su transportista de toda la vida; explicar a los de RRHH tanto a nivel Corporativo como a nivel Nacional que esta racionalización tendrá consecuencias importantes para las diferentes plantillas, incluyendo a re-localizaciones o incluso despidos; pedir a los de planificación/programación que empiecen ya a redefinir los algoritmos para la planificación agregada en base de las regiones nuevas recién definidas, y decirles que tienen que empezar a preparar los stocks necesarios para cubrir la fase de la transición, etc. etc.

Supply Chain, particularmente en el caso de cambios importantes, es en muchas ocasiones un potencial campo de batalla política, dada su naturaleza transversal y las áreas que toca. Para crear una situación en la que estos cambios pueden florecer, el Supply Chain Manager tiene que tener buenas habilidades para “hacer amigos” y encontrar maneras para hacer enlaces directamente o indirectamente con posibles “enemigos”, en otras palabras tiene que ser muy bueno en la gestión dinámica y continua de sus stakeholders.

Esté alerta!

Continuaremos aquí dentro de poco

Acercamos la meta cada vez más, una última esponja mojada de agua y ya estamos listos para la recta final. En el siguiente post tendríamos que ser capaces de llegar a la meta de nuestro Decatlón Diario del Supply Chain Manager.

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 19-Abr-2013)

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 5 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatión, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. ¡Aquí va la quinta entrega!

Decatlón – Juego 9: "¿Quién eres (who are you)?"



(Un variante al clásico "¿Quién soy?" en que los participantes llevan una cartulina con el nombre de una persona famosa en su frente y haciendo preguntas específicas tienen que descifrar qué persona representan.

En esta nueva versión, los participantes tienen que observar el público y hacerles preguntas específicas para determinar quiénes formarían el mejor equipo de 5. El ganador es el que es capaz de seleccionar el equipo mejor equilibrado y hacer que colaboren bien)

SCM no sólo es un área compleja desde el punto de vista conceptual o técnico, hay que añadir que también tiene una dimensión 'humana' muy importante, además de ser estresante en el sentido de tener que apagar muchos fuegos operativos a diario, en medio de la propia organización, los proveedores y clientes. Ya hablamos del Sr. Murphy, pues aquí está otra vez.

Buenos Supply Chain Managers son capaces de formar buenos equipos y de crear un ambiente positivo, así incrementando las probabilidades de que su gente resista todas las presiones que tienen que afrontar continuamente. Para los Supply Chain Managers quiere decir que tienen que tener sensibilidad por las personas, habilidades inter-culturales en el caso de entornos multinacionales, atención tanto al contenido (el "qué" del mensaje) como a la forma (el "cómo transmitir el mensaje").

Evidentemente, no todos los proyectos requieren canto colectivo alrededor del fuego de campo o compartir sauna exterior al lado de un lago en pleno invierno, pero el Supply Chain Manager hábil sabe cuándo jugar este as y cuándo este tipo de actividad es una buena inversión para un equipo ganador.

Decatlón – Juego 10 y Final: “Mega Marathon”



(El clásico en su forma original, en el verdadero espíritu de Pheidippides: correr los 42.195 kilómetros en el tiempo más corto posible. El ganador es el que... bueno, llega primero)

Está claro, tenía que haber también un elemento tradicional en el Decatlón Diario de los Supply Chain Managers: el clásico de todos los tiempos y evento estrella de cualquier torneo de atletismo: el Maratón.

Este trata de perseverancia, de aguante, de nunca rendirse. Esto normalmente, y menos mal, para la mayoría de Supply Chain Managers exitosos no es gran problema: realmente les gusta la meta a la que acercan y tienen muchas ganas de cruzarla, mirando hacia atrás con satisfacción a una carrera bien hecha. Pero quizás incluso más importante, normalmente no sólo disfrutan del cruce de la meta en sí, pero también se lo pasan muy bien durante todo el recorrido para llegar ahí. ¡No sólo se trata del destino, pero también del viaje para llegar!

Pero por ahora, toma un descanso corto y bien merecido para relajar un poco y pensar un momento en el Gran Decatlón que hemos hecho hoy:

1. SimCity™ - pensamiento holístico, big picture, perspectiva
2. Mighty Materials Monopoly - sentido de negocio, expertise financiera
3. Rush Hour® - pensamiento lógico, resolución de problemas, targets
4. Power Pit-Stop Project - analíticas, habilidades técnicas, project management
5. World of Warcraft® - negociación, resistencia al estrés y la incertidumbre
6. High-hope Tightrope - sensibilidad hacia los trade-off, equilibrando objetivos
7. Dragons' Den - elevator pitching, verbalizar y visualizar
8. Diplomacy® - haciendo alianzas, sensibilidad política
9. Who are you? - sensibilidad por las personas, crear ambiente
10. Mega Marathon - perseverancia, mientras disfrutando del camino

¡Hemos logrado llegar hasta el final! En el siguiente post, que será el último de esta serie corta de blogs sobre el Decatlón Diario del Supply Chain Manager, hablaré de algunas de las implicaciones más relevantes del Decatlón para la empresa.

Continuaremos aquí dentro de poco

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 10-May-2013)

EL DECATLÓN DIARIO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER (Nº 6 de 6)

Dada la diversidad de retos en su trabajo diario, los directores de Supply Chain tienen que ser personas versátiles, polivalentes, "camaleónicas" por decirlo de alguna manera. Un poco como el atleta del decatlón, necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo. Inspirado por el concepto del "T-Shaped Supply Chain Manager" ("Supply Chain Manager en forma de T"), que ya ha aparecido en diversas publicaciones y que fue desarrollado más por Inspired-Search, hablaré en una serie corta de blogs de los principales aspectos importantes del peculiar Decatlón Diario del Director de Supply Chain en el Siglo XXI, así como de algunas de las principales implicaciones para la empresa. ¡Aquí va la sexta y última entrega!

Epílogo, desde la meta



Ahora conocemos más en detalle el Decatlón Diario del Supply Chain Manager, los retos que contiene y los conocimientos y habilidades necesarios para hacer un buen trabajo. Volviendo a la idea original del 'Supply Chain Manager en forma de T': la base vertical de la T representa conocimientos muy específicos de la Supply Chain, experiencia y habilidades operativas y técnicas ("hard"), mientras la barra de la T representa la experiencia general ejecutiva y el conjunto completo y bien desarrollado de habilidades de liderazgo ("soft"), requeridas por ejemplo para comunicar en el nivel del Comité Ejecutivo de la empresa.

Algunos podrían ahora decir, y con toda la razón por cierto, que es casi imposible encontrar personas que son muy buenas en todo esto, así que quizás vale la pena destacar una vez más que "como el atleta del decatlón, [los Supply Chain Manager] necesitan jugar bien en muchas disciplinas diferentes, aunque no necesariamente ser el mejor en cada una, pero sí lo suficientemente bien para tener una buena oportunidad de convertirse en el número 1 global en el torneo". En otras palabras, no se trata tanto de las características en sí, pero sobre todo del mix particular, la suma de todos los ingredientes.

De todas formas, creo que con cierta seguridad podemos suponer que los Supply Chain Managers en cuestión ya eran conscientes de las tareas a las que se enfrentan y las habilidades que requieren para poder funcionar bien, y lo son simplemente porque viven este Decatlón cada día. ¿Pero qué quiere decir todo esto desde el punto de vista de la empresa?

Me gustaría enfocarme brevemente en tres temas concretos: reclutamiento, formación y carreras profesionales.

Reclutamiento

Si estamos de acuerdo que Supply Chain Managers no solo requieren suficientes habilidades del tipo "hard" (conocimiento funcional sobre fabricación, logística, RRHH, finanzas, y expertise relevante de sectores industriales además la experiencia 'vertical' en producción, trade, consultancy y provision de servicios, etc.), pero que también necesitan una base sólida de habilidades "soft" (comunicación, dirección de personas, negociación, hacer presentaciones y más cosas del estilo), entonces espero que quede claro que no estamos hablando de un puesto puramente técnico.

En otras palabras, se ha de evitar pensar en estereotipos como "ah, esto se trata de palets y cajas y camiones, por lo cual tenemos que buscarnos un buen ingeniero". De hecho, muchas de las habilidades clave de un Supply Chain Manager exitoso son muy similares a las de cualquier posición de management (senior), por lo cual tiene mucho sentido buscar por personas con un perfil más bien generalista, o el potencial de desarrollarlo. Está claro que también podrían ser ingenieros, pero no necesariamente.

Formación

En función de las características particulares de la cadena de suministro de una empresa, los antecedentes de un Supply Chain Manager en concreto y su rol exacto en la empresa, el enfoque de formación podría ir más hacia el lado 'hard' o 'soft' del trabajo, pero probablemente nunca en solo uno de los dos. Y probablemente inclinaría un poco más al lado soft cuanto más senior sea la persona. En todo caso, dada la naturaleza del puesto, creo que la formación tiene que tener una orientación práctica, en base de "aprender haciendo" (learning by doing).

En el fondo estamos hablando de un puesto de Director Senior, o sea de personas que se lo pagan para tomar decisiones y actuar sobre ellas, por lo cual cualquier tipo de formación que permite practicar los pasos de análisis, síntesis, diseño de la implementación y la ejecución será de mucha ayuda. Y este tipo de formación hay de todo tipo. Ver también mi blog ["Experiential learning"](#), sobre el tema.

Carreras profesionales

Lo he dicho antes: los skills clave para los Supply Chain Managers son muy similares a los de cualquier manager (senior). Y por las relaciones tan estrechas con muchas de la otras áreas de la empresa que hemos visto en muchos de los juegos de este Decatlón Diario del Supply Chain Manager, podemos añadir a ello que el puesto del SC Manager ofrece una vista preciosa a casi todas de las funciones de la empresa, viviendo los trade-off y las interdependencias de primera mano día sí y día también.

Por eso, creo que Supply Chain Managers exitosos son candidatos excelentes para las posiciones más altas en la empresa. O, dicho de otra manera: estoy convencido de que la Supply Chain es un paso intermedio fantástico en el plan de carrera de cualquier candidato para la Dirección General”.

Y ahora, ¡a la cama! ¡Mañana nos espera un nuevo Decatlón!

(este post fue también publicado en [Supply Chain Movement.com](http://SupplyChainMovement.com), 04-Jun-2013)