

MODELO DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR/GESTOR DE CADENA DE SUMINISTRO DE APICS



INTRODUCCION

Los administradores/gestores de cadena de suministro son de importancia crucial para la economía mundial. Ellos representan una disciplina única, responsable de dar soporte a la red mundial de entrega de productos y servicios a través de toda la cadena de suministro, desde las materias primas hasta la entrega de productos y servicios a los clientes finales. Específicamente, los administradores/gestores de cadena de suministro están comprometidos con el diseño, la planeación/planificación, la ejecución, el control, y la supervisión de las actividades en la cadena de suministro con los objetivos de generar valor añadido, construir una infraestructura competitiva, apoyar la logística mundial, sincronizar el suministro con la demanda y medir el desempeño a nivel global.

APICS. "La Asociación para la Administración/Gestión de Operaciones" es la organización más importante que provee educación, certificación, y oportunidades de desarrollo de carrera a los profesionales en la cadena de suministro a nivel mundial.

El Sistema de Aprendizaje Profesional de Cadena de Suministro Certificado (Certified Supply Chain Professional) (CSCP) de APICS y su certificación correspondiente, dan a los profesionales el conocimiento y las habilidades que ellos necesitan para tener éxito en su carrera. El conocimiento y las habilidades combinadas con la experiencia laboral generan las competencias requeridas por los individuos para sobresalir en sus carreras profesionales y distinguirse en su campo. En reconocimiento a esto, APICS desarrolló el Modelo de Competencias del Administrador/Gestor de Cadena de Suministro para guiar a los individuos que estén considerando hacer una carrera profesional dentro de la administración/Gestión de la cadena de suministro, a los profesionales en cadena de suministro que busquen avanzar en sus posiciones, y a los administradores y responsables de recursos humanos que estén contratando en este campo con tan rápido crecimiento.

ACERCA DEL MODELO

La estructura del Modelo de Competencias del Administrador/Gestor de Cadena de Suministro de APICS sigue las pautas establecidas por el Departamento de Trabajo de la Administración de Empleo y Entrenamiento de los Estados Unidos (Employment and Training Administration of the United States Department of Labor). El modelo está representado visualmente en un diagrama para una referencia fácil, como se puede observar en la siguiente página. El modelo está organizado en niveles de competencias e incluye descripciones de las actividades y comportamientos o conductas asociadas con cada competencia.

El Modelo de Competencias de Clearinghouse define competencia como “la capacidad de aplicar o usar un conjunto de conocimientos relacionados, destrezas, y habilidades requeridas para desempeñar exitosamente ‘funciones críticas laborales’ o tareas en un ambiente definido de trabajo”. En muchos casos, las competencias descritas en éste modelo están adaptadas del Esquema del Cuerpo de Conocimientos sobre Administración/Gestión de Operaciones de APICS. (Operations Management Body of Knowledge (OMBOK) Framework).

RECONOCIMIENTOS

El Modelo de Competencias del Administrador de Cadena de Suministro de APICS fue un proyecto de investigación realizado por el comité Líderes del Futuro (2009) de APICS. Para ello contaron con el apoyo del Comité “Cuerpo de Conocimientos (2009)”, el Comité “Voz del Consumidor (2009)” y personal de la División de Desarrollo Profesional de APICS. Adicionalmente, líderes y personal de APICS utilizaron información de dominio público obtenida del Modelo de Competencias de Clearinghouse en la creación del modelo. (www.Careeronestop.org).

SUPPLY CHAIN MANAGER DIAGRAM

Occupation-Related

Supply Chain Manager Specific Requirements (Tier 7)

includes requirements such as certification, licensure, and specialized educational degrees, or physical and training requirements for Supply Chain Managers.

- Bachelors or Equivalent Degree
- Supply Chain Industry Association Membership
- Supply Chain-Specific Certification

Profession-Related

Supply Chain Manager Technical Competencies (Tier 6)

are specific to the role of Supply Chain Manager.

- Locating Facilities
- Distribution
- Warehousing
- Logistics
- International Regulations
- Strategic Sourcing/ Supplier Relationship
- Management Customer Relationship
- Management Applying Lean/Six Sigma Tools

Supply Chain Manager Knowledge Areas (Tier 5)

are broad knowledge areas used as a basis for specifying more detailed knowledge areas required for work as a Supply Chain Manager.

- Performance Trade-offs
- Warehouse Management
- Transportation Management
- Supply Chain Synchronization
- Risk Management
- Sustainability

Operations Management Technical Competencies (Tier 4)

represent the knowledge, skills, and abilities needed by all occupations within operations management, including Supply Chain Manager.

- Strategy Development and Application
- Supply Chain Management
- Process Improvement/Six Sigma
- Enabling Technology Application
- Execution, Planning, Scheduling Control
- Project Management
- Lean Management

Foundational

Workplace and Leadership Competencies (Tier 3)

represent those skills and abilities that allow individuals to function in an organizational setting.

- Problem Solving/Decision Making
- Teamwork
- Accountability/Responsibility
- Customer Focus (Internal and External)
- Planning and Organizing
- Conflict Management
- Enabling Technology

Academic Competencies (Tier 2)

are primarily learned in an academic setting, and include cognitive functions and thinking styles.

- Math, Statistics, Analytical Thinking
- Reading and Writing for Comprehension
- Applied Science and Technology
- Supply Chain Fundamentals
- Foundations of Business Management
- Fundamentals of Technology
- Operations and Enterprise Economics

Personal Effectiveness Competencies (Tier 1)

represent motives and traits as well as interpersonal and self-management styles and generally are applicable to a number of industries at a national level.

- Awareness of the Needs of Others
- Integrity
- Continuous Learning
- Effective Communication
- Interpersonal Skills
- Creativity

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

COMPETENCIAS DE EFECTIVIDAD PERSONAL (NIVEL 1)

Las competencias de Efectividad Personal representan los motivos y características, como también estilos interpersonales y de auto-administración/ auto-gestión y que generalmente son aplicables para cualquier tipo de industria.

Conocimiento de las Necesidades de Otros

- Entender las necesidades y objetivos de negocio de otras personas.
- Tener perspectiva de los puntos de vista de otras personas.
- Crear una buena relación y credibilidad con los colegas profesionales.
- Anticiparse a las necesidades de otras personas y responder a sus preocupaciones y problemas..

Integridad

- Demostrar confiabilidad y profesionalismo/profesionalidad al tratar con clientes, compañeros y miembros del equipo.
- Responder de manera coherente a situaciones que requieren honestidad y franqueza.
- Evitar conflictos entre el trabajo y los intereses o actividades personales.

Aprendizaje Continuo

- Demostrar interés en el aprendizaje y desarrollo personal; buscar la opinión de múltiples fuentes acerca de cómo mejorar y desarrollarse. Modificar el comportamiento basándose en los comentarios o el auto-análisis de equivocaciones del pasado.
- Tomar medidas para desarrollar y mantener el conocimiento, habilidades y la experiencia necesaria para lograr resultados positivos. Participar plena y activamente en programas de entrenamiento o formación relevantes y perseguir otras oportunidades para desarrollar conocimientos y habilidades.
- Anticiparse a los cambios en las necesidades y funciones del puesto de trabajo y participar en actividades, entrenamientos o formaciones que estén dirigidas a adaptarse a éstos cambios. Considerar las circunstancias inesperadas como oportunidades para aprender.
- Participar en el desarrollo de la carrera personal mediante la identificación de intereses ocupacionales, los puntos fuertes, opciones y oportunidades. Tomar decisiones sobre la carrera profesional, que tengan en consideración e integren los comentarios y feedback de otras personas. Buscar entrenamiento o formación complementaria que apoye los objetivos de la carrera profesional.

Comunicación Efectiva

- Expresar información a individuos o grupos considerando la audiencia y la naturaleza de la información (por ejemplo, técnica o controversial); hablar con claridad y confianza; organizar la información de una manera lógica, hablar usando lenguaje convencional, incluyendo una gramática, tono y ritmo apropiados. Observar la respuesta de la audiencia y reaccionar adecuadamente a ésta, usar de manera efectiva el contacto visual y las expresiones no verbales.
- Recibir, atender, interpretar, entender y responder a los mensajes verbales y otras indicaciones; elegir información importante en los mensajes verbales, comprender instrucciones complejas, apreciar los sentimientos e inquietudes de los mensajes verbales.
- Practicar la comunicación significativa bi-direccional, hablando con claridad; prestando especial atención y buscando entender a los demás, escuchar atentamente, aclarar la información y prestar atención a las señales no verbales y responder adecuadamente.
- Influir a los demás; presentar los pensamientos e ideas de forma persuasiva, lograr el compromiso y asegurar el apoyo a las ideas propuestas.

Habilidades Interpersonales

- Relacionarse bien con los clientes, colegas profesionales y miembros del equipo.
- Mantener una actitud positiva, de apoyo y apreciación.
- Escuchar activamente a los demás y demostrar entendimiento de sus puntos de vista.
- Crear un entorno abierto que anime a las personas a trabajar conjuntamente para resolver problemas y mejorar prácticas y servicios.
- Analizar y resolver los conflictos a medida que estos surgen.
- Comunicarse de forma clara para evitar malentendidos.

Creatividad

- Demostrar una curiosidad intelectual acerca de por qué las cosas son como son. Desafiar el status quo.
- Cambiar, elaborar, adaptar y mejorar las ideas propias o aquellas de los demás.
- Demostrar una tendencia hacia la acción; materializar ideas en productos o servicios.

COMPETENCIAS ACADÉMICAS (NIVEL 2)

Las competencias académicas son principalmente aprendidas o adquiridas en un entorno académico e incluyen las funciones cognitivas y los estilos de pensamiento.

Matemáticas, Estadística, y Pensamiento Analítico

- Utilizar las matemáticas aplicadas en la recolección e interpretación de los datos cuantitativos.
- Demostrar la habilidad para analizar y escrutar hechos y pensamientos en sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar la capacidad para pensar de manera metódica para resolver problemas, analizar datos y para recordar y aplicar la información.

Lectura y Escritura Comprensiva

- Comprender lo que se ha leído y reunir información de un texto.
- Demostrar la comprensión del material leído a través de la formación de opiniones y el intercambio de experiencias personales.
- Aplicar las estrategias de cuestionamiento propio, recontar, escribir, resumir, predecir y verificar, mapa conceptual, improvisación y capacidad de respuesta.

Ciencias Aplicadas y Tecnología

- Demostrar la comprensión de los factores que se consideran importantes para las ramas de conocimiento o la tecnología.
- Entender el uso de la tecnología y su interrelación con la vida, la sociedad y el medio ambiente, basándose en temas como las artes industriales, la ingeniería, ciencias aplicadas y ciencias puras.
- Desarrollar el conocimiento de herramientas específicas y cómo afectan a la capacidad de una persona para adaptarse y controlar su entorno.
- Demostrar la habilidad para adquirir conocimientos o la comprensión para cumplir con una necesidad específica reconocida.
- Poseer conocimientos que sean suficientemente generales, claramente conceptualizados, cuidadosamente razonados, sistemáticamente organizados, críticamente examinados y empíricamente probados, con respecto a la ciencia o tecnología específica.

Fundamentos de la Cadena de Suministro

- Entender que el suministro y la logística son un sistema en el que participan organizaciones, personas, tecnología, actividades, información y recursos involucrados en mover un producto o servicio del proveedor al consumidor.
- Poseer conocimientos básicos de las actividades de la cadena de suministro, incluyendo la transformación de recursos naturales, materias primas y componentes en un producto terminado que es entregado al cliente o consumidor final.
- Reconocer las formas en que la cadena de suministro enlaza cadenas de valor.

Fundamentos de la Administración/Gestión de Empresas

- Comprender todas las actividades de administración/ Gestión llevadas a cabo en el curso de dirigir una organización, incluyendo el controlar, liderar, monitorear/monitorizar, ajustar, organizar y planificar.
- Analizar los estados financieros y explicar las implicaciones de los ratios financieras estándar y todos los componentes del estado de pérdidas y ganancias y balance general.
- Crear modelos interactivos de apoyo para la toma de decisiones, que permitan el desarrollo de múltiples escenarios y demostrar la sensibilidad de los resultados para múltiples variables independientes.
- Hacer previsiones de los flujos de efectivo (Cash-Flow) de los proyectos y de la organización; presentar comparaciones de los valores de las inversiones y cálculos de rendimiento con ajuste de riesgo.
- Demostrar el conocimiento de las técnicas de presentación visual incluyendo gráficos, histogramas y diagramas de flujo, así como técnicas de presentaciones orales y escritas.
- Practicar comunicaciones empresariales básicas.
- Entender el comportamiento fundamental de la organización.

Economía Operacional y Empresarial

- Comprender la importancia de y demostrar la capacidad para tomar las materias primas o el conocimiento y convertirlo en un producto o servicio que tenga más valor para el cliente que el propio material o información original.
- Determinar el índice de éxito o fracaso de un negocio utilizando la contabilidad financiera, incorporando términos y técnicas incluyendo: ingresos, gastos, costo/coste de productos vendidos, margen bruto, balance general, estado de pérdidas y ganancias, rendimiento de activos, rotación de inventario, administración de capital y administración del efectivo.
- Emplear la técnica de análisis del punto de equilibrio o punto muerto, para encontrar el punto a partir del cual los ingresos superan al costo/coste total
- Encontrar el Óptimo de Explotación (OE), para el nivel de capacidad para el que el proceso fue diseñado. Este es también el volumen de producción en el cual se reduce al mínimo el costo/ coste promedio por unidad.
- Utilizar sistemas de contabilidad de costos/costes para rastrear todos los costos/costes de fabricar un producto: mano de obra, materiales, gastos generales, indirectos y variaciones. Estos sistemas incluyen costeo/coste basado en las actividades (ABC) y análisis y control de costos/costes.

COMPETENCIAS LABORALES Y DE LIDERAZGO (NIVEL 3)

Las competencias laborales representan aquellas habilidades y capacidades que permiten que los individuos funcionen dentro del entorno de la organización.

Resolución de Problemas y Toma de Decisiones

- Practicar un pensamiento orientado a objetivos dirigido y tomar acción en situaciones para las cuales no existen soluciones rutinarias.
- Entender situaciones problemáticas y su transformación paso a paso basada en planeación/planificación y el razonamiento.
- Demostrar la capacidad de elegir entre cursos o caminos de acción alternativos, utilizando procesos cognitivos como memoria, pensamiento y evaluación.
- Demostrar la habilidad de ilustrar el proceso teniendo en cuenta las consecuencias probables de las decisiones, para identificar la importancia de los factores individuales y elegir el mejor curso o camino de acción.

Trabajo en Equipo

- Demostrar un compromiso con la misión y la motivación para combinar la energía del equipo y la experiencia para lograr un objetivo común.
- Entender la dinámica de un equipo de trabajo efectivo para conseguir los más altos niveles de desempeño.
- Demostrar la habilidad para trabajar como parte de un grupo de personas unido y competente.

Obligaciones y Responsabilidad

- Demostrar disposición para aceptar la responsabilidad o la obligación de nuestras acciones.
- Exhibir una responsabilidad moral, legal o mental de las áreas que uno es responsable.
- Entender que estas dos competencias de trabajo están entrelazadas, y que ambas capacidades deben estar presentes para tener éxito.

Enfoque en el Cliente (Interno y Externo)

- Entender que esta es una orientación de la organización dirigida hacia la satisfacción de las necesidades de clientes potenciales y actuales.
- Asegurar que toda la organización, y no sólo el personal de servicio de primera línea coloquen a los clientes primero.
- Asegurar que todas las actividades desde la planeación/planificación de nuevos productos hasta su producción, comercialización y atención post-venta, se construyen en torno al cliente.
- Entender que cada departamento y empleado deben compartir la misma visión de enfoque al cliente.
- Poner en práctica y mantener un buen programa de administración/gestión de las relaciones con los clientes.
- Demostrar la capacidad de poder equilibrar las necesidades de la organización y las necesidades del cliente.

Planeación/Planificar y Organización

- Planear/Planificar efectivamente lo que se debe lograr e involucrar a todos los miembros relevantes.
- Anticipar acontecimientos importantes o críticos; identificando los requisitos de los recursos y asignando responsabilidad para trabajos específicos, incluyendo los plazos límites y las expectativas de desempeño.
- Demostrar el uso de técnicas de recopilación de información, analizando situaciones e identificando implicaciones con el fin de tomar decisiones correctas.
- Demostrar habilidad para monitorear/monitorizar el progreso y para realizar cambios según sea requerido.
- Asegurar que el personal sea consciente de que será responsables de alcanzar los resultados deseados a través del programa de evaluación y la medición individual de su desempeño.
- Asegurar que el personal cuente con las herramientas necesarias para tener éxito.

Administración/Gestión de Conflictos

- Demostrar habilidad para administrar conflictos al identificar y manejar estos de una forma sensible, justa y eficiente.
- Demostrar habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas y de negociación con enfoque en los intereses de las partes.

Tecnología Aplicada

- Proporcionar los medios para generar grandes mejoras en el desempeño y capacidades de los usuarios, utilizando equipos y metodología.
- Poseer los conocimientos de los componentes hardware y software, los cuáles apropiadamente integrados, habilitan un proceso específico para ser realizado.
- Comprender que toda la tecnología tiene su aplicación.

COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA PROFESIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN DE OPERACIONES (NIVEL 4)

Las competencias técnicas en la administración/Gestión de operaciones representan el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para todas las funciones dentro de la administración/Gestión de operaciones, incluyendo a los Gerentes y Directivos de la Cadena de Suministro.

Desarrollo y Aplicación de Estrategias

- Responde a las preguntas: “¿A dónde vamos?” y “¿Cómo vamos a llegar ahí?”, y crea una ruta de específica y con propósito cuando existan respuestas claras a estas dos preguntas.
- Crear una estrategia basada en los valores esenciales de la empresa, en su misión y su visión profesional.
- Determinar competencias esenciales y desafíos estratégicos.
- Desarrollar metas, objetivos y estrategias específicas para lograr estos objetivos.
- Crear prioridades una vez que los objetivos han sido determinados.
- Desplegar planes de acción a través de toda la organización.
- Establecer un proceso para alinear las decisiones diarias al plan estratégico.

Administración/Gestión de la Cadena de Suministro

- Demostrar la capacidad para administrar/gestionar la red de negocios interconectados que participan en el suministro final de los productos y paquetes de servicios requeridos por los clientes finales.
- Entender que la cadena de suministro abarca todo el movimiento y almacenamiento de materias primas, inventario de producto en proceso y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

Mejora de Procesos / Six Sigma

- Entender el enfoque sistemático para eliminar las ineficiencias en los procesos o desempeños del sistema, a través de la optimización de flujos y reducción de tiempos de ciclo, e identificar y eliminar las causas de la calidad inferior a las especificaciones, la variación del proceso, y las actividades que no añaden valor.
- Mantener los procesos de la empresa que permitan una óptima operación y mejorar la calidad del sistema de administración/ gestión de la empresa.
- Demostrar la capacidad para visualizar el proceso total y ayudar en la localización de las áreas problemáticas, utilizando mapeos de los procesos, mejoras de calidad y herramientas de visualización para localizar, cuantificar y corregir la causa raíz de los problemas.
- Realizar evaluaciones periódicas para mantener los procesos por medio de la recopilación de información pertinente, tal como los síntomas de problemas identificados desde las fuentes establecidas y deducir desde ésta información las causas potenciales y las causas raíces de los problemas.
- Mantener las ganancias obtenidas en las mejoras del proceso, estableciendo indicadores clave de desempeño, evaluaciones comparativas de estas métricas, e iniciativas de mejora continua de procesos para la mejora de la calidad de los procesos de manera continua.

Planeación/Planificación de Ejecución, Programación y Control

- Determinar la necesidad de material y capacidad para afrontar la demanda esperada, ejecutar los planes que resulten de dicha determinación y actualizar la información de planeación/planificación y finanzas para que reflejen los resultados de la ejecución.
- Planear/Planificar la función administrativa al definir los objetivos para el futuro desempeño de la organización y decidir sobre las tareas y los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- Programar un calendario de eventos y decidir cuándo y donde se llevaran a cabo dichos eventos.
- Controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada.

Administración/Gestión de Proyectos

- Entender la disciplina de planeamiento/Planificación, organización y el manejo de los recursos para alcanzar con éxito los objetivos y las metas específicas del proyecto.
- Lograr los objetivos del proyecto, respetando las restricciones del mismo, tal como tiempo, alcance, y presupuesto.
- Optimizar la asignación y la integración de los insumos necesarios para alcanzar los objetivos previamente definidos.
- Definir el conjunto de actividades que utilizan recursos; tal como dinero, personas, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación y motivación, para alcanzar las metas y objetivos del proyecto.

'Administración Lean'

- Identificar y reducir o eliminar desperdicio en todas las áreas de la cadena de suministro.
- Calcular el costo/coste total del sistema de entrega de un producto o servicio al cliente.
- Desarrollar sistemas que permitan a los empleados producir resultados sin fallos mediante:
 - Educación a los proveedores orientada a la creación de valor para los clientes mediante la racionalización de los procesos en la cadena de valor.
 - Utilización de proveedores cuyos métodos y competencias básicas se alineen con los requisitos de Lean y desarrollar relaciones a largo plazo con ellos.
 - Reducción o eliminación por completo del costo/coste de cambio de un producto o servicio por otro.

Permitir la Aplicación de la Tecnología

- Reconocer que la mejora continua de los procesos es una forma de vida aceptada en los negocios y que pocas empresas no realizan esfuerzos para la mejora continua de la calidad o el proceso.
- Poner en práctica métodos de mejora, tales como la reingeniería de procesos, Administración/Gestión de la Calidad Total (TQM), Seis Sigma, Lean Manufacturing y Teoría de las Restricciones.
- Entender que la tecnología y la funcionalidad del proceso tienen una relación interconectada y que cada uno ayuda a transformar al otro.
- Iniciar procesos de mejoramiento/mejora que sean permitidos y soportados por la tecnología.
- Initier des améliorations du processus qui sont renforcées et supportées par la technologie.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL GERENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO (NIVEL 5)

Las áreas de conocimiento del Gerente de la Cadena de Suministro son amplias, y se pueden usar como base para especificar conocimientos más detallados para trabajar como gerente de la cadena de suministro.

Intercambios en el Desempeño

- Diseñar una cadena de suministro con capacidad de respuesta, ágil y eficiente que tenga la habilidad para:
 - Cumplir con las necesidades cambiantes y diversas de los clientes.
 - Producir y entregar un amplio rango de productos y servicios de alta calidad en un tiempo de entrega corto y fiable y en variado volumen, para proporcionar un mejor valor al cliente.
 - Entregar productos de alta calidad en cortos plazos de entrega a bajo costo/coste.

Administración/Gestión de Almacenes

- Controlar el movimiento y almacenamiento de materiales dentro de los almacenes.
- Aplicar un acercamiento de sistema total para diseñar y administrar/gestionar el flujo completo de información, materiales y servicios – desde las materias primas, proveedores, a través de fábricas y almacenes y finalmente hasta el consumidor.
- Monitorear/Monitorizar el movimiento de los productos a través del almacén.
- Proporcionar y transformar insumos en productos y servicios, enlazándolo con la red de distribución y con proveedores locales de servicio que adaptan el producto a los requisitos y necesidades locales.

Administración/Gestión del Transporte

- Administrar/Gestionar las operaciones de transporte.
- Buscar la optimización de las cargas al mismo tiempo que se trata de minimizar los costos/costes del flete.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos de transporte, mientras se cumple con las necesidades del cliente.
- Integrar la demanda de movimientos con los vehículos disponibles.

Sincronización de la Cadena de Suministro

- Equilibrar el suministro con la demanda, considerando el plazo de entrega y la variabilidad de demanda creada por los patrones de suministro que no están de acorde a los patrones de demanda.
- Colaborar y comunicarse con los miembros de la cadena de suministro de manera efectiva.
- Integrar las actividades de las organizaciones que participan en la cadena de suministro, asegurando la visibilidad de información de los niveles de inventario, producciones anticipadas y material en tránsito.
- Mitigar el efecto de excesiva fluctuación llamado "Bullwhip" o "látigo".

Administración/Gestión de Riesgos

- Identificar con exactitud los riesgos que afectan al suministro, la transformación, la entrega y demanda del cliente.
- Desarrollar estrategias como por ejemplo: doble fuente, protección contra efectos adversos, compras por adelantado, etc.; que minimicen los impactos financieros e incertidumbres, tales como pago de intereses, plazos, precios, y eventos catastróficos. alternativas, inventarios de amortiguación, compras anticipadas, etc.
- Analizar efectivamente la probabilidad, control e impacto de los riesgos identificados.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL GERENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO (NIVEL 6)

Las competencias técnicas del Gerente de la Cadena de Suministro son específicas para el papel de gerente de la cadena de suministro.

Localización de Instalaciones

- Aplicar técnicas cualitativas cuando no hay información cuantificable disponible o cuando se usan medidas para un diferente criterio relevante a las decisiones logísticas.
- Aplicar técnicas cuantitativas al resolver problemas logísticos, tales como el diseño de rutas y el itinerario de los vehículos.
- Incorporar el modelo de transporte para encontrar la asignación óptima de fuentes de suministro (típicamente plantas de producción), para cumplir con las demandas de los destinos (típicamente almacenes) dentro de la red.
- Distribuir eficientemente los productos entre los proveedores, instalaciones de producción, centros de distribución, almacenes y clientes a través de la red logística.
- Alcanzar la máxima eficiencia en el uso de todos los vehículos dentro de la red, a través del proceso de optimización de rutas de transporte.

Distribución

- Mover los materiales, usualmente productos terminados
 - piezas de repuesto de la organización, del fabricante
 - distribuidor hacia el cliente.
- Transferir bienes y servicios desde los proveedores de materias primas y fabricantes hacia el usuario final o consumidor.
- Seleccionar métodos de envío, considerando los intercambios entre costos/ costes y beneficios.
- Aplicar la técnica de entrega, escaneo, etiquetado y despacho conocida como 'cross-docking' al traer artículos al centro de distribución para su despacho inmediato.
- Dividir la carga de camiones de productos homogéneos en cantidades más pequeñas. Ajustar cantidades más apropiadas para uso por manipulación individual conocida como "break bulk handling"
- Consolidar diferentes partes en una unidad de carga más grande para reducir la manipulación, por ejemplo la agrupación de productos en cajas o en paletas para unificar el empaçado/empaquetado.

Almacenamiento

- Recibir, almacenar y enviar materiales hacia y desde las plantas de producción o distribución por medio de la incorporación de actividades de almacenamiento.
- Configurar los almacenes definiendo de manera formal las localizaciones de almacenamiento utilizando métodos que identifiquen los pasillos, secciones, anaqueles, niveles y estantes, típicamente con un identificador alfanumérico, ya sea con código de barras o una etiqueta.
- Colocar los artículos de alta rotación cerca de las áreas de empaquetado y envío, lo cual reducirá los tiempos de selección, almacenamiento y transporte dentro del almacén.
- Utilizar el método de ubicación caótica de mercancías cuando las distancias recorridas dentro del almacén no son una consideración tan importante como la utilización total del espacio disponible.

Logística

- Obtener, producir y distribuir materiales y productos en los lugares apropiados y en las cantidades correctas.
- Aplicar métodos logísticos para el movimiento del personal, diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material.
- Desarrollar e implementar una estrategia logística formal.

Regulaciones Internacionales

- Cumplir con las regulaciones internacionales al tomar decisiones sobre los sistemas de distribución, incluyendo: regulaciones aduaneras sobre los materiales y productos restringidos de entrar al país; tarifas y cuotas de comercio sobre bienes importados; regulaciones de seguridad tal como aquellas contenidas dentro del Acta de Puertos Seguros de 2007 de EUA; y acuerdos de comercio tal como TLCAN/NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) o aquellos aplicables a la Unión Europea.
- Asegurar la competitividad de un país o proteger los sistemas de distribución y sistemas de manufacturación de un país, incorporando las regulaciones internacionales.
- Introducir materiales de una forma eficaz en las zonas de libre comercio.
- Considerar los impuestos de importación y exportación, tipos de cambio de la moneda y su fluctuación, y acuerdos especiales entre países cooperando al diseñar y operar una cadena de suministro.

Estrategia de Abastecimiento / Administración/ Gestión de las Relaciones con los Proveedores

- Localizar y abastecerse de proveedores clave de materiales de manera eficaz, analizando el costo/coste total asociado al aprovisionamiento de un artículo o servicio.
- Enfocarse en el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los socios comerciales que puedan ayudar al comprador a cumplir con sus metas de rentabilidad y satisfacción al cliente.
- Integrar la automatización de RFQ (Request for Quote por sus siglas en ingles, o Solicitud de Cotización), RFP (Request for Proposal por sus siglas en ingles o Solicitud de Propuesta), subastas electrónicas, comercio B2B (Business to Business por sus siglas en ingles o Comercio de Negocio a Negocio), y poner en práctica procesos de gestión de contratos (Contract Management Processes) cuando se utiliza un enfoque de abastecimiento estratégico.
- Establecer métodos para cumplir las metas de satisfacción del cliente.

Administración/Gestión de las Relaciones con el Cliente

- Recolectar y analizar efectivamente la información de ventas y mercadeo/ Marketing para entender y apoyar las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Enlazar de manera efectiva los procesos de entrega y el servicio con las necesidades de los clientes en el proceso de diseño.
- Incorporar la administración y gestión de contratos (Contract Management) al hacerse responsable con los proveedores y clientes de cumplir con el trabajo especificado en el contrato.
- Evaluar el nivel de respuesta de los contratos, negociar cambios en los contratos, y asegurar que los contratistas sean remunerados por los productos y servicios proporcionados.
- Medir la satisfacción del cliente y desarrollar su fidelidad utilizando métricas de desempeño definidas desde el punto de vista de cliente, con criterios que incluyan entregas a tiempo, percepción de calidad, porcentaje de reclamaciones, y la duración de los tiempos de espera.

Aplicando las Herramientas Lean/Six Sigma

- Establecer iniciativas de mejoramiento/mejora enfocadas en la reducción o eliminación de desperdicios en todas las áreas de la cadena de suministro.
- Ejecutar formas de eliminar pasos innecesarios en el diseño del producto, así como alinear los procesos de los proveedores con los programas de entrega requeridos por el Lean Manufacturing.
- Demostrar un entendimiento del costo/coste unitario de adquisición al examinar el costo/coste total de propiedad (TCO Total Cost of Ownership por sus siglas en ingles).
- Demostrar el conocimiento y experiencia para participar activamente en equipos "Lean" usando herramientas como:
 - Justo a Tiempo
 - Eventos Kaizen
 - Kanban
 - Mapeo del Flujo de Valor
- Demostrar el conocimiento y experiencia para participar activamente en equipos de Six Sigma para definir, medir, analizar, mejorar y controlar el proceso (DMAIC Define, Measure, Analyze, Improve, Control por sus siglas en ingles).

COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA PROFESION

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL GERENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO (NIVEL 7)

Los requerimientos específicos para el Gerente de la Cadena de Suministro son tales como certificación, licenciatura, diplomados y/o estudios de educación especializada, o requerimientos físicos o entrenamientos para Gerentes de la Cadena de Suministro.

Estudios Universitarios o Superiores

- La mayoría de los profesionales que administran/gestionan la cadena de suministro han realizado estudios universitarios o de nivel equivalente.
- Aunque algunos profesionales han realizado estudios universitarios relacionados con la cadena de suministro o Administración/Gestión de operaciones, la mayoría de ellos tiene carreras en otros campos como son la Administración y Dirección de Empresas, Economía, Ingeniería o estudio de artes liberales.

Asociaciones Profesionales y Empresariales

Ser miembro de alguna asociación profesional o empresarial asegura que el profesional de la cadena de suministro puede mantenerse en contacto con una red de profesionales con la que puede compartir mejores prácticas, desarrollar su carrera profesional, y continuar su educación profesional. Existe un número de asociaciones profesionales y/o empresariales para la cadena de suministro relacionadas a industrias específicas, entre las que nos encontramos :

- APICS The Association for Operations Management
- ISM – Institute of Supply Management
- SCC – Supply Chain Council
- CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals (Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro)
- ASTL – American Society for Transportation and Logistics
- WERC – Warehousing Education and Research Council
- ELA – European Logistics Association
- CEL-Centro Español de Logística

Certificaciones

Una vez que el profesional empieza a desempeñar sus funciones en el mundo laboral, es deseable que obtenga alguna certificación específica en la cadena de suministro. Aunque existen certificaciones sobre este tema en industrias específicas, las certificaciones generales son:

- CSCP – Certified Supply Chain Professional of APICS
- CPIM – Certified in Production and Inventory Control of APICS
- CPSM – Certified Professional in Supply Management of ISM
- SCOR/P – Supply Chain Council
- CTL – Certification in Transportation and Logistics of ASTL
- ELA Certification (ECBL) – The European Certification for Logistics Professionals of ELA

ABOUT APICS

APICS is the leading professional association for supply chain and operations management and the premier provider of research, education and certification programs that elevate end-to-end supply chain excellence, innovation and resilience. APICS Certified in Production and Inventory Management (CPIM) and APICS Certified Supply Chain Professional (CSCP) designations set the industry standard. With over 37,000 members and more than 250 international partners, APICS is transforming the way people do business, drive growth and reach global customers.