



Cadenas de suministro en un mundo digital

Octubre 2019
home.kpmg/co





La velocidad con la que las soluciones digitales han cambiado el mundo en el que vivimos y trabajamos ha sido abrumadora. Las nuevas tecnologías han creado mercados diferentes y nuevas formas de operar, dando paso a nuevas soluciones y competidores. Este nivel de competencia también ha generado un incremento de las expectativas de los clientes y, así mismo, el ritmo de cambio parece no detenerse.

En este nuevo contexto, las entregas en el siguiente día ya son lo "normal" y no un "valor agregado"; así como click & collect, visibilidad total de la orden y el aumento de productos disponibles, convirtiéndolo ahora en la expectativa básica del cliente. El foco en la experiencia del cliente es la nueva forma de proporcionar al cliente: capacidad de elección, velocidad y flexibilidad.

Para lograr tomar este nuevo ritmo es indispensable contar con una hoja de ruta digital, el reto está en conocer por dónde empezar, hay diferentes alternativas hoy en día que rodean lo digital y múltiples oportunidades para implementarlo a lo largo de la cadena de valor, pero contamos con una capacidad limitada para poder demostrar su valor (ROI) y por ello implementar una verdadera estrategia digital puede lucir intimidante.

Algo sí puede ser seguro, si las empresas buscan la tecnología que más brilla y así salvar el día, pero ignoran las metas de desempeño y su promesa de marca, entonces la estrategia ya está predestinada a fallar.

En Colombia, las compañías se encuentran en diferentes etapas de la evolución digital, algunas, actuando como líderes, han sido pioneras en iniciativas de transformación, otras han decidido seguir a las pioneras, como Santo Tomás, hasta no ver no creer, y otras, para infortunio de muchos, ni han notado los cambios a su alrededor o han decidido

ignorarlos. En el mundo, 78% de los líderes de tecnología creen que su estrategia digital es solo "moderadamente efectiva" (Harvey Nash, KPMG CIO Survey, KPMG 2018)

En un documento reciente de KPMG, se abordan los elementos de esta transformación digital en las cadenas de suministro y nos ayuda a enfocarlos a través de un lente de dos dimensiones: ¿en qué parte de la cadena de suministro es aplicable? y ¿cuál es

su propósito? Este último aspecto se aborda en dos perspectivas: ¿es para facilitar la toma de decisiones o para habilitar un proceso más fluido (sin fricción)?

Hoy en día, hay una gran variedad de formas en que la tecnología digital puede ser aplicada a lo largo de la cadena de valor, ya sea software de RPA (Robotic Process Automation por sus siglas en inglés) para automatización de procesos repetitivos en el Back Office, el uso de soluciones de

cognitiva para pronósticos de demanda, soluciones de analítica y el Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés) para aumentar la visibilidad de la cadena, entre otras más. Las oportunidades son amplias y este extenso espectro puede llevar a cierta confusión, como es el caso que compartimos a continuación, algunas de esas tecnologías mapeadas según su propósito y aplicabilidad en la cadena. Ver Gráfica 1.

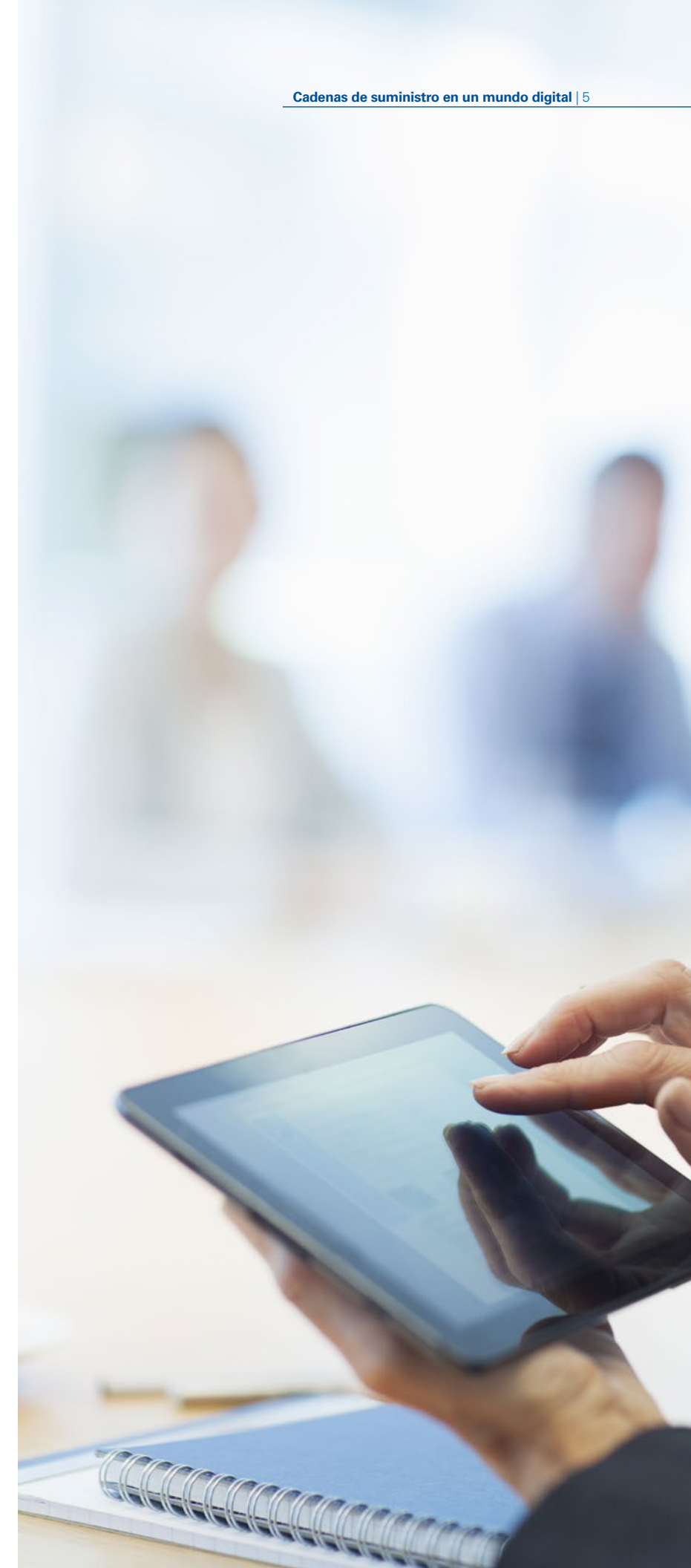
Basados en lo anterior, podemos deducir una primera recomendación: Sea cual fuera la estrategia digital para la cadena de suministro, es importante apuntar a la excelencia operativa, haciendo procesos con menos fricción entre ellos y facilitando la toma de decisiones en cualquiera de las fases de la cadena (aunque en ocasiones se puede y se debe hacer a través de toda la cadena).

En este orden de ideas, y como segunda recomendación: es mejor empezar por el Desempeño y no necesariamente por la Tecnología. Es decir, que no se tome esto por el lado de no implementar tecnología, todo lo contrario, decimos que es importante definir a donde apuntar para determinar un mapa de estrategia digital de la cadena e implementar la tecnología adecuada.

Tomemos por ejemplo IoT y analítica, el campo de acción es bastante amplio: Básicamente en cualquier parte de la cadena podría tener oportunidades de mejorar la visibilidad y cada área estaría interesada en obtener una mejora en su proceso (planeación, compras, almacenamiento, distribución, devoluciones, experiencia de cliente, etc.), una aproximación basada en el desempeño debe llevar a un claro entendimiento de procesos de negocio y, de esta forma, enfocarse en la aplicación de soluciones de analítica y data requeridas para mejorar el desempeño, definiendo criterios de priorización para su aplicación y una hoja de ruta.

Gráfica 1

Technology		Plan	Hacer	Fuente	Entregar	Retorno
Facilitando la toma de decisiones sin esfuerzo	Ciberseguridad	✓	✓	✓	✓	✓
	Data Analítica	✓	✓	✓	✓	✓
	Internet de las cosas - IoT	✓	✓		✓	
	Serialización	✓	✓		✓	✓
Habilitando procesos sin fricción	Fabricación aditiva - 3D PRINTING		✓			
	Blockchain		✓	✓	✓	✓
	Automatización Inteligente - RPA	✓	✓	✓	✓	
	Movilidad	✓	✓	✓	✓	✓
	Robótica		✓		✓	



Al hablar de hoja de ruta, esta debería empezar en lo que espera el cliente, cómo se puede mejorar su experiencia, en el mismo documento sobre transformación digital en cadenas de suministro de KPMG se plasma una recomendación para elaborar ruta hoja de ruta así:

Hoja de ruta digital

Al trabajar con organizaciones líderes mundiales, KPMG cree que estos son los pasos prácticos que se deben tomar al construir su hoja de ruta digital:

-  Segmente sus clientes por expectativas de rendimiento. No solo se trata de crear buenos productos. Se trata de entregar una experiencia completa.
-  Identifique dónde no cumple con las expectativas de rendimiento en cada segmento de clientes.
-  Identifique puntos de fricción o decisiones deficientes que puedan afectar el rendimiento.
-  Observe los procesos digitales o las opciones tecnológicas que pueden mejorar estos puntos (eliminar la fricción o mejorar la toma de decisiones).
-  Elabore Una secuencia inteligente de iniciativas; de lo contrario, la hoja de ruta podría convertirse en una recopilación de ideas digitales potencialmente conflictivas entre ellas.
-  Revise las capacidades digitales actuales de su equipo.
-  Alinee todas las áreas del negocio con la hoja de ruta digital.

La tercera recomendación está dirigida al foco que se le da a las evaluaciones de implementación de soluciones digitales, en este aspecto es importante evaluar el Retorno sobre la inversión (ROI) y el tiempo de retorno de la inversión (Payback). Si bien la mayoría de las empresas saben que necesitan abordar su estrategia digital, muchas se pierden cuando se trata de darle gobierno a sus inversiones e iniciativas digitales.

En una encuesta reciente¹ el 58% de las compañías declararon que están reconsiderando su modelo de negocio actual como resultado de, o para tomar ventaja de, este nuevo y cambiante panorama digital. Así mismo, se menciona que uno de cada 5 grandes corporaciones ya cuenta con una CDO (Chief Digital Officer) de tal forma que se pueda dar priorización a iniciativas de innovación y transformación digital, donde cuentan con criterios asociados ROI y Paybak para dicha priorización.

En relación a la Cadena de suministro, las organizaciones a menudo no están seguras de cuáles son las iniciativas digitales a las que deben dar prioridad. Sin este enfoque específico, su hoja de ruta corre el riesgo de convertirse simplemente en una recopilación de buenas ideas, una lluvia de ideas de abajo hacia arriba que desemboca en un plan de proyecto con un bajo enfoque a su ROI. Para evitar esto, KPMG cree en la segmentación de su cartera de soluciones digitales en tres categorías principales:

- 1.** Aquellas que estabilizan los procesos y decisiones centrales requeridos por la empresa (como informes, gestión de datos, visualización y capacidades de analítica).
- 2.** Otras tecnologías digitales "listas para usar" con un historial en la mejora del rendimiento de procesos clave (como la planeación de la demanda probabilística impulsada por la inteligencia artificial, o IA aplicada en planeación de capacidad o de redes de distribución o automatización inteligente - RPA).
- 3.** Esas iniciativas digitales verdaderamente innovadoras y disruptivas creadas para diferenciarlo deliberadamente de sus competidores.

Es natural querer alcanzar la madurez digital en etapas: establecer los cimientos en su lugar, luego aprovechar las soluciones comerciales probadas y quizás, una vez que estén funcionando, considerar soluciones más avanzadas. Sin embargo, existen tres posibles problemas con este pensamiento: probablemente no pueda justificar la inversión para arreglar todos los elementos básicos; no obtendrá la misma ventaja competitiva comprando las mismas soluciones comerciales que sus pares; y se puede correr el riesgo de estar varios años detrás de sus competidores.

En su lugar, las tres categorías de madurez deben iniciarse juntas. El tiempo para lograr el valor esperado es diferente para cada segmento. Las actividades de "estabilización" son las bases, las cuales deben construirse lo antes posible (el truco es priorizarlas en función del rendimiento en lugar de tratar de hacerlas todas).

Como cuarta recomendación (nótese que no es de prioridad cuarta, sino todas las recomendaciones tienen el mismo nivel de importancia), está el desarrollo del equipo de trabajo:

La disrupción digital impacta casi todos los rincones del negocio, pero será especialmente visible en lo que respecta al tamaño, la forma y la capacidad de la fuerza laboral. A medida que los procesos de back office se vuelven cada vez más automatizados, veremos que los roles evolucionan, se redefinen y sí, desaparecen. Inevitablemente, los avances en tecnología significarán que menos personal tendrá las

1. 2018 Top of Mind Survey, KPMG International

“Vemos que una sexta parte de las habilidades básicas para nuestra fuerza laboral deberá ser diferente en aproximadamente tres años.”

habilidades necesarias para utilizar nuevos avances como el ML (machine learning), la planificación cognitiva, la interpretación de señales de demanda, analítica y la robótica. Esto representa un desafío para los líderes empresariales, quienes pueden necesitar invertir en diferentes habilidades y desarrollar nuevas capacidades para mantenerse a la vanguardia.

Muchas organizaciones líderes están estableciendo Centros Digitales de Excelencia (DCoE por sus siglas en inglés) para garantizar que el aprendizaje se desarrolle de manera transversal a la organización. Invirtiendo en plataformas de aprendizaje con contenido, incluso, para terceros, asegurando capacitación en toda la fuerza de trabajo. De esta manera, el personal puede conocer las nuevas capacidades tecnológicas, cómo funcionan y cómo aplicarlas a diversos escenarios empresariales. Las empresas también están invirtiendo en nuevas técnicas de ideación, diseño de soluciones e implementación tales como: design thinking, customer journey mapping, desarrollo de personal, entre otras, las cuales combinan y potencian sus capacidades tradicionales de supply chain.

Es probable que la cadena de suministro del futuro emplee una combinación de diferentes tipos de trabajadores, incluidos los empleados principales, los “bajo demanda”, los “bot” y, cada vez más, los ecosistemas de aliados colaboradores. Aun así, los departamentos de recursos humanos todavía necesitarán reclutar a las personas adecuadas, desarrollar las habilidades críticas apropiadas y entender exactamente cómo debe evolucionar el tamaño y la forma de su fuerza laboral de la cadena. Algunos roles que se estima surgirán en el futuro en los equipos que administran las cadenas de suministro incluyen: Analistas de Datos, Analistas de Escenarios, Ingenieros de Robótica, Científicos de

Datos, Arquitectos de Mapas de Experiencia de Cliente, Estrategas de Operaciones, Champions de procesos efectivos, entre otros. Estos nuevos roles coexistirán dentro de la organización de operaciones y sus capacidades deberán ser más integradas, colaborativas y gobernadas para brindar siempre una mejor experiencia al cliente.

Cómo quinta y última recomendación, las alianzas se marcan como un aspecto importante, una vez se ha trazado el plan digital, es hora de pensar en la mejor manera de ejecutarlo. Una de las cosas clave en esta etapa es evitar caer en la trampa de pensar que todo se puede hacer por sí solo. Nadie en el mundo digital está completamente integrado verticalmente; ningún proveedor puede hacer todas las cosas necesarias para ayudarlo a convertirse en una organización digital. Por lo tanto, será crucial reunir asociaciones con empresas de tecnología, empresas consultoras y organizaciones académicas.

Crear un ecosistema y crear una red de aliados de confianza que sean una extensión de la propia organización y que puedan ayudarlo a ejecutar su plan en su totalidad es un punto clave en el

logro de la transformación digital. Al igual que cualquier negocio, tener su red de proveedores aliados será fundamental, necesitará una red confiable de aliados de conocimiento. Esto podría incluir trabajar directamente con el proveedor de tecnología o con la academia local. Alternativamente, podría implicar trabajar con una organización como KPMG y aprovechar nuestra capacidad multidisciplinaria y el ecosistema tecnológico existente.

Por ejemplo, el equipo de compras de la empresa Vodafone, líder mundial en su campo, tuvo una visión emocionante pero excepcionalmente desafiante para convertirse en la primera empresa con su función de adquisiciones totalmente digital del mundo. Para ayudar a hacer realidad su sueño digital, KPMG en Alemania y Vodafone unieron fuerzas con Microsoft para desarrollar una nueva plataforma llamada Procurement 365 Digital, la primera plataforma de adquisición digital centralizada y totalmente colaborativa del mundo, donde se demostró que los aliados de negocio son relevantes para lograr la transformación digital de uno o varios componentes de la cadena.

Inevitablemente, ser pionero en proyectos digitales con nuevos

aliados de negocio requiere un nuevo enfoque, de nada sirve pensar en iniciativas disruptivas si están restringidas por la forma tradicional de pensar o actuar, por ejemplo:

- Se debe estar preparado para contratar de manera diferente: dentro del ecosistema. Históricamente, la contratación de proveedores se realiza dentro de marcos y proyectos estrictos que se ejecutaron a través de procesos largos y burocráticos. Las organizaciones líderes ahora buscan acelerar este proceso, compartir la solución y la participación en los beneficios que resulten de una mejor satisfacción del cliente.
- Se debe aprender a trabajar con aliados de manera diferente: La gestión de un ecosistema tecnológico es una nueva competencia. Manejar un portafolio de aliados (que cambiará a medida que surjan diferentes tecnologías) y convocarlos en una relación de igual a igual (muy diferente a una transacción proveedor-cliente) requiere una forma de trabajo completamente nueva que pocos han reconocido.
- Se debe estar dispuesto a experimentar y fallar: La innovación y la experimentación

constantes son la única forma de mantenerse a la vanguardia en un entorno de rápido movimiento. Se debe observar el retorno y el impacto de todas las iniciativas al mismo tiempo y no solo de forma aislada. Está bien fallar, pero el objetivo es fallar rápido, y siempre aprender de la falla.

Lo anterior no es tan fácil de asimilar para la mayoría de compañías, pero para aquellos dispuestos a construir ecosistemas y concentrarse en estrategias a largo plazo centradas en el cliente y priorizando el desempeño, los beneficios pueden ser mucho mayores que los de sus competidores.

Para concluir, la transformación digital no es un cambio simple que puede implementarse de la noche a la mañana, así como no esperar que ofrezca resultados de inmediato. Requiere la adopción de tecnologías innovadoras y disruptivas, una inversión en habilidades digitales y la capacitación de la fuerza laboral existente.

Los primeros en adoptar la transformación digital entienden lo que significa ser constantemente "curioso". La tecnología siempre evolucionará y las empresas descubrirán nuevas formas de aplicar nuevas soluciones para resolver viejos problemas. Los planes de trabajo de la cadena de suministro digital tendrán que ser flexibles y evolucionar periódicamente a medida que las nuevas capacidades estén disponibles y las existentes maduren. La realidad es que las nuevas tecnologías e iniciativas digitales de hoy se convertirán en tecnología básica en solo unos años.





Daniel Vargas

Director

danielvargas1@kpmg.com

colombia@kpmg.com.co

home.kpmg/co

T +57 618 8000



KPMG en Colombia



KPMG en Colombia



KPMG_CO



KPMG en Colombia



@KPMGenColombia