



Preparando sus Operaciones y Cadenas de Suministro para la Nueva Normalidad

Operations Advisory

Mayo 2020

KPMG Panamá

Contenido

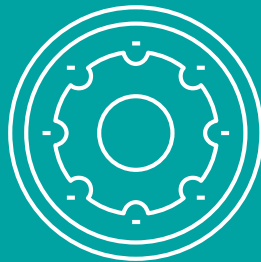
01

**Situación
Actual**



02

Disruptores



03

**Visión de
Futuro**



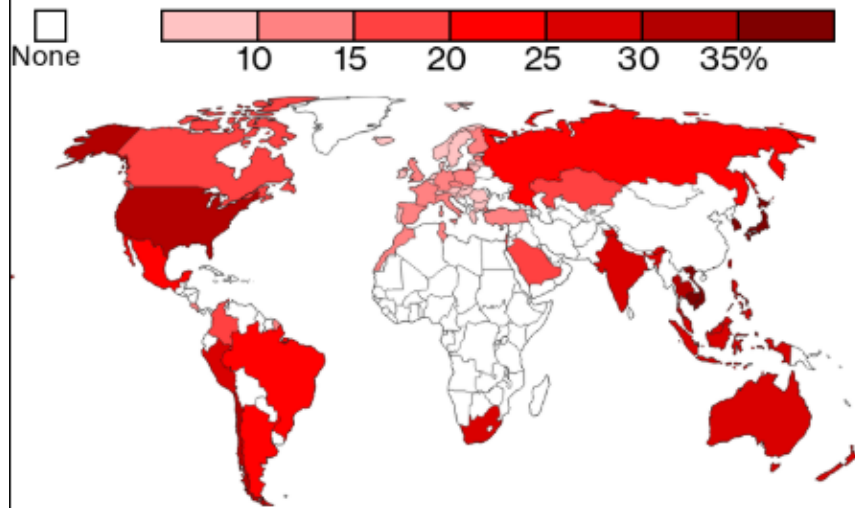
Cadena de Suministros y Manufactura



Lo que vemos:

- Interrupciones significativas en las cadenas de suministro globales a medida que las industrias se ralentizan y/o cesan.
- Reenfoco de las capacidades de fabricación hacia las necesidades médicas.
- Necesidad de diversificación de la cadena de suministro. La crisis revela una dependencia importante en los países tradicionales de producción masiva.

Share of all imports of intermediate manufacturing products from China



Source: OECD TiVA, Bloomberg Economics

Implicaciones:

- Las cadenas de suministro se volverán más ágiles y modulares a medida que las empresas diversifiquen sus cadenas de suministro y reduzcan su dependencia en países como China, Vietnam e India.
- Mayor número de organizaciones estarán explorando la localización de sus cadenas de suministro.
- Adopción creciente de tecnologías en toda la cadena de suministro para la transparencia – blockchain, IOT, AI / ML, drones.
- Reevaluación de la impresión 3D y VR/AR en el nuevo entorno.

Comercio Digital



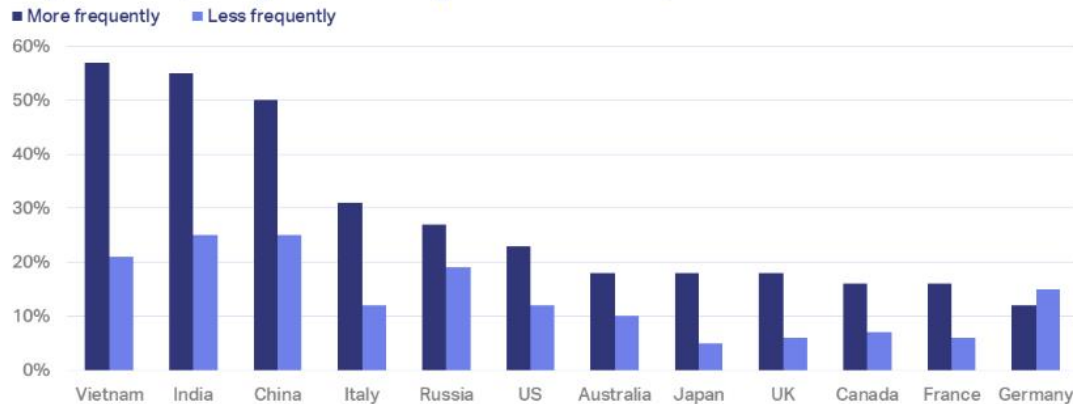
Lo que vemos:

- Cierre de negocios y servicios físicos debido a restricciones de bloqueo (por ejemplo, restaurantes, gimnasios, educación, etc.)
- Aceleración en la adopción del comercio electrónico.
- Digitalización de los servicios físicos empresariales y del sector público (por ejemplo, tele-medicina, educación, etc.).
- Adopción de pagos digitales debido a que las transacciones electrónicas son vistas de bajo riesgo para la salud.
- Repunte en los suscriptores de streaming/medios en línea y pedidos de alimentos móviles en todas las generaciones.

Global, COVID-19 and e-commerce

Purchasing products online that would normally buy in-store, compared to the previous month, % of consumers

WARC Data



Note: Representative survey of adults under the age of 75 (n=1,000 per market), 12th to 14th March, 2020. China, India, Russia and Vietnam samples are more urban, educated, affluent than general population.

SOURCE: Ipsos, Tracking the Coronavirus

Implicaciones:

- Innovación/transformación acelerada del modelo de negocio en todas las industrias, por ejemplo, experiencias digitales, entrega, nuevos formatos de tienda
- Inversión significativa en infraestructura logística para apoyar la entrega 5G para permitir la conectividad
- Mayor enfoque en la ciberseguridad, la privacidad y la ética de la IA en medio de este cambio
- Redistribución de la fuerza de trabajo para adaptarse al modelo de negocio cada vez más digital (Gobiernos y PYMES en particular)
- ¿Será la "muerte del efectivo" un resultado duradero de la crisis?
- Reconfiguración de modelos empresariales y operativos para asegurar la confianza de los clientes.

Continuidad y Resiliencia



Lo que vemos:

- La naturaleza sin precedentes, simultánea y global de esta crisis hizo imposible implementar planes de resiliencia y continuidad para muchas organizaciones, especialmente si dependían de trasladar operaciones a otros sitios de recuperación a los que actualmente no se puede acceder.
- Las organizaciones y los gobiernos luchan por equilibrar las necesidades sanitarias (físicas y mentales) y económicas a corto y largo plazo.
- Los presupuestos en muchos países se han retrasado y los presupuestos existentes son redundantes a medida que los gobiernos lanzan importantes paquetes de estímulo.

12%

Solo el 12% de 1.500 encuestados globales en una encuesta de Gartner de marzo de 2020 creen que sus negocios están altamente preparados para Covid-19

Implicaciones:

- Reevaluación de la ubicación de servidores y datos en medio del potencial de eventos más frecuentes.
- Presión para un requisito reglamentario para demostrar que las organizaciones tienen acceso al capital para mantener las operaciones en caso de eventos futuros.
- Nuevos enfoques de la planificación de continuidad del negocio que cubren eventos simultáneos más grandes, frecuentes y globales.
- Crecientes expectativas de organizaciones e individuos para rescates gubernamentales.
- Las personas (que pueden permitírselo) pasan a un comportamiento más conservador de ahorro y gasto.

Globalización



Lo que vemos:

- Los gobiernos que priorizan las necesidades nacionales sobre las perspectivas mundiales, a medida que se cierran las fronteras nacionales y aumenta la inseguridad económica (por ejemplo, las naciones que acaparan suministros médicos a medida que las cadenas de suministro globales).
- Las fronteras de los países rígidos podrían ser un resultado duradero, lo que ralentizará drásticamente el movimiento de bienes, mano de obra y capital, lo que afectará la prosperidad de muchas industrias mundiales.
- "Desacoplamiento" de Estados Unidos/China, ya en vigor antes de la crisis, podría acelerarse, con repercusiones globales.

Implicaciones para los Mercados de Bienes:


- Más producción de bienes a nivel local. Los gobiernos podrían intensificar las medidas para exigir "requisitos de contenido local" para las empresas extranjeras.
- El aumento del sentido del nacionalismo para los consumidores aumenta el potencial de comportamiento de los consumidores para orientar hacia las empresas locales.

Implicaciones para el Mercado Laboral:


- El endurecimiento de las fronteras tendrá un impacto significativo en el flujo de talento.
- Los multinacionales con acuerdos de trabajo mundiales se enfrentarán a desafíos.

Implicaciones para el Mercado de Capitales:

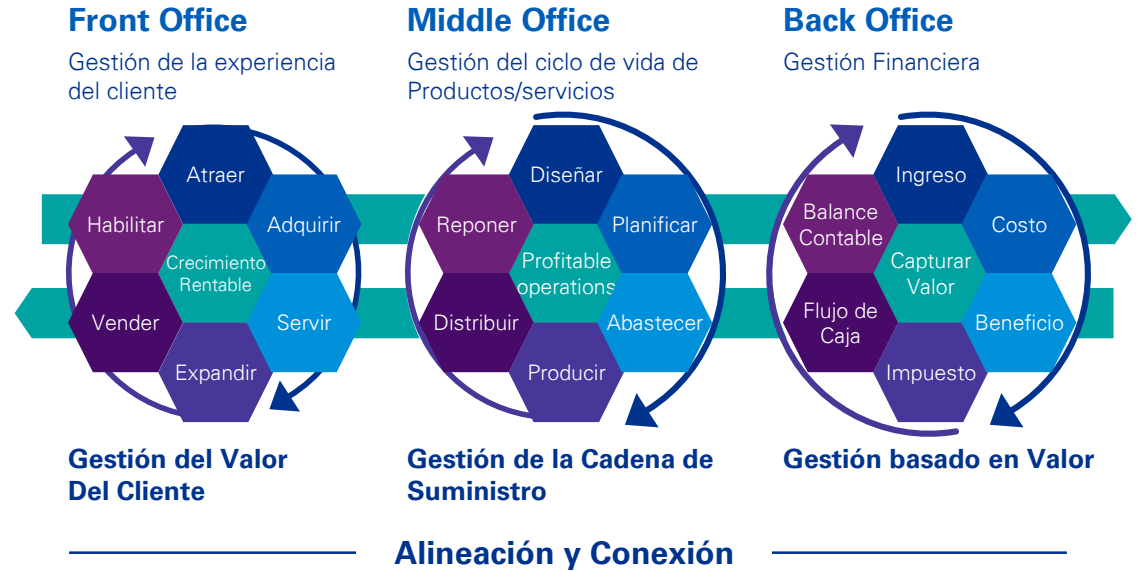
- La desaceleración de la inversión extranjera directa transfronteriza.
- Aumento de las restricciones a la inversión china en los Estados Unidos.



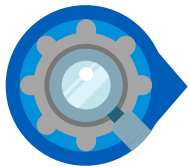
¿Cómo preparamos nuestras
operaciones para la nueva normalidad?



Reinvención a través de una empresa conectada que cumple la experiencia del cliente



El 52% de los CEO a nivel global han alineado los procesos intermedios y administrativos para reflejar un enfoque más centrado en el cliente para las operaciones de *front office*.



Optimizar

Haciendo lo que haces actualmente pero **mejor y más barato** a través de la **digitalización**



Crear

Nuevo negocio **habilitado** por cadenas de suministro **digitalizadas**



Reinventar

Uso de la **digitalización** para acceder a **nuevos clientes** o ampliar el alcance del producto



Cadenas de Suministro Digitalizadas basadas en Datos

Las empresas que puedan robustecer sus capacidades de alineación y conexión interna, estarán en mejor posición para superar a sus competidores y acelerar su crecimiento, mediante:

- Ofrecimiento de propuestas y productos de valor únicos para el cliente
- Operación de modelos comerciales flexibles, que contienen nuevos tipos de capacidades
- Adopción de diseños organizacionales ágiles

La agenda del COO tiene que cambiar a cadenas de suministro digitalizadas y controladas por datos para permitir una empresa conectada

Los directores de operaciones deben asegurarse de que pueden admitir **estos nuevos modelos de negocios flexibles** y están preparados para la evolución de las operaciones.

El mayor desafío de operaciones

es mantenerse al día o incluso por delante de las necesidades y demandas de los clientes..

El camino crítico hacia el éxito es:

- 01** Alinear operaciones con la estrategia empresarial. COO, CSCO y CPO se miden en servicio, costo, activos y calidad, expectativas y KPI.
- 02** Al reemplazar la cadena de suministro existente por una red de valor de suministro integrada digitalmente y que aprovecha un enfoque basado en la demanda.
- 03** Se deben construir **tres capacidades funcionales**; gestionar la demanda para aumentar los ingresos, ejecutar un crecimiento rentable y confiable, e innovación digital
- 04** Más allá de las tres capacidades funcionales, deben abordarse cuatro requisitos fundamentales: crear la organización digital, trazar la hoja de ruta para la tecnología digital, adoptar análisis avanzados y mitigar el riesgo.

El objetivo final es lograr una empresa conectada con una red de suministro modular y flexible que responda a las necesidades de los clientes que cambian rápidamente, impulsada por información de datos en tiempo real sobre pronósticos, costos, penetración en el mercado, ganancias de eficiencia y experiencia del cliente.



El Director de Operaciones debe buscar responder a seis disruptores del mercado



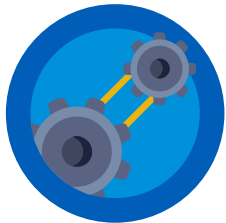
Tecnologías Emergentes



Riesgo y Ciber Seguridad



Agilidad y Flexibilidad de la Cadena de Suministro



Sostenibilidad Y Cambio Climático



Expectativas y Experiencia del Cliente

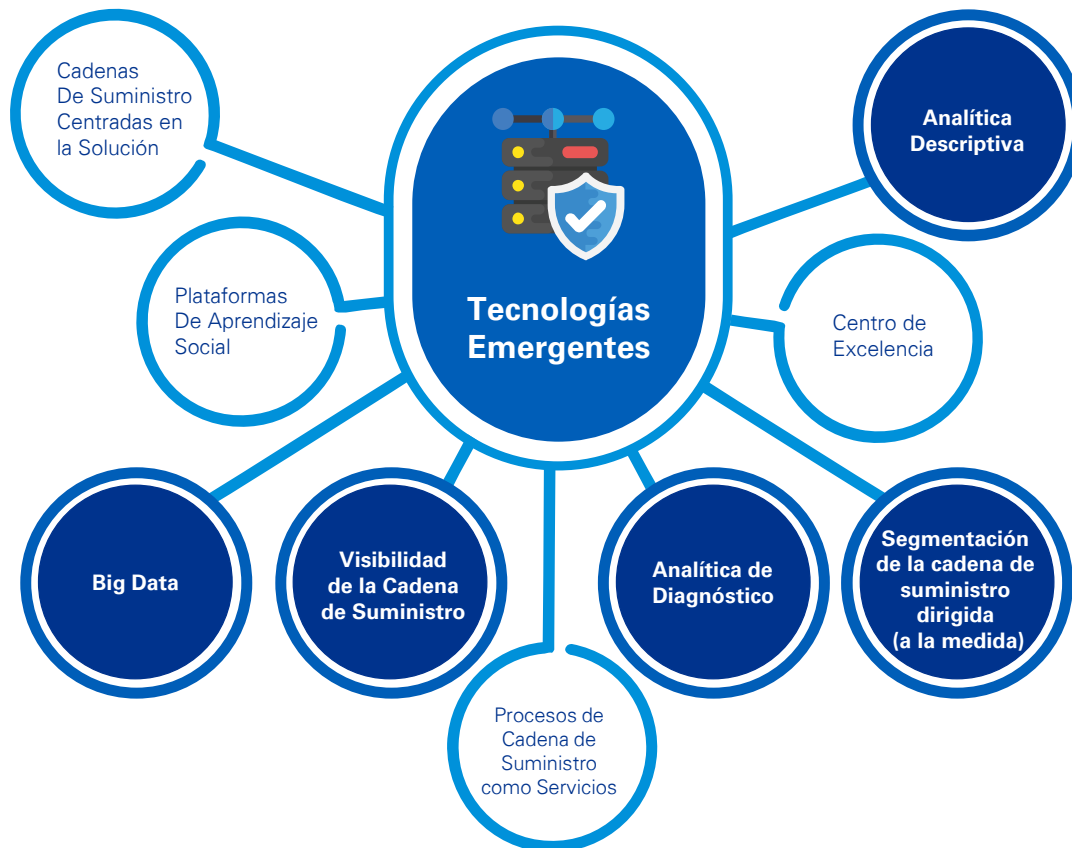


Talento Humano, Inteligencia Artificial, Y Robótica

La priorización en estas áreas dependerá de la madurez de su cadena de suministro y esto puede variar según el sector.

Los siguientes pasos dependen del nivel de madurez de la cadena de suministro, la industria y la contribución de valor de cada parte de la cadena al desempeño financiero general de la empresa.

Los COO deben considerar 9 tecnologías que impactarán en las operaciones de su cadena de suministro



En opinión de KPMG, las cinco tecnologías sensibles resaltadas que se muestran en el diagrama de la izquierda son aquellas que requieren **atención inmediata**.

El riesgo y la seguridad cibernética son una amenaza real hoy y requerirán un mayor enfoque y atención



Impacto ambiental en las fuentes de alimentos y materiales:



- Cambio climático
- desastres naturales (las pérdidas económicas mundiales estimadas por desastres naturales y provocados por el hombre en 2017 totalizaron \$ 306 mil millones, un 63 por ciento más que el año pasado)
- escasez



Ciber seguridad:

60%

de ciberataques están en la cadena de suministro

Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-cyber-attacks-what-businesses-need-know-haydon-kirby/>

Inestabilidad Geopolítica:

01

Covid19

02

guerra/conflicto

03

Barreras comerciales



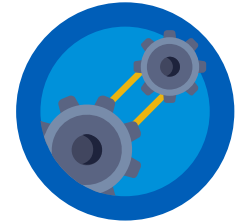
“

La naturaleza de tener los dispositivos interconectados y permitir acceso a partes externas como clientes puede implicar una apertura a un número y tipo de "vectores de ataque" en los sistemas de su empresa. Estos dispositivos a menudo están físicamente dispersos y no son lo más importante para el diseño de seguridad de TI de las organizaciones, que expone a las organizaciones a importantes riesgos de seguridad de la cadena de suministro. Algunos estiman que hasta el 80% de las violaciones de seguridad ocurren a través de la cadena de suministro.

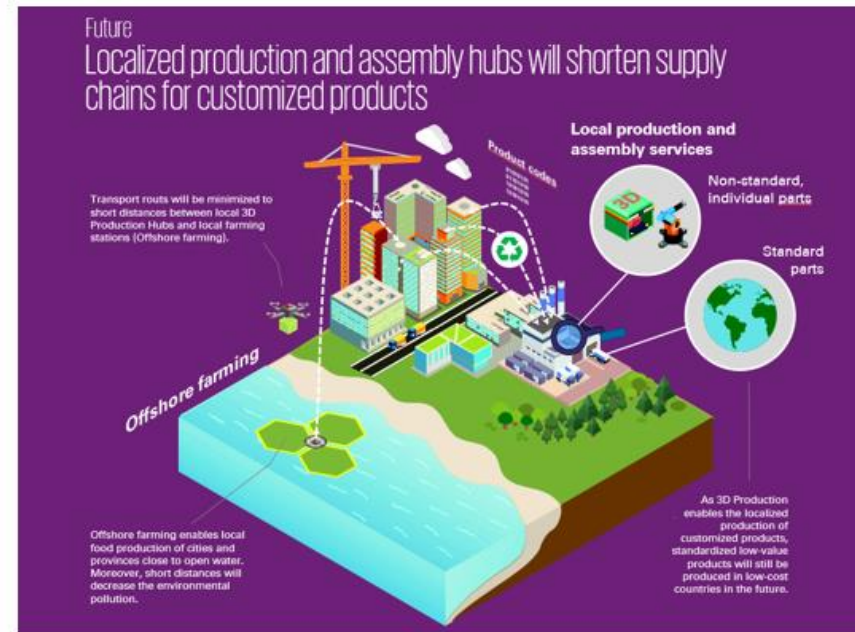
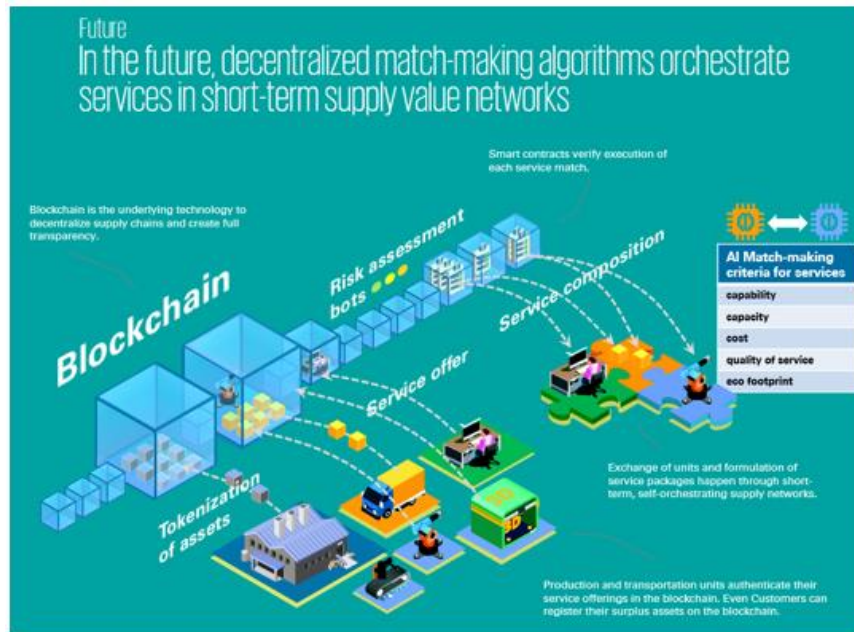
”

Disruptores

Se requerirá agilidad y flexibilidad de la cadena de suministro ya que las operaciones se descentralizarán y tendrán que acercarse más al cliente



Las **operaciones** tenderán a ser **descentralizadas para satisfacer** la demanda y los cambios en el **comportamiento del cliente**. Aprovecharán los avances en fabricación aditiva, análisis avanzado y tecnologías de aprendizaje automático que **ayudarán a predecir los pedidos de los clientes y las preferencias del producto**. Las empresas que aprovechan este enfoque superarán a su competencia y cumplirán o superarán sus objetivos de crecimiento.



Los diagramas son solo para fines ilustrativos

Las expectativas de los clientes continuarán evolucionando, lo que requiere una cadena de suministro predictiva



Muchas organizaciones redirigirán sus inversiones a **innovaciones en la experiencia del cliente**.

El **52%** de los consumidores dijeron que eligen productos que **no los hacen esperar**

Un nuevo estudio internacional de Unilever revela que un tercio de los consumidores (**33%**) ahora opta por comprar en marcas que creen que **están haciendo un bien social o ambiental**



Gigantes como Starbucks y H&M están haciendo del **abastecimiento ético y la transparencia** de la cadena de suministro una parte clave de su estrategia de cliente



Mayor personalización



Despacho más rápido



comunicación y seguimiento instantáneos



lotes más pequeños



Una cadena de suministro transparente y sostenible: visibilidad sobre todos los proveedores, fuentes y materiales

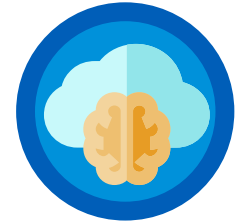


abastecimiento ético



sin contaminación ni manipulación

Las operaciones requerirán más habilidades tecnológicas habilitadas en su equipo en lugar de depender de las funciones de TI tradicionales



01



Los roles humanos evolucionan a través de la cadena de valor.

Los robots y la inteligencia artificial (IA) están impactando los roles desempeñados por los seres humanos.

"Hoy en día, los asistentes virtuales de clientes (VCA) y los chatbots manejan el 2% de las interacciones de servicio al cliente. En cuatro años, manejarán 10 veces más ". - Gartner

02



Se requieren nuevos conjuntos de habilidades en la cadena de suministro

Las tecnologías emergentes, la automatización y la IA están creando un nuevo conjunto de habilidades para los roles humanos

"Para 2021, tres de cada cinco iniciativas de IA a nivel de fábrica en grandes compañías globales se estancarán debido a las habilidades inadecuadas. "- Gartner

La nueva normalidad obligará a revisar la configuración de roles dentro de la organización de Operaciones

Estos nuevos roles vivirán dentro de la organización de Operaciones y las capacidades relacionadas deben ser mucho más integradas, colaborativas y gobernadas para brindar una mejor experiencia al cliente.



¿En qué deberían pensar los COO / CSCO / CPO?

La forma convencional de gestionar negocios ya no representa una opción viable. La mayor limitación ya no es la tecnología y lo que puede hacer, sino la imaginación de quienes deben implementarla.

¿Cuáles son los objetivos comerciales centrales y las capacidades deseadas de su estrategia de Operaciones digitales?

¿Cuál es su ambición de rendimiento de operaciones digitales?

¿Cómo podemos minimizar las brechas en la alineación estratégica y aumentar la eficiencia operativa?

¿Qué capacidades necesita establecer para ser visto como un impulsor de valor para mejorar la experiencia del cliente?

¿Dónde deberíamos comenzar y cuál es la secuencia de iniciativas para lograr nuestra ambición de desempeño?



¿Cómo define y crea cadenas de suministro personalizadas de acuerdo con los comportamientos de compra de los clientes?

¿Cómo definir una hoja de ruta basada en la madurez tecnológica actual y la visión para las capacidades futuras de Operaciones?

¿Qué tan expuesto está usted a las amenazas cibernéticas dentro de su cadena de suministro y ecosistema extendido?

¿Cómo podemos desarrollar una cultura para una operación de cadena de suministro de próxima generación?

¿Cómo podemos desarrollar nuevos talentos y habilidades para apoyar las necesidades de la cadena de suministro para un mundo digital?

Contáctenos



Glenn Tjon
Socio Advisory
KPMG Panamá
E gtjon@kpmg.com



Halil Musa
Director Advisory
KPMG Panamá
E hmusa@kpmg.com



Jorge Townshend
Gerente Advisory
KPMG Panamá
E jtownshend@kpmg.com



www.kpmg.com.pa

© 2020 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independiente de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Derechos reservados. Impreso en Panamá.