

Fuente

Fecha

Logística 360

16/Sep/2016



LA CADENA DE ABASTECIMIENTO ENFOCADA A LA DEMANDA



Thomas Davis,
Director de Strategy
& Operations, KPMG
en Perú

Existe una clara tendencia en la que las compañías y sus respectivas cadenas de abastecimiento deben estar listas para atender y ajustarse a necesidades de la demanda de los consumidores finales y no a las condiciones productivas de la compañía ni de los intermediarios de la cadena.

En una publicación de KPMG "Demand-Driven Supply Chain 2.0" (junio 2016) se muestra, entre otras cosas, que las compañías han empezado a entender que sus cadenas de abastecimiento deben tener una prioridad por encima de todas: mantener a sus consumidores felices, creando una mejor experiencia, que a su vez se traduce en mejor rentabilidad. Sin embargo muchas compañías también manifiestan que carecen de la visibilidad, flexibilidad y agilidad para competir en una

cadena de abastecimiento compleja o para atender las necesidades de crecimiento global y competir con nuevos participantes.

No importa si tus clientes son jóvenes adolescentes en un centro comercial, o padres de familia comprando *online* o corporaciones multinacionales comprando materias primas para sus procesos de manufactura, las expectativas de los clientes de hoy en día han cambiado. En esta línea y de acuerdo a encuestas realizadas a 1,250 CEO's realizada por KPMG en 2015 a nivel global, ganar foco en el cliente es la segunda prioridad para los siguientes tres años.

Según la publicación de 2016 de KPMG, los clientes de hoy en día tienen ciertas características y es crítico que toda compañía responda a cada una de ellas:

1. **Clientes Conectados:** pueden comprar a cualquier hora y desde cualquier lugar, por ello las compañías deben ofrecer compras digitales en una plataforma sencilla, amigable, intuitiva y que mejore la experiencia del cliente. Esto puede implicar inversiones en acceso digital, cadenas de abastecimiento multicanal, distribución y logística, compras y herramientas de análisis de información.
2. **Clientes Informados:** poseen información ilimitada al alcance de la mano, por ellos las compañías deben estar atentas a cambios en comportamientos de compra e invertir en transparencia de información, estrategias de lealtad de clientes y brindar trazabilidad logística.
3. **Clientes Conscientes:** están preocupados por impactos

ambientales, sociales y éticos, por ello las compañías deben atender las solicitudes relacionadas con aspectos de transparencia y autenticidad, con inversiones en certificaciones de cumplimiento regulatorio, responsabilidad social en la cadena y colaboración con proveedores y clientes.

Clientes Empoderados: tienen los medios para expresar su opinión por ello las compañías deben utilizar el contenido que proviene de clientes para innovar y mejorar a través de inversiones en herramientas de análisis de información, uso de redes sociales, y tomar acciones en la cadena de suministro como *crowdsourcing* (dejar que actividades que realizaban empleados o contratistas las haga un grupo de personas o una comunidad) y permitir que estas opiniones lleguen a toda la cadena y no solo a servicio al cliente.

Clientes Individuales: esperan una experiencia personal y las compañías deben proveer una experiencia a la medida, en la forma y lugar que es requerida por los clientes, esto implica invertir en customización de productos, de marketing y de la cadena de

una experiencia personal y las compañías deben proveer una experiencia a la medida, en la forma y lugar que es requerida por los clientes, esto implica invertir en customización de productos, de marketing y de la cadena de abastecimiento basados en análisis de información.

6. **Clientes Vulnerables:** están más expuestos a riesgos por lo que una compañía debe tomar las medidas para proteger sus clientes de fraudes con inversiones en ciberseguridad, cumplimiento regulatorio de la empresa y los actores de la cadena como por ejemplo los proveedores.

El reto es lograr maximizar el beneficio, pues esta experiencia de cliente no debe ser perseguida a cualquier costo, se debe encontrar el

los indicadores de desempeño en ventas o compras pueden estar desalineados, con algunos enfocados en metas de reducción de costos puramente y otros incentivados con volúmenes. Sin esta transparencia, ni las áreas internas de la compañía, ni los proveedores pueden recibir las señales de mercado rápidamente, lo que se puede traducir en demoras en reaccionar a cambios en los patrones de demanda, promociones o quiebres de stock.

La "solución" que muchas empresas implementan es incrementar los niveles de inventarios, lo que amarra importante capital de trabajo en productos que es posible que se vendan o no.

Por otro lado, en una compañía con una cadena de abastecimiento enfocada a la demanda, el objetivo es organizar la operación basada en satisfacer las necesidades del cliente, las cuales están claramente identificadas al interior de la organización, conociendo de antemano lo que el cliente valora más. Aunque suena muy lógico, los retos que podría afrontar la cadena de abastecimiento de estas organizaciones son:

1. Alinear la cadena con la estrategia de negocio: esto implica alinear procesos internos como ventas,

lo que el cliente valora más. Aunque suena muy lógico, los retos que podría afrontar la cadena de abastecimiento de estas organizaciones son:

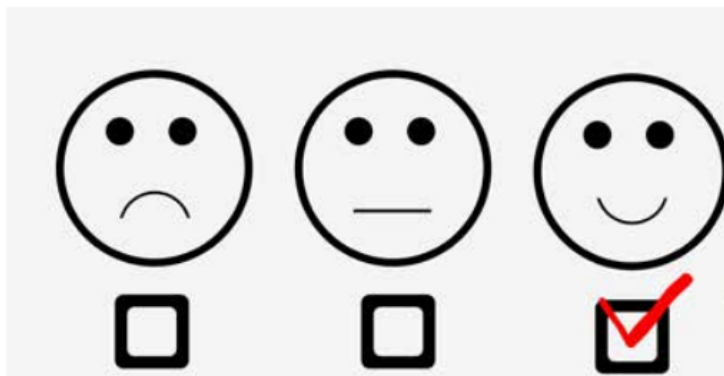
1. Alinear la cadena con la estrategia de negocio: esto implica alinear procesos internos como ventas,

producción, inventarios, compras, logística, desarrollo de productos y finanzas y así poder responder a de forma integral a las señales del mercado. Esto implica generalmente replantear la forma en que se ejecuta la planeación y los modelos de distribución para enfocarte en mejorar la experiencia del cliente.

2. Mejorar la visibilidad de la cadena: como sabemos el pronóstico de la demanda no es una ciencia exacta, y ahora es más complejo de realizar dado el volumen de información que se puede tener, ni tampoco es fácil lograr tener una visibilidad de los proveedores e incluso de los proveedores de los proveedores. En ambos casos la inversión en herramientas digitales y de análisis de data toman particular relevancia para así lograr mayor visibilidad a lo largo de la cadena.

3. Adoptar la flexibilidad y agilidad en toda la cadena: las organizaciones flexibles pueden hacer cambios apropiados dentro de los procesos normales de trabajo (ej. producir más de una pieza), las organizaciones ágiles por otro lado, pueden cambiar su sistema de operación de forma sustancial (ej.

flexibles pueden hacer cambios apropiados dentro de los procesos normales de trabajo (ej. producir más de una pieza), las organizaciones ágiles por otro lado, pueden cambiar su sistema de operación de forma sustancial (ej.





empezar a producir una nueva pieza en un nuevo lugar). En este nuevo ambiente, ganan quienes puedan ser ágiles en cambiar su producción de grandes lotes a volúmenes menores, hacer manufactura local para estar más cerca al cliente y colaborando con proveedores para proveer eficientemente nuevos componentes.

4. Enfrentar realidades locales y globales: los costos de la cadena pueden verse afectados por los costos de impuestos, aduanas, costos de comercio exterior, licencias, etc. que afectan los precios de transferencia y al consumidor final. Cuando se considera una cadena de abastecimiento eficiente, estos aspectos tienen un impacto significativo sobre la decisión de dónde se localizarían ciertas actividades de la cadena, no considerar dichos aspectos puede llevar a la pérdida de rentabilidad de la compañía, esto puede llevar a pensar dos veces el modelo de gobierno de la cadena y vincular modelos multifuncionales de

estructura y de mejora de procesos.

5. Reconocer las diferencias de clientes - "segmentación": hace referencia a diseñar y operar cadenas de abastecimiento diferenciadas que generan un valor al segmento de clientes, obedecen a patrones específicos de demanda y a patrones de capacidades de manufactura o suministro. Suena fácil pero no lo es, el punto de partida es siempre el cliente, en segundo lugar el mapeo los patrones de demanda a nivel de SKU y luego diseñar la cadena que debería aplicar, identificando el punto en que un pedido de cliente se vuelve una orden de trabajo al interior de la cadena.

En conclusión las compañías con su cadena de abastecimiento enfocada a la demanda:

- Poseen el ciclo de experiencia del cliente;
- Ajustan continuamente su operación para servir a requerimientos dinámicos de los clientes;
- Alinean su cadena con el negocio de forma integral;

- Colaboran con todos los involucrados en todos los pasos de la cadena;
- Mejoran la visibilidad de la cadena;
- Adoptan agilidad y flexibilidad para adaptarse a condiciones de mercado; y
- Se estructuran para sacar el mejor provecho de ambientes regulatorios complejos y competitivos.

En este estudio del 2016 de KPMG se menciona que esta cadena de abastecimiento enfocada a la demanda puede lograr beneficios a las compañías como:

- Mejora niveles de ventas entre 1% al 4%;
- Reducción de costos operativos y de logística entre el 5% y 10%; y
- Reducción de niveles de inventario entre un 20% y un 30%.

Pero tampoco se recomienda intentar dar un salto cuántico e intentar implementar todo de un solo intento, hay que partir de la integración de la cadena de principio a fin.

"En una publicación de KPMG "Demand-Driven Supply Chain 2.0" (junio 2016) se muestra, entre otras cosas, que las compañías han empezado a entender que sus cadenas de abastecimiento deben tener una prioridad por encima de todas: mantener a sus consumidores felices"

"En una compañía con una cadena de abastecimiento enfocada a la demanda, el objetivo es organizar la operación basada en satisfacer las necesidades del cliente, las cuales están claramente identificadas al interior de la organización"