

CADENA DE SUMINISTRO DE NUEVA GENERACIÓN

**SANDRA ARAGONEZ
LUIS DE JESÚS CAMPOS**

En México, tecnologías como inteligencia artificial, drones y automatización, entre otras, están siendo aplicadas por las empresas para eficientar la cadena de suministro, así como la experiencia del cliente. Sin embargo, ¿cuál es el camino a seguir para resolver los retos de la cadena de valor en el entorno multicanal? Y, ¿qué necesitarán las empresas para hacerle frente a la cadena de suministro de nueva generación?

En este momento, el escenario económico que México propone, exige un sistema que cuente con estrategias y soluciones diferenciadas, donde los equipos muestren una alineación total entre su estrategia y modelo de gestión. Esto permitirá generar y capturar resultados con mayor rapidez, además de tener flexibilidad para adaptarse a mercados cada vez más volátiles y exigentes.

Ante este panorama, Accenture desarrolló un estudio a nivel global que reveló que las empresas persiguen activamente iniciativas de reducción de costos orientadas a generar un crecimiento rentable. Sin embargo, normalmente su ejecución falla debido a que estos programas no están alineados con la estrategia de negocio, lo cual dificulta su permanencia y efectividad.

Dentro de los principales resultados del estudio, se observa que sólo 36% de los ejecutivos afirma que sus prioridades de inversión están alineadas con la estrategia de negocio, mientras que 25% de los VP está de acuerdo con esta afirmación. Sólo una cuarta parte de las empresas encuestadas mostraron tener modelos operativos lo suficientemente flexibles para apoyar de forma consistente la estrategia, al ejecutar actividades que generan valor para la organización. Por otro lado, menos de un tercio de las compañías priorizan la reinversión de los ahorros en costos al alinearse a su estrategia de negocio.

Para impulsar el crecimiento empresarial, se deben identificar las actividades que generan valor, así como eliminar los costos que no contribuyan con los objetivos del negocio y reinvertir esos ahorros en acciones enfocadas al desarrollo corporativo.

El primer elemento en la lista de prioridades de los ejecutivos es la tecnología digital, seguida por nuevos productos, servicios y segmentación de consumidores. Las inversiones tecnológicas facilitan los nuevos modelos de negocio y permiten mayor velocidad, agilidad y escalabilidad. Además, las empresas podrán adelantarse a la disrupción de la industria, acelerar la innovación, generar operaciones más eficientes y ofrecer experiencias personalizadas.

Estrategia multicanal para una experiencia total

El deseo de los clientes por una experiencia de compras sin interrupciones, ha hecho que las organizaciones ofrezcan un vasto número de canales de compra. Las compañías se están enfocando en tener presencia híbrida entre medios digitales y espacios físicos, donde las tiendas se conviertan en el lugar de convergencia de los otros canales. Incluso, grandes empresas de comercio electrónico están optando por contar con espacios físicos con la finalidad de satisfacer el deseo de los clientes.

En este nuevo esquema, es crítico repensar el diseño de las tiendas físicas para la competitividad, pero sólo es una parte de la historia. El éxito vendrá cuando los minoristas diseñen una estrategia que permita la compra del cliente sin interrupciones, a través de tiendas y canales en línea.

Para construir una estrategia multicanal exitosa es importante:

1. Entender al cliente. Tomar decisiones basadas en sus consumidores y productos más importantes. Por ejemplo, los clientes quieren ver y tocar las prendas de moda, así que quizá prefieran comprar ese tipo de mercancías en una tienda. En cambio, las personas que adquieren commodities (como artículos de baño) tal vez agradezcan la conveniencia de comprarlos en línea y que sean entregados en casa.

2. Evaluar la red de distribución. En términos de costos y tiempo, ¿qué tan viable es transformar parte de mi empresa de digital a minorista o viceversa?

3. Modelar la fórmula de costos y utilidad. ¿Cuánta utilidad se está dispuesto a sacrificar para bajar costos? Es necesario considerar las implicaciones en costos de cada opción. Por ejemplo, ¿se incrementarán los de mercadotecnia y distribución si cierro ciertas tiendas?, ¿bajarán cuando los puntos de venta se conviertan en parte de mi red de reparto?

4. Elegir la estrategia y formato de migración. ¿Cuál es su estrategia de migración y a qué ritmo puede implementarla? Quizá le lleve algunos años y probablemente será costoso.

Los retailers tradicionales de tiendas físicas están sentados en una onerosa estructura, la cual no se puede cambiar de la noche a la mañana. En este contexto, es importante seleccionar una estrategia multicanal que sirva a sus objetivos presupuestarios.

Adaptarse o morir en la era digital

En el mercado mexicano y el entorno global, la era digital y los cambios tecnológicos están impactando al 33% de las economías mundiales, mientras que 86% del liderazgo corporativo visualiza un crecimiento exponencial. La variación constante está transformando a las empresas, las cuales se sienten superadas por el ritmo acelerado del desarrollo tecnológico y digital.

Para superar este reto, las empresas mexicanas necesitan conocer e implementar los siguientes elementos:

i. Economía de plataformas. Los líderes industriales están desarrollando modelos de negocio basados en plataformas, con el objetivo de captar nuevas oportunidades de crecimiento e impulsar un cambio profundo, desde la revolución industrial, en el ambiente macroeconómico global. Al menos 81% de los encuestados por Accenture sostiene que los modelos basados en plataformas formarán parte esencial de la estrategia de crecimiento de sus organizaciones en un lapso de tres años.

ii. Revolución predecible. Los ecosistemas digitales de rápida creación están gestando la base para la próxima ola de cambio, al desdibujar las fronteras en los mercados e industrias.

Proactivamente, los líderes visionarios pueden predecir estas trayectorias para obtener una ventaja competitiva basada en la interacción de los distintos sectores.

iii. Talento líquido. Al explotar la tecnología para lograr la transformación del talento, las empresas crearán ambientes altamente adaptables y preparados para el cambio, además de cumplir con las dinámicas exigencias digitales de hoy.

La ventaja competitiva que ofrece el talento líquido es notoria, ya que los encuestados indicaron que “el profundo conocimiento de la tarea específica a realizar” era la quinta característica más importante que requerían de los empleados para tener buen desempeño en un ambiente de trabajo digital.

Otras cualidades como “la capacidad de aprender rápidamente” o “la habilidad de cambiar de velocidad sobre la marcha”, tuvieron mayor prioridad.

iv. Automatización inteligente. Los líderes están adoptando la automatización —inteligencia artificial (IA), robótica y realidad aumentada— para cambiar la forma en que operan sus empresas, así como impulsar una relación más productiva entre personas y máquinas.

Actualmente, se encuentran en marcha inversiones significativas. El 70% de los encuestados reconoce un incremento en las inversiones relacionadas con IA en comparación con dos años atrás. Por otro lado, 55% reveló que planea utilizar de forma generalizada soluciones de aprendizaje e inteligencia artificial.

v. Confianza digital. La confianza es una piedra angular de la economía digital y 83% de los encuestados lo confirma. En este nuevo escenario, las empresas deben enfocarse en la ética digital como una estrategia fundamental para generar confianza entre usuarios, consumidores, ecosistemas y reguladores. Por sí sola, una mayor seguridad no es suficiente.

Los retos de la gestión de talento

No podemos perder de vista al capital humano y cómo es impactado por las nuevas tendencias e iniciativas mencionadas. Robots, análisis prescriptivos e inteligencia artificial están liberando el potencial dentro de la cadena de suministro.

Los avances en la automatización están transformando la mano de obra del futuro, así como el rol de los colaboradores está evolucionando al desarrollo de capacidades de conocimiento intensivo para planificar la cadena de suministro, cliente, gestión de pedidos e inventarios.

Al ampliar las capacidades de los colaboradores, se impulsará a las empresas a tener una mayor excelencia operativa. Aunque esto supone la generación de nuevos y valiosos roles dentro de las instituciones, con la ayuda de IA se tendrá una oportunidad para conducir un cambio profundo en el rendimiento operativo de la cadena de suministro.

Durante la última década, la automatización y los análisis básicos, junto con la adopción generalizada de tecnologías de planificación de recursos empresariales (ERP), han mejorado la eficiencia operativa de los procesos de la cadena de abastecimiento. Pero la verdadera oportunidad para un significativo rendimiento operacional está por delante y el cambio que provocará también.

Según la investigación de Accenture, 90% de los ejecutivos de la cadena de suministro y líderes de negocio coinciden en que durante los próximos tres años el rendimiento de la cadena dependerá en gran medida del talento. Además, esperan que los robots, junto con la inteligencia artificial y el poder de pronóstico del análisis prescriptivo, tengan un impacto significativo en las responsabilidades y tareas de la fuerza laboral en la cadena de abastecimiento.

Esto no se trata de tecnología versus humanos, pues ambos deben colaborar en funciones como planificación y gestión de inventarios, así como en la creación de nuevas fuentes de valor para el negocio.

En el futuro, se necesitarán tecnologías avanzadas para apoyar a los intraemprendedores encargados de impulsar la innovación y el crecimiento. Aunque todavía están evolucionando, algunas innovaciones tecnológicas ya están disponibles y las empresas están empezando a implementarlas con apoyo de estrategias específicas para la cadena de suministro.

Al momento de hablar de crecimiento, la alineación estratégica del negocio es primordial para las empresas en México, pues será necesario tener claridad de cuáles son las capacidades a desarrollar para llegar al objetivo de la compañía, así como darles prioridad a la hora de reinvertir los ahorros generados por la reducción de costos.

Conforme a las tendencias del mercado, la mayoría de estas capacidades son digitales. No obstante, una compañía debe buscar la manera de complementar las capacidades emergentes con las competencias tangibles, con el objetivo de obtener el mayor beneficio a mediano y largo plazo.

Para lograr dichas capacidades, será necesario la implementación de nuevas tecnologías y contar con el mejor talento, así como tomar decisiones de negocio enfocadas a lo que marquen los diferentes mercados.

Autor Sandra Aragonéz
Directora de la Práctica de Cadena de Suministro para la Industria de Productos
s.aragonéz@accenture.com

Luis de Jesús Campos
Analista en Cadena de Suministro
luis.de.jesus.campos@accenture.com

Accenture México
Julio 9, 2018

Fuente: Énfasis Logística
<http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/81103-cadena-suministro-nueva-generacion>