

Deloitte.



Beneficios y Tendencias de la *Cadena de Suministro Optimizada*

Julio, 2020



Introducción

A través de los años se han desarrollado diferentes habilitadores e iniciativas para potencializar la función de Cadena de Suministro en las diferentes industrias a nivel mundial. La búsqueda del flujo tanto de materiales como de información a un nivel óptimo dentro de las organizaciones es uno de los mayores retos que enfrentan las empresas al explorar nuevas estrategias de crecimiento.

Los objetivos tradicionales de la cadena de suministro sobre tener el producto correcto en el lugar y momento correcto son más difíciles que nunca de alcanzar. ¿Por qué? La volatilidad en los mercados ha incrementado el riesgo y la incertidumbre debido a los constantes cambios en demanda y fluctuaciones en costos. Adicionalmente, la proliferación constante de nuevos canales continúa incrementando la complejidad del mercado y de la cadena de suministro. Sin embargo, aquellas compañías que pueden adaptarse y son capaces de cumplir con estas expectativas (al mezclar el crecimiento de la operación con una buena gestión de costos y un replanteamiento constante del estado actual para permitir flexibilidad operativa y responsiva a los cambios del mercado) son las que logran posicionarse de mejor forma con los clientes al cumplir sus expectativas.

Para enfrentar estos retos, enfocamos la optimización de la Cadena de suministro en tres habilitadores: Estrategia, Analíticos para la medición de comportamiento de la ejecución y tecnologías avanzadas que soporten el modelo operativo. Las cuales se han identificado como diferenciadores en mercados, facilitando la adaptabilidad de las empresas para lograr cumplir e incluso exceder las necesidades reales de los clientes.

Diseño de la cadena de suministro

En la actualidad las empresas buscan tener cadenas de suministro más competitivas, buscando ser más eficientes a nivel operativo, identificando oportunidades de mejora de manera constante que permita reducir costos de distribución y cumplir con las necesidades del negocio al menor costo posible a la vez que mantiene un nivel de servicio adecuado.

El diseño de la red de distribución ha mantenido su importancia como una de las principales estrategias de negocio, que les permite a las empresas adaptarse a los cambios de mercado, reduciendo la cantidad de recursos requeridos como: Requerimientos de inventario e inversiones de capital en general, balanceando la producción y demanda alineado a los tiempos esperados por los clientes (nivel de servicio) y alineando las necesidades del mercado a los objetivos de la empresa. Para conseguir desarrollar efectivamente la red es necesario entender claramente los diferentes habilitadores y factores involucrados dentro del ecosistema de la organización para ser capaces de desarrollar un modelo acertado y preciso.

Para conseguir desarrollar efectivamente la red es necesario entender claramente los diferentes habilitadores y factores involucrados dentro del ecosistema de la organización para ser capaces de desarrollar un modelo acertado y preciso.



Dentro del desarrollo de la red de cadena de suministro hay cuatro pilares que habilitan dicho funcionamiento, que son: Habilitadores de negocio y requerimientos de servicio, Modelaje funcional, Estrategias ejecutables e Integrar los dueños de procesos.



Habilitadores de negocio y requerimientos de servicio

Alinear y/o definir los objetivos de negocio enfocados a reducción de costo, mejora de nivel de servicio, visión futura de negocio, etc. contra las necesidades del cliente.



Modelaje funcional

Definir una red de distribución flexible que permita optimizar los recursos requeridos generando economías de escala.



Estrategias ejecutables

Establecer las prácticas al corto plazo que den resultados en el largo plazo. Logrando apalancar las capacidades operativas de la organización



Habilitadores de negocio y requerimientos de servicio

Involucrar a los diferentes stakeholders para construir un ecosistema de involucramiento y lograr el respaldo de las diferentes funciones para la ejecución.

Imagen 2. Pilares para el desarrollo de la red de la cadena de suministro

¿Cómo identificar que es necesario ejecutar una nueva estrategia de diseño de red de distribución?

Una red logística óptima se caracteriza por tener la capacidad de reaccionar ante los cambios en el mercado, facilitando la distribución del producto mientras cumple con el nivel de servicio pactado con el cliente al menor costo posible.

A pesar de que existen factores internos y externos que indican que ha llegado el momento para realizar una optimización de la red de distribución, existen empresas que prefieren no retar su operación y quedar en el estatus quo, teniendo en ocasiones variables más complejas de solucionar y dependencias que no permiten el despliegue completo de una solución. Al identificar alguno(s) factores que perjudican la eficiencia de la cadena de suministro, es necesario evaluar el comportamiento de la Cadena de suministro contra los objetivos establecidos por la alta dirección.

Es recomendando hacer esta optimización de la red cuando:

- Se tienen cambios en el comportamiento de la demanda y operar bajo el modelo actual se vuelve más complejo día con día
- Implementación de estrategias que incentiven el crecimiento orgánico de la empresa
- Buscar mejorar el nivel de servicio a clientes
- Asignación ineficiente de recursos como facilidades y talento
- Desempeño operativo no alineado a los objetivos estratégicos
- Crecimiento o expansión de nuevos mercados y productos
- Ajustes o cambios de socios estratégicos en la cadena de suministro
- Cambios de dinámica de mercado o necesidades nacionales, regionales o internacionales
- Cambios en la estructura de costos de transporte
- Necesidad de contar con información en tiempo real
- Adopción de nuevas estrategias de distribución en la industria

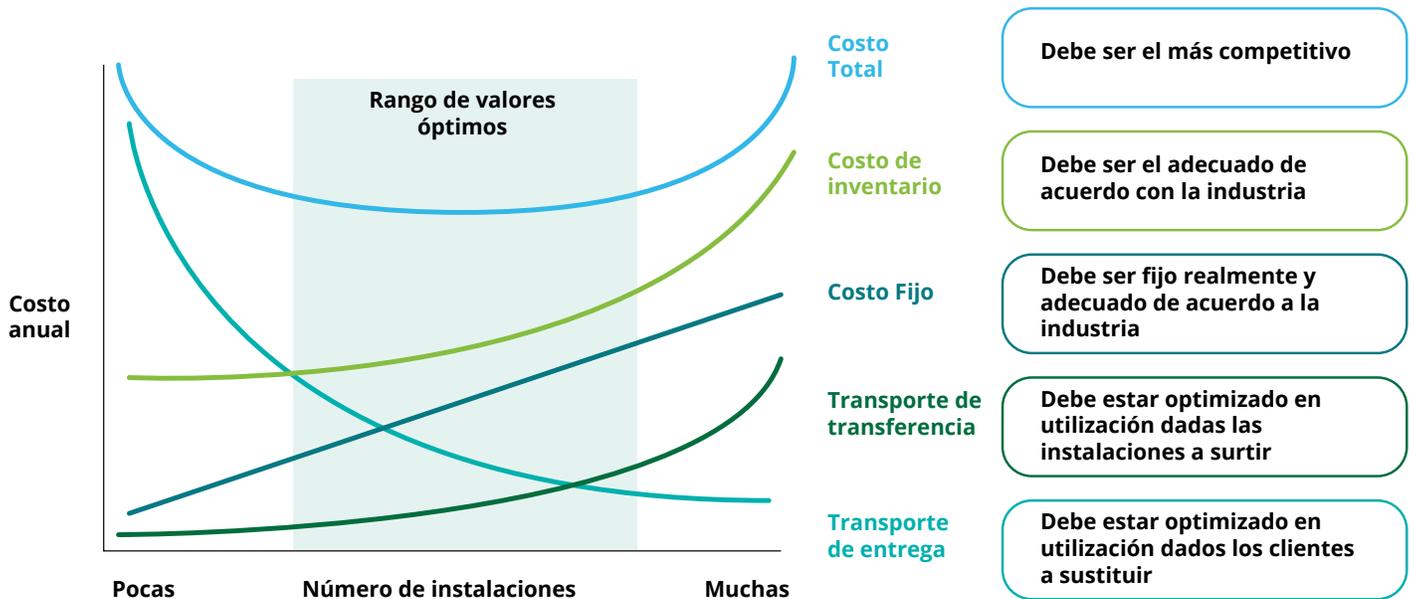


Imagen 3. Evaluación del modelo de distribución óptimo
Fuente: Deloitte's Supply Chain Network Modeling Solution

Alineación de visión para la optimización de una red de distribución

A través de una alineación con la dirección es importante definir una visión a futuro para cuatro principales pilares que permita soportar los objetivos de negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Sabiendo que el propósito de optimizar una red en general es la reducción de costos y la conservación y/o mejora paralela de los niveles de servicio, debemos de cuestionar las visiones en cuatro pilares: Estratégica, Operativa, Financiera y Comercial.



Imagen 4. Pilares para la alineación de visión

Tendencias - Las expectativas del cliente y las nuevas tecnologías disponibles, están demandando transformaciones en las cadenas de valor más rápido que nunca

Digitalizar la Cadena de Suministro es una de las principales tendencias que hoy en día las organizaciones están migrando, en donde se tienen seis diferenciadores: Costo, Calidad, Servicio, Agilidad, Innovación y Velocidad.

Para poder ejecutar estos diferenciadores en la Cadena de suministro digital es necesario poder evaluar la madurez del "Digital Backbone" para poder conectar las tecnologías y potencializar el desempeño de la operación.

Estos diferenciadores, son primordiales en los negocios y nos permiten generar valor de una manera aislada en procesos específicos con alta escalabilidad o generar conexiones en toda la cadena de suministro y buscar generar la mayor cantidad de valor en ella.

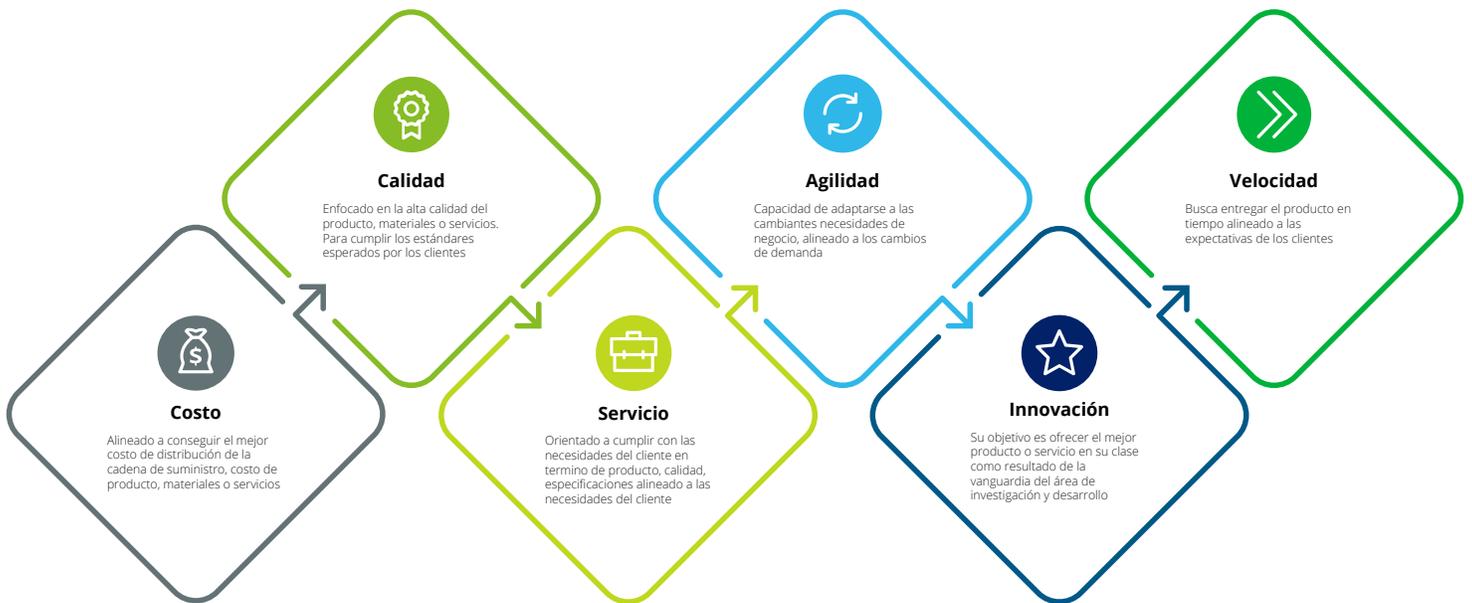


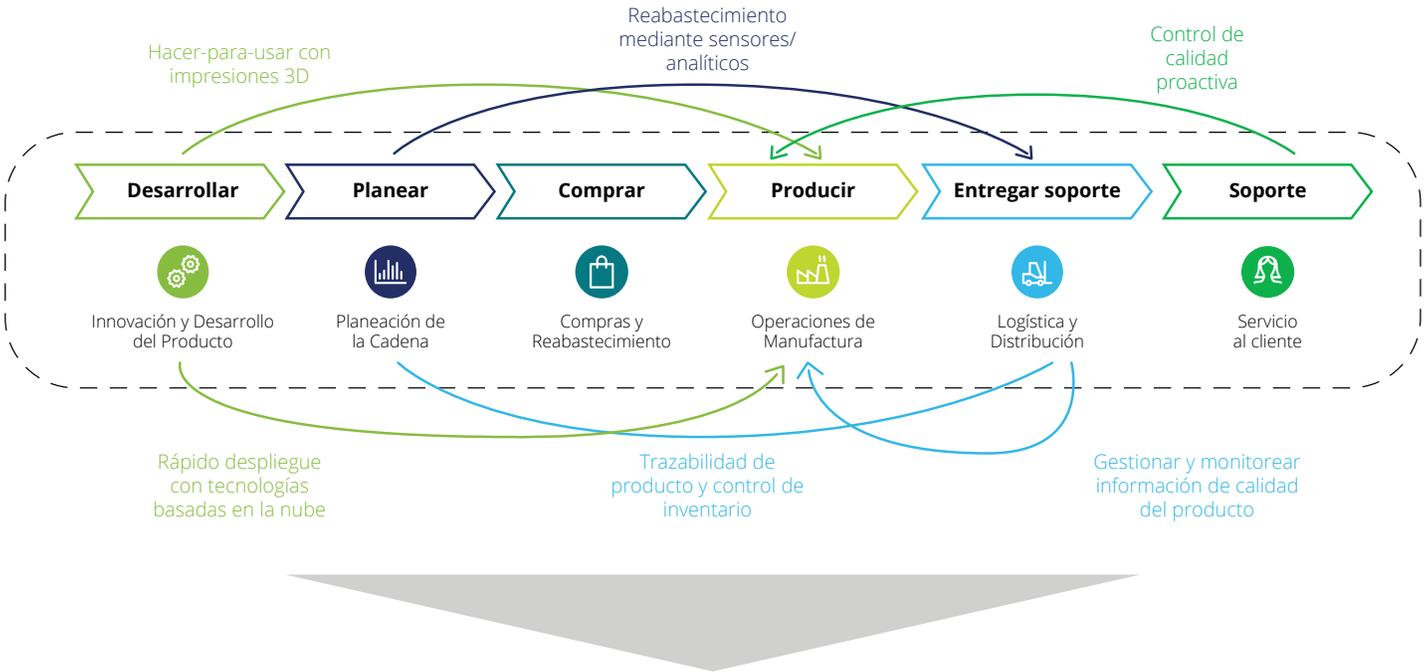
Imagen 5. Diferenciadores en la Cadena de suministro digital

Esta migración de una Cadena de suministro tradicional a una digital, conecta la visión de las altas direcciones con las estrategias a implementar para cumplir los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Entre las tendencias con un impacto más significativo en la optimización de las cadenas de suministro están:

| Tendencia | Descripción |
|---|---|
|  Cumplimiento dinámico de inventario | <p>El principal objetivo es integrar la visibilidad del inventario a lo largo de la cadena de suministro (p. ej., tiendas, centros de distribución) para optimizar la entrega al cliente (p. ej., stockout, el vendedor puede identificar el inventario en otro lugar, realizar la compra y enviar el producto directamente al cliente). Reduciendo el costo de manejo de inventario e incrementando la visibilidad punta a punta del inventario.</p> |
|  Abastecimiento estratégico impulsado por analíticos avanzados | <p>Su principal característica es identificar patrones complejos en datos enfocados principalmente para generar valor en tres segmentos como: Negociación, Segmentación de proveedores, y planeación anual para la ejecución de proyectos de abastecimiento estratégico enfocados en vencimientos de contratos, generación de sinergias con proveedores, reducción de costo, entre otras.</p> |
|  Demanda alineada a analíticos | <p>Las empresas pueden lograr pronósticos basados en la demanda mediante el uso de técnicas estadísticas avanzadas que incorporan la detección de la demanda (traduciendo datos posteriores para comprender lo que se vende y por quién) y la conformación de la demanda (utilizando tácticas de ventas y marketing) para predecir con precisión la demanda y reaccionar a los cambios. Esto permitirá que una empresa identifique y controle los impulsores de la demanda, como el precio, las promociones, la publicidad, la comercialización, la competencia, el clima y las conversaciones en las redes sociales.</p> |
|  Transparencia a través de Blockchain | <p>Aumentar la trazabilidad: Permite recopilar datos relevantes que puedan generar visibilidad de pagos, envíos, registros de auditoría al unir intermediarios del sector privado y requerimientos únicos en una Blockchain.</p> <p>Automatizar los procesos: Automatizar los pagos y las conciliaciones para acelerar la recaudación fiscal.</p> <p>Aumentar la confiabilidad de los datos: Hacer que los datos sean inmutables y brindarles a los usuarios de la ventanilla única identidades exclusivas, que les permitan compartir las partes relevantes de su identidad entre los proveedores de servicios brindados por terceras partes.</p> |

Cadena de Valor Tradicional



Cadena de Suministro Digital

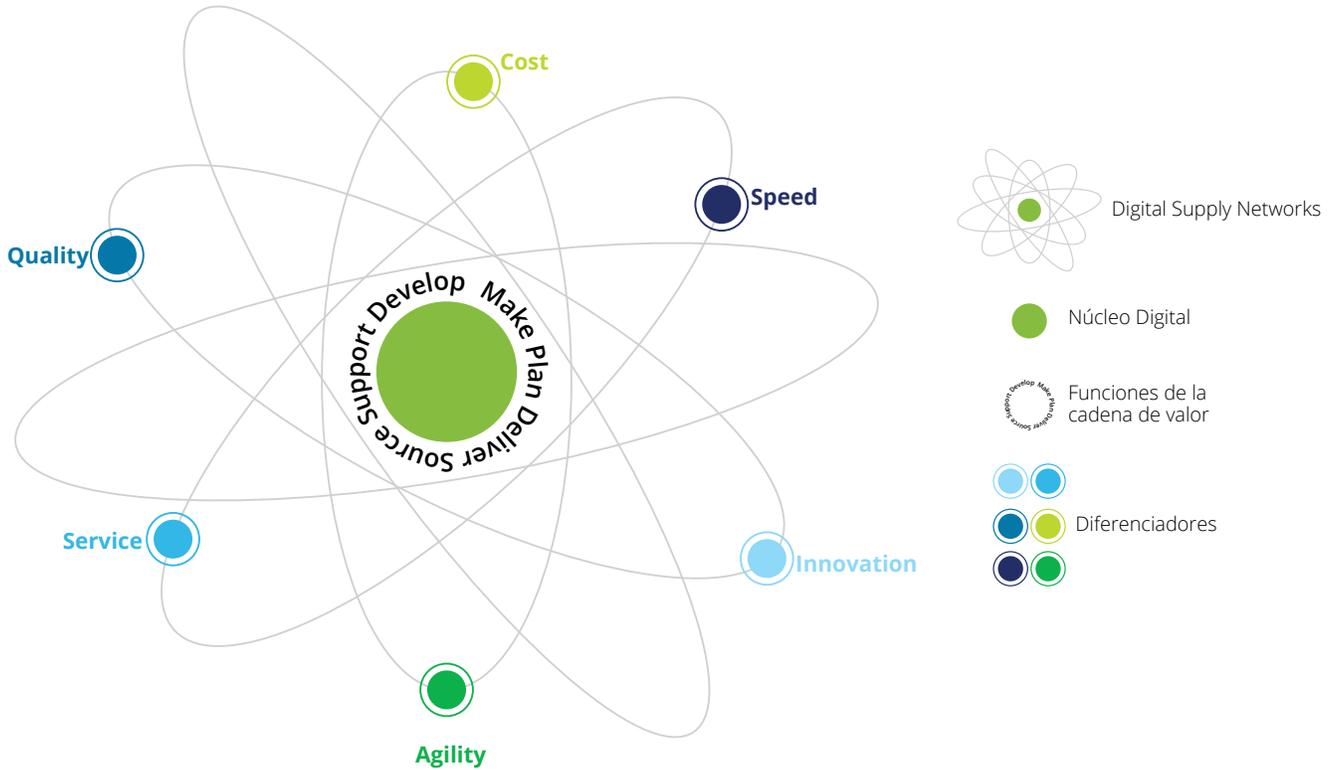


Imagen 6. Cadena de Suministro tradicional vs Digital
 Fuente: Deloitte's Digital Supply Network (DSN) Framework

Datos de contacto



Xavier Ordoñez
Socio Líder de Supply Chain,
Deloitte Consulting Group, México
xordonez@deloittemx.com



Daniel Martínez
Gerente de Supply Chain,
Deloitte Consulting Group, México
dmartinezceballos@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/ conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 245,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte". Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.