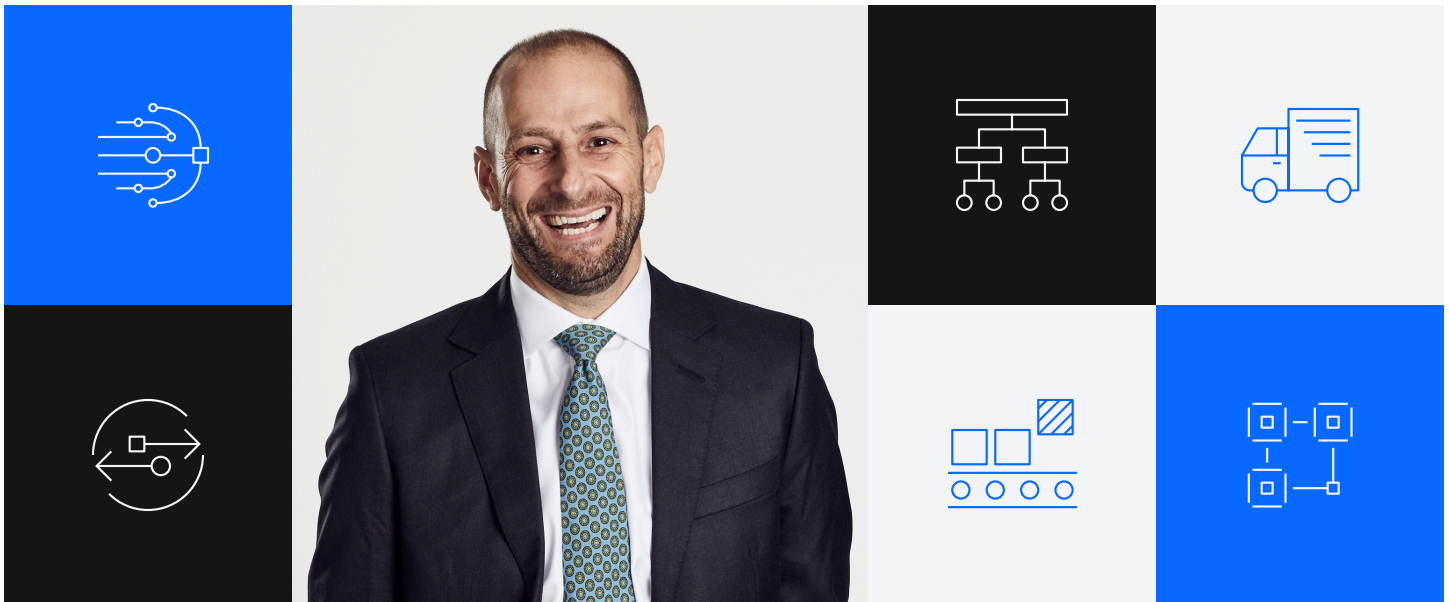


Cadena de Suministro

Las cadenas de suministro más inteligentes impulsan la eficiencia, la agilidad y la resiliencia

Los flujos de trabajo inteligentes reinventan las cadenas de suministro modernas, rompiendo los núcleos aislados para superar retos y crear nuevas realidades



Esta sesión de Preguntas y Respuestas es parte de la serie Built for Change Perspectives, que explora las tendencias en la transformación empresarial. Para obtener más información, visite [IBM.com/smarter-business](https://www.ibm.com/smarter-business)

Jonathan Wright es socio gerente de Reingeniería de Procesos Cognitivos y Consultoría de Cadena de Suministro Globales en IBM Services. Ha empleado su carrera de consultoría en transformar operaciones globales para grandes corporaciones multinacionales y opera en la intersección entre procesos, personas y tecnología emergente. Anteriormente, ha trabajado en Exxon, Accenture y EY.

P: ¿Cómo está cambiando la disrupción de 2020 la forma en que las organizaciones gestionan sus cadenas de suministro?

R: En los seis meses de periodo transformador que hemos visto, es la primera vez en la memoria viva que hemos tenido un impacto en la oferta y demanda al mismo tiempo. El impacto en la oferta comenzó con el confinamiento en Wuhan, y el impacto en la demanda fue causado por los confinamientos que se produjeron en un país tras otro, repercutiendo dramáticamente en el gasto de los consumidores en todas las industrias. Eso creó más disrupción y evidenció más grietas en la cadena de suministro que cualquier otra cosa que hubiéramos podido imaginar. Y esto ha causado la necesidad de reimaginar cómo es la cadena de suministro del futuro.

Recuerde que, desde una perspectiva de cadenas de suministro, las cosas se habían mantenido relativamente estables durante los últimos 30 años. Esto nos permitió hacer cosas como planes de demanda basados en el año anterior; lo que pasó ayer era un buen indicador de lo que pasará

mañana. Ahora, eso ha cambiado. Estamos en un periodo en el que lo que suceda mañana depende de muchos motivos, incluyendo si está bajo confinamiento y en qué fase se encuentra, si los niños están en la escuela y docenas de otros factores que tienen un impacto material en los indicadores de oferta y demanda. Así que, todas las creencias sobre la forma en que deben ejecutarse las cadenas de suministro están siendo desafiadas, porque el futuro no se parece al pasado. En estos momentos, ese futuro parece muy volátil.

P: ¿De qué forma los nuevos modelos de flujos de trabajo empresariales están haciendo que la gestión de la cadena de suministro sea más fluida y flexible?

R: Los antiguos modelos de flujo de trabajo fueron creados durante largos periodos de relativa estabilidad. Durante las últimas décadas, el trabajo en la gestión de la cadena de suministro, y casi todos los demás aspectos del negocio, se ha aislado en procesos específicos con una separación de funciones. Normalmente, cada persona transfiere su trabajo a otra parte en la cadena y la organización tiene poca visibilidad sobre todo el proceso.

Ahora, impulsados por la maduración de las tecnologías y la disrupción de 2020, estamos transformando la gestión de la cadena de suministro para puentear esos núcleos aislados y optimizar todo el flujo de trabajo end-to-end, en lugar de utilizar transferencias. Las organizaciones se

preguntan: “En lugar de núcleos aislados, ¿por qué no podemos implementar una plataforma y asegurarnos de que todos trabajamos con los mismos datos e información, para poder trabajar de manera mucho más efectiva y eficiente?”.

Las empresas deberían buscar reimaginar sus flujos de trabajo tradicionales para crear flujos de trabajo inteligentes, que combinan las mejores prácticas de mejora de procesos y tecnologías exponenciales como AI y blockchain. Estos flujos de trabajo inteligentes rompen los núcleos aislados y los límites funcionales, lo que aumenta la velocidad, la agilidad y la tolerancia a fallas, así como la visibilidad end-to-end.

P: ¿Cómo será la cadena de suministro del futuro?

R: La futura cadena de suministro estará impulsada en gran medida por la tecnología exponencial para crear flujos de trabajo inteligentes. Creo que nos dirigimos a una ola de hiper-automatización e hiper-inversión en la cadena de suministro. Claramente, la pandemia enseñó a muchas organizaciones que han invertido poco en tecnología de cadena de suministro. Y hemos visto cómo han respondido con sangre, sudor y lágrimas. Estamos comenzando a ver una gran ola de inversiones en el espacio de la cadena de suministro en torno a la tecnología, transformando los procesos de trabajo, diferenciando la planificación de la demanda y el suministro, y mejorando enormemente la visibilidad de regreso a su Nivel 2. Creo que esa ola continuará y crecerá.

Ahora que nos enfrentamos a tal volatilidad, sencillamente tiene que estar mucho más cerca y más conectado a su cadena de suministro para comprender su exposición. Por lo tanto, durante la próxima década, veremos un mayor enfoque en la optimización de la red en torno a la oferta y la demanda, lo cual es una buena noticia en términos de sostenibilidad, reduciendo la exposición al riesgo y los plazos de entrega.

P: ¿Puede la gestión de la cadena de suministro ser realmente un punto de diferenciación?

R: Sí. La detección de demanda es un buen ejemplo. Las principales cadenas de suministro del mundo estarán muy centradas en la detección de la demanda. En IBM, estamos utilizando un proceso que llamamos [Planificación Inteligente Continua](#) para obtener un indicador de demanda real más detallado. Por ejemplo, tenemos la capacidad de comprender exactamente qué está impulsando el comportamiento de los compradores en un código postal específico en torno a un SKU (Stock Keeping Unit) en particular, en un momento dado. Puede preguntar: “¿Qué está comprando la gente en este momento?”, lo cual nuevamente, depende de los motivos que mencioné, como si están confinados y si las escuelas y los negocios están abiertos, y muchos otros, incluido el clima. Poder analizar todos esos datos en tiempo real y usar un

algoritmo para poder decir: “Esta es la razón por la que hemos vendido 20.000 SKU hoy en este código postal”, es contundente. Le permite predecir el mañana y el día siguiente. Tener un indicador de demanda tan nítido le proporciona información inestimable que puede volver a accionar en su cadena de fabricación y suministro.

“ En 2020, creo que las organizaciones finalmente se dan cuenta de que la cadena de suministro es el corazón de su operación, y punto.”

De hecho, las organizaciones que reconocieron desde el principio que la cadena de suministro era su punto de diferenciación ya han comenzado el proceso de transformación, porque han obtenido un mayor porcentaje de la cartera del CFO. Y creo que eso es fundamental. Durante muchos años, las organizaciones han luchado por obtener dólares de inversión para la cadena de suministro. Esos dólares se han destinado a funciones orientadas al cliente, como marketing y marca. En 2020, creo que las organizaciones finalmente se dan cuenta de que la cadena de suministro es el corazón de su operación, y punto.

P: ¿Qué tecnologías están demostrando ser los verdaderos elementos de cambio en la gestión de la cadena de suministro?

R: Estamos viendo una convergencia de lo que yo llamo tecnologías de próxima generación, madurando al mismo tiempo. Inteligencia Artificial, automatización y blockchain están confluyendo en entornos basados en la nube para formar flujos de trabajo inteligentes, los cuales son flujos de trabajo ágiles y automatizados que reducen costos, aumentan la productividad o mejoran la experiencia humana. De hecho, estas tecnologías ayudaron a muchos clientes a superar los desafíos iniciales del COVID-19 al impulsar una analítica más agresiva. Por ejemplo, un minorista tomó la delantera a la competencia al recibir una temprana advertencia de que los paquetes familiares de artículos para el hogar, como los refrigerios, pasaron de repente a tener una gran demanda, ya que los consumidores cambiaron la compra de paquetes individuales de camino al trabajo a paquetes familiares para consumir en casa. Así que el minorista compró muchos paquetes familiares en lugar de paquetes individuales.

La gestión moderna de la cadena de suministro significa usar la IA, la automatización, blockchain y otras tecnologías para crear flujos de trabajo inteligentes que puedan gestionar las complejidades de un impacto de demanda y un impacto de oferta, y la posibilidad de que cualquiera de las dos situaciones suceda en cualquier momento.