



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; Maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; Director de Distrito en Apics Internacional.

jcamposc@crmmexico.com

DIGITALIZANDO LAS CADENAS DE SUMINISTRO

"75% de los ejecutivos consideran que la transformación digital de su cadena de suministro es importante o muy importante", nos comparte nuestro autor. "Así afirma 'The current and future state of digital supply chain transformation' de GT Nexus. La digitalización es un proceso esencial para poner al cliente en el centro de las cadenas de suministro, y a partir de ahí, generar todas las acciones necesarias para satisfacerlo.

Debemos partir del principio de que la digitalización de las cadenas de suministro es un medio y no un fin. Las cadenas deben digitalizarse porque son uno de los elementos esenciales para alcanzar tres cualidades que les permiten ser competitivas: visibilidad, agilidad y transparencia.

Algunos estudios afirman que una cadena digitalizada puede reducir el

costo de procesos de cadena de suministro hasta en 50%; el costo de abastecimiento en 20%, e incrementar el ingreso en 10 por ciento.

Aunque casi 70% de los altos directivos afirman que no reciben la información adecuada para manejar el negocio porque el empleado la oculta para no lucir mal (según afirma "How

collaboration reduces your global supplier risks" por Amber Road), la digitalización es un proceso esencial para poner al cliente en el centro de las cadenas de suministro y, a partir de ahí, generar todas las acciones necesarias para satisfacerlo.

La digitalización facilita la respuesta a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Quiénes son mis clientes?
- ▶ ¿Cómo puedo satisfacer rentablemente las necesidades de mis clientes?
- ▶ ¿Cómo podemos tomar decisiones de forma oportuna y al menor costo?
- ▶ ¿Cómo podemos responder a las crecientes demandas de información de los clientes, los entes reguladores y la sociedad?

Tengamos presente que la digitalización no solo afecta la forma en que las organizaciones participantes de una cadena de suministro operan, sino de forma general transforma los modelos de negocio, ya que reduce dramáticamente la brecha entre las empresas pequeñas y las grandes, porque la digitalización permite compartir activos y reduce la brecha entre los recursos disponibles según el tamaño de la organización. Esto significa que más empresas pueden

entrar más rápidamente a competir en cualquier tipo de industria.

Un ejemplo coloquial del impacto de la digitalización lo representa la industria de la música. En el pasado, los compositores e intérpretes dependían totalmente en que las grandes marcas disqueras eran las dueñas de las máquinas de producción y los canales de distribución. La cantidad de discos y físicos que se destruían era muy alta debido a que no se lograba su venta y todo esto o encarecía el proceso.

La digitalización de la música permitió que los compositores e intérpretes trasladaran sus obras a medios digitales y pudieran vender las de forma independiente eliminando con esto prácticamente el poder de las distribuidoras. En una tercera ola, hoy no es necesario comprar la música, los clientes compran un servicio para poder escuchar música lo que elimina por completo la necesidad de seleccionar y almacenar las obras digitales.

No solo eso, hoy los sistemas son capaces de recomendar a sus clientes la música que deben oír basados en lo que tradicionalmente escuchan.

Cuando hablamos de visibilidad dentro de la cadena de suministro, nos referimos a la capacidad de "ver" lo que pasa corriente arriba y corriente abajo, esta habilidad, permite a cualquier miembro de la cadena hacer compromisos con la seguridad de que contará con los recursos necesarios por parte de sus socios de cadena. Las promesas al cliente no están más basadas en suposiciones, sino en información disponible en tiempo real. La visibilidad reduce la necesidad de mantener altos niveles de inventario y capacidad reservada, lo que se traduce directamente en una reducción de costos.

La *agilidad* es la capacidad de responder de forma oportuna y rentable a los cambios en las demandas del mercado. Desafortunadamente, los clientes no notifican oportunamente a las organizaciones los cambios en sus planes, por lo cual es necesario estar cerca de ellos y reaccionar a nivel cadena lo más pronto posible. La agilidad está asociada con decisiones basadas en información en tiempo real de los costos que se incurren en las diferentes alternativas de solución, no se trata solamente de alcanzar la satisfacción del cliente, ésta debe ir asociada con la mejor decisión financiera para todos los miembros de la cadena.

La *transparencia* puede parecer algo similar a la visibilidad, sin embargo, se refiere a la habilidad para mostrar a la sociedad y a los reguladores el origen y destino de todos los materiales usados en la cadena, así como la legalidad de los recursos utilizados en los procesos de transformación. La transparencia se diseña para generar una rastreabilidad que demuestre el cumplimiento a los valores de sostenibilidad. No se trata solamente de hacer las cosas necesarias para satisfacer a los clientes, sino también de dejar satisfechos a todos los que están comprometidos con el respeto a los derechos humanos, el respeto al medio ambiente y la eliminación de prácticas de corrupción.

En la nueva era digital, todos los miembros de una cadena deben tener la información disponible en tiempo real para que sus socios de negocio sean capaces de utilizar la y realizar compromisos válidos y rentables. Las organizaciones que no sean capaces de comprometerse con esto, poco a poco serán excluidas de las cadenas relevantes y tendrán que enfocarse en alguno de los pocos nichos tradicionales que sobrevivan.

Asociamos a la digitalización con su representación física, como serían la robótica, las impresoras 3D, los drones y los vehículos auto manejados, pero esto solo son el reflejo del uso que se le da a la información con el objetivo de lograr entregas rápidas, económicas y personalizadas al cliente final.

Algunos beneficios concretos de la digitalización serán:

- ▶ Un mejor uso de los activos. Como resultado de que las máquinas permanecerán menos tiempo paradas y los inventarios mayor tiempo rotando.
- ▶ Una menor dependencia del trabajo manual. Las máquinas inteligentes sustituirán a las personas en tareas rutinarias así como también en aquellas que se requiere aprendizaje.
- ▶ Una importante reducción en el tiempo de respuesta. La agilidad de los procesos y los equipos permitirán una personalización masiva de gran escala.
- ▶ Un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes. Como resultado de la analítica y la inteligencia artificial. Esto influirá tanto en el desarrollo de productos y servicios como en todas las tareas de post venta.

Tengamos presente que cuando hablamos información no solo nos referimos a aquella que está perfectamente clasificada dentro de un "campo" en una base de datos, por ejemplo la edad, la dirección o el monto facturado, los actuales sistemas son capaces de trabajar con lo que se conoce como información "no estructurada", ya son capaces de interpretar textos que describen las

necesidades o comportamientos de los clientes. Basado en esto, el gran reto es asegurar que toda la información asociada con los mercados y los clientes es capturada en un medio digital.

No podemos dejar de pensar en el rostro social de la digitalización, el desplazamiento de la mano de obra no calificada, la sustitución del trabajador por la máquina, el dinero sobre las necesidades de la gente, pero esta discusión ocurrió desde la primera máquina de vapor o cuando se implementó la primera línea de producción. La respuesta a esto, debe ser construida por la propia sociedad y no debe ser una limitante para el desarrollo de las cadenas digitales.

La digitalización se fundamenta en que la información sea capturada sólo una vez, y de preferencia utilizando medios electrónicos, para que de forma inmediata esté disponible a todos los socios de cadena en el formato adecuado.

Una vez que la información se tiene de forma digital, está pueda ser utilizada por los diferentes departamentos que constituyen la cadena de valor de la organización, iniciando por el diseño de productos, las áreas comerciales, compras, planeación de producción, calidad, producción, distribución y logística o servicio al cliente. Además también estará disponible para clientes y proveedores.

Las acciones específicas que una organización puede tomar el día de hoy para moverse en la dirección de la digitalización son:

1. Entender claramente quiénes son los clientes finales. Para cada segmento de clientes, definir específicamente las características de sus productos, los lugares de entrega y toda la información asociada desde la identificación de la necesidad, pasando por la colocación del pedido, incluyendo la transformación y entrega del producto, los pagos así como cualquier necesidad posterior a la entrega.
2. Mapear el proceso utilizando herramientas como el mapeo de cadena

de valor (VMS, incluyendo además de los tiempos de proceso y los costos, las necesidades de información para asegurarnos que esta sea capturada, almacenada y puesta a disposición de todo los socios de cadena que la requieren.

3. Definir cuál es la tecnología de información ideal para la captura, almacenaje y distribución de la información que garantice su disponibilidad en tiempo real al menor costo posible. Enfocarse en tecnologías intuitivas, fáciles de usar y con amplia capacidad para integrarse con cualquier otra organización. Es aquí donde "la nube" aparece como una herramienta de gran utilidad.
4. Rediseñar los procesos operativos y de toma de decisión para garantizar el uso de esta información en todo los procesos de toma de decisiones y documentar las lecciones aprendidas resultado de su uso, con el fin de lograr una mejora continua.
5. Crear un ambiente colaborativo al interior de la organización y entre miembros de cadena basados en el compromiso de compartir oportunamente la información y aprender de ella.
6. Utilizar la información para crear modelos analíticos y de toma de decisión que ofrezcan una ventaja competitiva a todos los miembros de la cadena.
7. Reconocer a la información, uno de los activos más importantes y que por lo tanto debe ser cuidada, controlada y explotada.

Aquellos que aún siguen pensando que la digitalización es un reto para los departamentos de tecnología de información, no han entendido que en el fondo lo que significa es una nueva manera de operar los negocios para poder responder a la dinámica de cambios del entorno y a la responsabilidad social que las organizaciones tienen.

Crear una cultura digital significa trabajar 24/7 pensando en el cliente y en cómo siempre tomar la mejor decisión bajo las condiciones del momento. ☺

2017

XXIII

CONGRESO ANUAL DE AGENTES NAVIEROS

El Evento Líder Marítimo Portuario de México

CENTRO DE CONVENCIONES MAZATLÁN
SEPTIEMBRE 27-30

<http://www.amanac.org.mx>

30 AÑOS DE LIDERAZGO
AMANAAC
ASOCIACIÓN MEXICANA DE AGENTES NAVIEROS A.C.



Informes: Jessica Ancona • congresoamanac@amanac.org.mx
jancona@amanac.org.mx • Tels. 55234455 / 55230522