

La digitalización en nuestro futuro

Hablamos tanto del cambio, de la velocidad de las innovaciones y del surgimiento de nuevos modelos de negocio, que nos acostumbramos a vivir en la incertidumbre permanente, con el consecuente riesgo de dejar que el cambio decida nuestro destino y no ser nosotros los que tomemos las decisiones acerca de en qué futuro queremos estar.

Es innegable, que las cadenas de suministro tendrán que moverse rápidamente a la digitalización y como consecuencia, se deberán modificar la mayoría de los elementos que la componen. Las organizaciones que con mayor velocidad adopten correctamente estas nuevas tecnologías y nuevas prácticas gerenciales, tendrán una ventaja competitiva importante. Se estima que la adopción de la digitalización puede generar una reducción en los costos de bienes y servicios comprados del 20%, una reducción del costo en el proceso de cadena suministro del 50% e incrementos de ingreso en el orden del 10%



Una cadena de suministro digital, es un modelo centrado en el cliente que captura y maximizar la utilización en tiempo real de los datos que vienen de una variedad de fuentes. Todo esto, facilita la simulación de la demanda y el ajuste de los recursos para optimizar el desempeño con el menor riesgo posible.

Las cadenas tradicionales, se enfocan en minimizar el costo de manufactura y el logístico, las nuevas cadenas digitales, se centran en el cliente con la finalidad estar más cerca y profundamente relacionadas con ellos y así poder reaccionar oportuna y rentablemente a sus necesidades. Podemos decir que las primeras se enfocan hacia adentro y las segundas hacia afuera.

En una encuesta a altos ejecutivo, 53% de los participantes esperaban cambios de moderados a extremos en los indicadores de desempeño de sus cadenas en los próximos cinco años, y solamente 2% esperaban que no existieran. Una expectativa, es que los nuevos indicadores de la cadena de suministro estén estrechamente ligados con aspectos de diseño de productos, simulación de la demanda y personalización de los productos en tiempo real.

Entre los elementos que impulsan la transformación de la cadena de suministro tenemos la explotación del "big data" mediante una analítica de tiempo real, esta se fundamenta en:

- El uso dispositivos móviles que permite a los usuarios interactuar en todo momento y en todo lugar.
- El crecimiento de los sensores en múltiples operaciones que permiten una total rastreabilidad.
- El internet de las cosas, IoT, que permitirá a cualquier objeto comunicarse con el exterior.
- Las redes sociales, que facilitan la difusión de la información y la identificación de los patrones de consumo.

Por el lado de la manufactura y la entrega de productos, tenemos otra serie de desarrollos tecnológicos que forma parte del nuevo mundo digital como:

- La robótica, que facilita la reducción de la variabilidad, los retrabajos y el tiempo de respuesta.
- Los drones y vehículos autónomos, que abren oportunidades para el monitoreo de operaciones en tiempo real y la entrega de última milla.

- Las impresoras aditivas, 3D, que alteran dramáticamente la operación de las cadenas de suministro acelerando la velocidad de nuevos lanzamientos, y la entrega al cliente.

El tercer elemento esencial dentro de esta digitalización, es la forma en que se colaborará al interior y al exterior de la organización, mediante la alineación de objetivos comunes.

- Al interior existirán más reuniones donde las funciones alinearán sus decisiones y podrán trabajar bajo diferentes escenarios.
- Al exterior, los mayores beneficios se darán en la innovación colaborativa, pero se deberán resolver algunos aspectos como la repartición de ganancias.

Como en todo cambio, aparecen nuevas amenazas que deben ser consideradas oportunamente para evitar impactos negativos sobre los beneficios.

- Los riesgos cibernéticos se vuelven cada vez más relevante en ya que crecen a una tasa anual cercana al 40%. La información se vuelve el activo más importante de las organizaciones.
- Asociado con los ataques cibernéticos, tenemos el robo de la propiedad intelectual, ya que ésta estará más vulnerable al encontrarse en redes compartidas.
- Las regulaciones gubernamentales, todo aquello asociado con la responsabilidad social corporativa pero también con el manejo de la información.
- La privacidad. La explotación de los datos de las organizaciones y los clientes enfrenta algunos dilemas éticos.

Otro de los posibles jugadores es el famoso blockchain, con su arquitectura de base de datos que facilita la velocidad, la seguridad y la exactitud de la información entre los socios de la cadena.

Los altos ejecutivos deben tener presente que ellos deberán liderar la transformación digital mediante un mejor manejo de la demanda, del personal, de la tecnología y del riesgo. La demanda deberá manejarse en tiempo real, mediante un amplio involucramiento con el cliente. La gente deberá trabajar en una nueva cultura colaborativa, El riesgo deberá ser administrado y la tecnología extendida por la cadena para alcanzar visibilidad y agilidad.

Para cada uno de estos elementos es necesario que la alta dirección realice algunas preguntas clave:

Con relación a la Demanda:

- ¿Puede la organización capturar en tiempo real datos que se necesitan para enfocarse en el cliente?
- ¿Puede la organización utilizar y aplicar datos en tiempo real para determinar la demanda del cliente?
- ¿Actualmente la gente de cadena de suministro tiene un rol directo en crear y capturar la demanda?
- ¿Las métricas actuales soportan una cadena suministro digital centrada en el cliente?

Con relación a la Gente:

- ¿Está la organización preparada para definir las fronteras organizacionales de la cadena de suministro?
- ¿Existen en la organización las habilidades para enfocarse en el cliente?
- ¿Cuenta la organización con el personal capaz de liderar una transformación hacia los clientes?
- ¿Las métricas actuales de desempeño motivan la colaboración con un propósito específico?

En el aspecto tecnológico:

- ¿Cuenta la organización con tecnología para facilitar la agilidad en la respuesta y la visibilidad de la demanda?

- ¿Está actualmente la organización utilizando nuevas tecnologías para mejorar la fabricación y la entrega en un ambiente digital?
- ¿Es la organización capaz de integrar nueva tecnología en su modelo actual de negocios?
- ¿Cómo mide la organización el retorno de la inversión tecnológica? ¿Son éstas aplicables para la nueva cadena de suministro digital?

Para la administración del riesgo:

- ¿Está la organización consciente de como la digitalización reduce el riesgo regulatorio de desempeño?
- ¿Sabemos de dónde provendrá el mayor riesgo de negocio o regulatorio?
- ¿Es la organización capaz de protegerse contra una amenaza de ciber-crimen?
- ¿Puede la organización medir la integridad y la autenticidad de su cadena de suministro?

Para profundizar en estas ideas le recomiendo revisar “[Digital Supply Chains, A front side flip publicado por The Center for Global Enterprise](#)”