

White Paper

Cómo preparar las cadenas de suministro para el post-COVID19

Además de sus efectos totalmente perjudiciales para la economía y la población, la reciente pandemia de Covid-19 nos ha dejado una serie de lecciones aprendidas que debemos aprovechar para mejorar y fortalecer nuestras cadenas de suministro

Whitepaper
Miebach Consulting
Junio 2020
Autores



Pank Bedaux
Miebach España
bedaux@miebach.com



Xavier Farrés
Miebach España
farres@miebach.com



Ignacio Gallo
Miebach Argentina
gallo@miebach.com



Philippe Lavoué
Miebach Francia
lavoue@miebach.com



Bryan Nielsen
Miebach USA
nielsen@miebach.com

¿Cómo ha impactado el COVID-19 sobre nuestras cadenas de suministro?

A principios de 2020, nadie podría haber pronosticado con certeza las turbulencias que iban a enfrentar las cadenas de suministro a nivel global. El COVID-19 se ha comparado con la gran depresión de finales de la década de 1920 o con un desastre natural que amenaza con detener años de progreso.

Los líderes a nivel global están comenzando a tomar conciencia de que el mundo que habíamos conocido puede no volver pronto y puede haber cambiado de forma permanente. La frase comúnmente utilizada para describir esto es la “nueva normalidad”.

El coronavirus desató un efecto “apertura de caja de Pandora”, con algunas consecuencias actualmente conocidas y otras aún imprevisibles. Lo que las empresas saben es que ha comenzado un cambio drástico, y que necesitan adaptarse rápidamente para sobrevivir.

A continuación se analizan cuatro cambios o efectos clave para la industria de consumo masivo:

1. Los hábitos de consumo están cambiando, lo que lleva a cambios de volumen en todos los canales de venta

Como todo el mundo sabe, la necesidad de reducir la velocidad y/o detener la propagación del COVID-19 trajo aparejado requisitos de bloqueo a nivel nacional, región o ciudades, y permanecer en las casas con la intención de maximizar el distanciamiento social. Como resultado de esto, el comportamiento del consumidor ha cambiado significativamente. Los consumidores están cambiando a una escala sin precedentes: dónde, para qué y cuándo compran.

Debido a estos cambios fundamentales en el comportamiento del consumidor, han surgido nuevos patrones de demanda. Los consumidores están comprando, y potencialmente almacenando, productos con una vida útil más larga (alimentos enlatados, por ejemplo). Hubo una demanda inicial exacerbada, de productos de limpieza e higiene, creando quiebres temporales de los inventarios, pero una vez nivelado el consumo tiende a mantenerse de forma más constante.

Si bien algunas de estas categorías de productos han experimentado un aumento de la demanda en la crisis, hay muchos ejemplos de categorías de productos que han visto caídas significativas, como equipamientos para viaje y productos electrónicos de lujo. La ubicación del consumo también está cambiando. Con las empresas cerradas temporalmente, los consumidores están comprando sus alimentos y bebidas en tiendas minoristas y consumiendo en casa en lugar de en bares y restaurantes. Estos cambios han impactado en modificaciones en el mix de volúmenes por canal, y grandes implicancias para las cadenas de suministro. Además, debido a estos cambios, la demanda es dinámica, evoluciona semanalmente y seguirá siendo significativamente afectada por los requisitos de confinamiento y cualquier consecuencia económica posterior.

Se espera que los patrones de demanda comiencen a comportarse bajo un enfoque más recesivo, con menos gasto fuera de casa, compras reducidas de productos no esenciales, comportamiento de búsqueda de promociones, mayor preferencia por marcas privadas, compras más frecuentes en menores cantidades y un aumento de los minoristas de descuento.

2. Las operaciones de comercio electrónico deben escalar su volumen para satisfacer la creciente demanda

Este período de confinamiento ha aumentado la importancia de vender a los consumidores directamente en su hogar. Si las empresas no apreciaban la importancia del comercio electrónico anteriormente, el confinamiento los ha despertado a esta realidad, o ha confirmado la dirección estratégica de las empresas ya capaces de hacer comercio electrónico.

Desde la perspectiva del consumidor, han descubierto o vuelto a confirmar la preferencia para que los productos se entreguen a domicilio mientras están confinados, y esta preferencia se presume no será pasajera. Hay pruebas científicas sólidas, que demuestran que las personas necesitan aproximadamente dos meses para cambiar y arraigar nuevos hábitos, y el confinamiento global ha durado el suficiente tiempo para perpetuar estos cambios.

Habrán un aumento de los empleados que trabajan desde casa, apoyando aún más el comercio electrónico y la demanda de entrega a domicilio. El comercio electrónico llegó para quedarse.

La mayoría de las empresas de bienes de consumo no estaban preparadas para hacer frente a esta evolución, pero ahora se han dado cuenta de que la construcción de esta relación personal con los clientes es un requisito para permanecer en el negocio y hacer frente a la “nueva normalidad”.

El manejo eficaz de este cambio fundamental en la cadena de suministro requiere importantes adaptaciones operativas para garantizar que la capacidad de los procesos sea sostenible asegurando las demandas de nivel de servicio de los consumidores en sus hogares.

La primera mirada a esta evolución demuestra que muchos grandes minoristas cuentan con la infraestructura para apoyar esta “nueva” modalidad de entregas. Al tiempo que la mayor parte de los minoristas más pequeños, tendrán que adaptarse y potencialmente innovar, para acompañar estas nuevas tendencias.

Al igual que en toda situación de crisis, habrá ganadores y perdedores a partir de este cambio en los patrones de demanda. La capacidad de escalar y flexibilidad de las operaciones de e-commerce desempeñará un papel importante en la determinación de en qué lado quedará posicionada cada empresa en el futuro.

¿Cómo ha impactado el COVID-19 sobre nuestras cadenas de suministro?

3. Las empresas están protegiendo y optimizando el flujo de efectivo

Muchas empresas han visto en gran medida reducidos sus ingresos. Restaurantes, cadenas de hoteles, aeropuertos, lugares de entretenimiento y centros comerciales están sufriendo con mayor intensidad los efectos de esta pandemia global. Incluso con la ayuda del gobierno, todavía deben hacer frente a enormes incertidumbres sobre cómo evolucionarán sus negocios y si serán capaces de sobrevivir.

La gestión del flujo de caja se ha vuelto clave para garantizar la liquidez y la supervivencia. Podríamos afirmar que se está gestionando y administrando con "precisión quirúrgica".

Esto está generando una enorme presión y desafíos para las industrias de consumo masivo. Muchas empresas han respondido con acciones para mitigar sus costos, tales como: suspensiones temporales de personal y recortando el pago de ejecutivos y directivos 20-30%. Todas estas acciones son un intento de preservar el efectivo y mantener su talento en la nómina. Las empresas también están extendiendo plazos y priorizando sus cuentas por pagar, reduciendo su inventario siempre que sea posible, y retrasando cualquier introducción de nuevos productos para minimizar sus gastos. Las compañías se encuentran ante el desafío de gestionar un complejo equilibrio: deben mantener su capacidad de servir a clientes para garantizar ingresos, retener su fuerza de trabajo para operar, al tiempo que deben proteger y preservar el flujo de caja para sobrevivir.

4. Los niveles de servicio disminuyen debido a los desafíos de producción y distribución

Los cambios fundamentales no solo están en el lado de la demanda, también han cambiado las condiciones de operación. Los volúmenes significativamente más altos en nuevos canales, categorías de productos o líneas de negocio han generado cierto grado de escasez de suministros y han creado déficits de capacidad en la fabricación.

Muchas empresas han tomado medidas para seguir entregando los volúmenes requeridos impulsando el recurso de incurrir en horas extras, enviar y entregar los fines de semana, y agilizar los suministros a geografías distantes. Al mismo tiempo, algunas empresas han desacelerado líneas de producción que tienen demanda mínima, lo que permite disponibilizar capacidad adicional.

Las empresas están implementando medidas de protección de la salud y seguridad para reducir el riesgo de contagios. En algunos casos, el incremental de salario para personal "de riesgo" se utiliza para incentivar a los empleados a seguir realizando trabajos y evitar que una instalación cierre.

Como resultado de estas dificultades operativas, los niveles de servicio han sufrido, los costos de fabricación están aumentando, mientras que la productividad y los resultados han disminuido.

En la era post COVID-19, las cadenas de suministro tienen un mayor peso en la estrategia de las empresas

En los medios de comunicación convencionales y la sociedad, las cadenas de suministro han sido tradicionalmente actores silenciosos, entregando productos a los consumidores y tiendas sin la consideración o reconocimiento requeridos.

Sin embargo, como resultado del caos que trajo aparejada la pandemia COVID-19, las cadenas de suministro se encuentran ahora en primera plana, con políticos interrogando y comentando estrategias de abastecimiento a nivel nacional. La importancia estratégica de las cadenas de suministro es ahora más importante y relevante que nunca.

Al considerar las cadenas de suministro, hemos decidido centrarnos en 5 categorías principales, cada una con sus propios matices y puntos clave, que deben entenderse para apreciar cómo y por qué estas áreas de enfoque son más relevantes hoy, tras la era Covid.





Flexibilidad y visibilidad

- Las cadenas de suministro deben adaptarse rápidamente para abordar las tendencias previamente discutidas, que han llegado para quedarse.
- La potencia y la velocidad de la crisis han puesto de relieve la necesidad que las empresas reaccionen en tiempo récord.
- Tener procesos de planificación ágiles y altamente sensibles a la demanda (S&OP/IBP) ya no es una fuente de ventaja competitiva, ahora se necesita simplemente como factor clave para la supervivencia de la empresa.
- Las empresas deben ser capaces de desplazar sus recursos a través de sus líneas de negocio según sea necesario, priorizando los productos esenciales, garantizando el abastecimiento y las entregas al cliente, todo ello con alta sensibilidad y comunicación de extremo a extremo en tiempo real al resto de la cadena (proveedores, plantas, depósitos, transportistas, etc).
- Es esencial poder disponer de una configuración de red logística flexible, que consiga equilibrar los beneficios de la centralización logística con la urgente necesidad de proximidad a la demanda para garantizar el nivel de servicio.



Abastecimiento

- Muchas estrategias de abastecimiento de empresas se han basado en el menor costo, lo que resulta en tiempos de entrega distantes y complejos. La crisis ha puesto en tela de juicio esta complejidad de abastecimiento.
- Muchas empresas están considerando migrar al rápido desarrollo de proveedores o sustitutos locales con el fin de garantizar el abastecimiento. Será necesario que la estrategia de las empresas consideren y evalúen estrategias de proximidad, sopesando riesgos y beneficios asociados.



Logística

- Las relaciones con los transportistas, en muchos casos, han sido históricamente consideradas como un “costo” para la estrategia de suministro. Aquellas empresas que invirtieron tiempo desarrollando alianzas estratégicas, han logrado diferenciarse garantizando el suministro de transporte en estas semanas críticas.
- Implica en muchos casos repensar el Route-to-Market al mercado alineado con la estrategia comercial del Go-to-Market.
- Definir estrategias para la distribución de última milla son indispensables con la creciente concentración en las grandes ciudades. Dónde ubicar los nodos de producción y logística, cuántos nodos utilizar y con qué estrategia logística deben operar.
- Estos son tiempos para desarrollar esquemas colaborativos y abordar estrategias de ganar-ganar con socios de distribución. Apoyar e invertir en relaciones a largo plazo basadas en la incorporación de tecnología y mejora continua. No sirve de nada tener el mejor producto, si no estamos en condiciones de llegar al cliente en tiempo y forma.
- En ciertos procesos críticos, cómo la preparación / clasificación de pedidos y el movimiento de productos, la automatización logística es cada vez más importante para garantizar que las empresas tengan la capacidad disponible para asegurar el abastecimiento y cumplir con los niveles de servicio requeridos.



Inventario

- El impacto de COVID-19 ha puesto en revisión muchos paradigmas tradicionales, lo que hace que las cadenas de suministro globales comiencen a cuestionarse variables que se habían asumido anteriormente como implícitas. Dependiendo el caso particular y la industria, cierta filosofía operativa como la de niveles de inventario extremadamente ajustados o incluso estrategias de crossdocking puro, se han visto desafiadas.
- En situaciones críticas de estrés como las experimentadas recientemente, la cadena toma riesgos altos o en muchos casos se rompe. Las políticas de inventario óptimas segmentadas por familias de productos tendrán que ser repensadas. Factores como la proximidad de inventario y la disponibilidad de productos serán esenciales para diferenciarse con los consumidores.



Gestión de la información

- Herramientas de TI que permiten el uso del Big Data mediante la captura de datos disponibles a nivel de punto de venta e inteligencia de mercado, conectando la demanda “online” con la oferta. Herramientas para optimizar las rutas de entrega, sistemas de seguimiento y tracking en línea, conceptos cómo la fabricación 3D, plataformas de transporte compartido, vehículos autónomos son elementos que pertenecen al “presente-futuro”.
- La adopción de la digitalización en la cadena de suministro en los próximos años es un hecho. Permitirá a las empresas generar ahorros a través de menores costos operativos, menores pérdidas de ventas y una gestión óptima del inventario.
- El aumento de los volúmenes de demanda y la complejidad operativa, combinados con la reducción de los costos de acceso a la tecnología, conducen a períodos de amortización cada vez más rápidos.

En la era post COVID-19, las cadenas de suministro tienen un mayor peso en la estrategia de las empresas

Antes del COVID-19	Después del COVID-19
La centralización de la logística equivale a eficiencia	Mayor importancia del aprovisionamiento local y de la proximidad
Los inventarios de stocks son vistos como un signo de planificación deficiente	Los inventarios de stocks son importantes para evitar disrupciones
La competitividad de costes se logra mediante el aprovisionamiento y el suministro desde países con bajo coste de mano de obra	Las cadenas de suministro largas y complejas son vistas como un riesgo
El comercio electrónico todavía supone un volumen insignificante en el conjunto de ventas	El e-commerce ha crecido significativamente y seguirá siendo un hábito para el consumidor
La digitalización de la cadena de suministro no tiene un business case claro	La digitalización de la cadena de suministro es un requisito estratégico
La automatización comporta largos tiempos de amortización	La automatización reduce la dependencia de disponibilidad de personal
La gestión del riesgo de la cadena de suministro es un tema que sólo es relevante para las grandes empresas multinacionales	Las cadenas de suministro deben ser más resilientes ante la adversidad
La contratación de transporte se considera una mercancía	La contratación de transporte requiere relaciones fuertes
Las relaciones con los socios de la cadena de suministro son transaccionales	Migración hacia las relaciones de colaboración
La planificación se basa en la predicción	La planificación se basa en la capacidad de respuesta

Cómo abordar la cadena de suministro de su empresa con las perspectivas financieras inciertas de los próximos 6-18 meses



1. Comprendiendo sus drivers de costos

- La mayoría de las empresas están experimentando cambios significativos en la demanda y el volumen de sus canales, presión sobre los plazos de entrega y el nivel de cumplimiento de sus pedidos.
- Estos cambios han impactado sobre las operaciones, presentando líneas de producción con capacidad saturada pero exceso de capacidad en otras. Despliegue de inventarios muchas veces con desequilibrios en la red y desafíos de servicio.
- Debido a estos cambios significativos, el enfoque tradicional que implica comparar costos históricos con el presupuesto, no es lo suficientemente preciso para la toma de decisiones correctas hacia adelante.
- Resulta imprescindible una revisión profunda de los factores de costos y sus drivers asociados, en la búsqueda de eficiencias operacionales, para adaptarse rápidamente al nuevo contexto.

2. Validando los nuevos requerimientos de su capacidad operativa

- El incremento del canal e-commerce ha demostrado resultar crítico para el futuro mediano, incluso en los mercados más inciertos.
- Será necesario aumentar la capacidad de manera eficiente, comprendiendo la interrelación entre los elementos de la CS en forma integral, buscando evitar la generación de cuellos de botella operativos.
- Del mismo modo, agregar estrés a sus procesos de entrega y preparación de pedidos con volúmenes incrementales y solicitudes de entrega más frecuentes, puede causar dificultades manteniendo la definición original de rutas, impactando en los costos de distribución.
- Resulta clave realizar una revisión minuciosa y con metodologías estructuradas de su verdadera capacidad en cada nodo de la red, que le ayudará a identificar potenciales cuellos de botella, ineficiencias y mayor foco de atención de la compañía en el corto plazo.

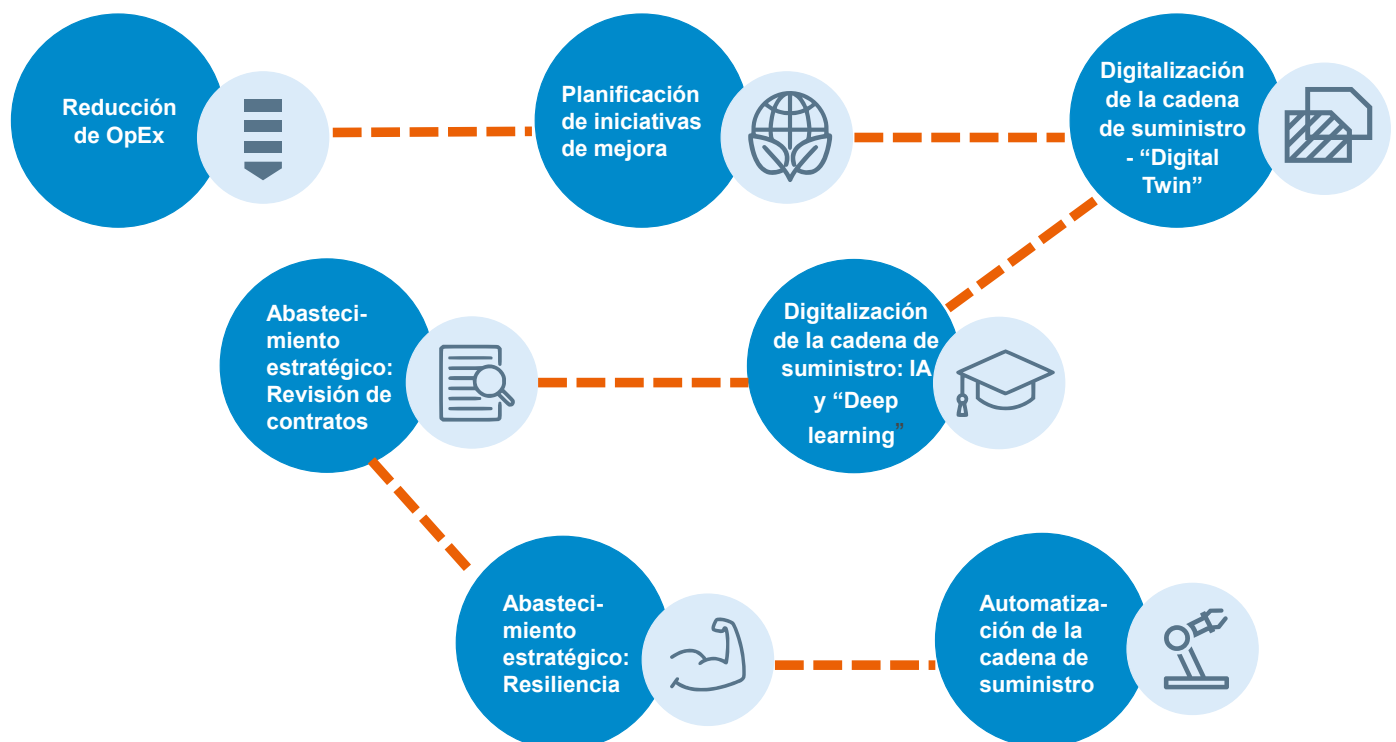
3. Validando la capacidad y fiabilidad de sus proveedores

- Resulta crucial para reducir y adelantarse a potenciales interrupciones puntuales en el abastecimiento.
- Lo que en algún momento pudo haberse asumido como estándar en el pasado reciente, no es tan claro en la "nueva normalidad". Las relaciones a largo plazo y/o estratégicas, que implican contar con acuerdos de aprovisionamiento claramente definidos se están convirtiendo en las nuevas reglas de operación.
- El rendimiento de una cadena de suministro es tan sólido como el eslabón más débil. Contar con socios estratégicos para sus suministros y servicios críticos es una necesidad que requiere una revisión inmediata en este nuevo contexto.

¿Cuál es la mejor manera de abordar la cadena de suministro de su empresa para prosperar en la nueva realidad?

Nueva realidad	Solución/ Enfoque
<ol style="list-style-type: none"> 1 Urgencia por comprender y ser capaces de abordar los <i>drivers</i> de costes en toda la cadena de suministro a medida que continúan los cambios en el volumen y la demanda 2 Los considerables cambios en la demanda, tanto en lo referido a productos como a canales, disminuyen la eficiencia y repercuten en la puntualidad del servicio 3 Interrupciones y retrasos en toda la cadena de suministro, que causan trastornos y provocan incidencias para los clientes 4 La fiabilidad del proveedor y del socio logístico es especialmente importante en un contexto complicado 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realizar un examen de la productividad de la cadena de suministro <i>End-to-End</i> para identificar mejoras y medidas de reducción de costes y priorizar las oportunidades con una hoja de ruta clara 2 Evaluar los nodos de la red de suministro para gestionar las sobrecargas o las necesarias reducciones de la capacidad y/o las posibilidades 3 Diseñar e implementar, o mejorar, las prácticas de S&OP. Aprovechar la cadena de suministro digitalizada para aumentar la agilidad y la capacidad de respuesta 4 Realizar una revisión estratégica de los proveedores. Redefinir las relaciones con los proveedores/ socios para un enfoque más colaborativo: juntos ganamos

¿Qué iniciativas deben priorizar las empresas para encontrarse bien posicionadas luego de la pandemia?



1 Reducción de OpEx

Para reducir el costo total operacional, se deben impulsar mejoras en los procesos y la productividad a lo largo de toda la cadena de suministro, con foco en la eliminación de actividades que no agreguen valor. Para las oportunidades detectadas, priorice la implementación de aquellas iniciativas de rápida implementación e impacto sobre la rentabilidad del negocio, con beneficios tangibles en reducción de OpEx y baja inversión asociada.

2 Planificación de iniciativas de mejora

La planificación de mejoras corto plazo sobre los procesos, es la respuesta táctica a la incertidumbre del COVID-19 para cualquier empresa enfocada en el costo, la seguridad y la agilidad.

El nivel de incertidumbre actual, acentúa la necesidad de focalizar esfuerzos en la planificación y programación de aquellos procesos, que incidan sobre la mejora en los niveles de servicio y la optimización de costos logísticos.

3 Digitalización de la cadena de suministro - “Digital Twin”

La complejidad de los sistemas logísticos es un desafío creciente para la gestión de las cadenas de suministro modernas.

Bajo entornos de incertidumbre del mercado, contar con información casi en tiempo real al alcance de la mano, y planificar por medio de la simulación de escenarios resulta más importante que nunca. Los modelos digitales y las simulaciones se utilizan para comprender mejor las complejidades y la toma de decisiones en un entorno virtual y seguro.

4 Digitalización de la cadena de suministro: IA y “Deep learning”

El aumento de incertidumbre sumado a una disponibilidad de datos exponencial, hacen que las aplicaciones vinculadas a la Inteligencia Artificial permitirán a las cadenas de suministro pasar de un enfoque reactivo de supervivencia a un escenario sustentable con visión largo plazo. Aunque suene “futurista”, existen empresas con aplicaciones concretas a disciplinas tradicionales de la logística, como por ejemplo la gestión de inventarios en la red y los procesos de pronósticos comerciales. La IA, y más específicamente el Deep Learning, permite asegurar niveles de inventario óptimos, niveles de servicio más altos e identificación y mitigación rápida de los riesgos en la cadena de suministro.

5 Abastecimiento estratégico: Revisión de contratos

Bajo tiempos de incertidumbre vienen tiempos de estrés empresarial, y por ende, la necesidad de replantear y revisar condiciones contractuales. Las revisiones de contratos permiten identificar con antelación potenciales problemas, ya sea con sus proveedores o clientes. Revisar los términos y las métricas acordadas ayudará a garantizar que las operaciones funcionen según lo previsto bajo el nuevo entorno, y por lo tanto, a proteger su organización frente a eventuales riesgos.

6 Abastecimiento estratégico: Resiliencia

Las cadenas de suministro corren el riesgo de interrumpir el abastecimiento, debido a las limitaciones de insumos y productos que fluyen a través de geografías, aranceles comerciales o proveedores críticos que se encuentran temporal o permanentemente sin operar. Estrategias como el “near-shoring” (tercerización de servicios clave en proveedores con presencia local cercana) son parte de la “nueva normalidad”, para las cadenas de suministro que necesitan imperiosamente garantizar demanda local en cada país. Otras estrategias complementarias, como la diversificación del suministro, también permiten mitigar riesgos.

Una evaluación integral del suministro de insumos y materias primas son fundamentales para garantizar que su cadena de suministro pueda seguir atendiendo a sus clientes en estos tiempos.

7 Automatización de la cadena de suministro

En los tiempos que corren, la digitalización y contar con la automatización de procesos clave en la cadena de suministro, permitirán mitigar la posible escasez de disponibilidad de dotación operativa y también reducir costos operativos.

No sólo procesos físicos, como la preparación y clasificación de pedidos, sino también procesos administrativos como la gestión de transporte, gestión de depósitos o procesos de gestión de pedidos y cobranzas.

¿Podemos ayudarle? ¡Contacte con nosotros!

Contacto:

Ignacio Gallo
gallo@miebach.com

Miebach Consulting
Juan Carlos Cruz, 1810 9º Piso
B1638BHR Vicente López - Buenos Aires
Argentina

