

**Hoy que los clientes
esperan una respuesta
inmediata a sus demandas,
¿su cadena de suministro
está preparada para
responder?**



The better the question. The better the answer. The better the world works.



**Construyendo un mejor
entorno de negocios**

Hoy que los clientes esperan una respuesta inmediata a sus demandas, ¿su cadena de suministro está preparada para responder?

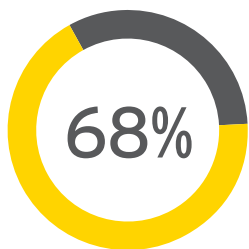
La administración de la cadena de suministro debe evolucionar

El 75% de las compañías minoristas y de productos de consumo señala que los métodos tradicionales de creación de valor se ven cada vez más afectados, y 68% confirma que deben hacer cambios significativos¹. La cadena de suministro es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan nuestros clientes: 81% de los altos ejecutivos de este ámbito comenta que la cadena de suministro de sus compañías no está preparada para adoptar una estrategia omnicanal².

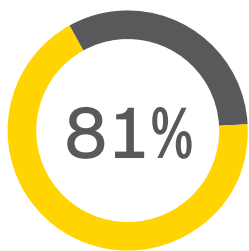
En la era de compras omnicanal, la administración de la cadena de suministro ha dejado de ser una función administrativa oculta de las compañías para convertirse en una capacidad generadora de ingresos altamente visible para los consumidores. Esta habilidad tiene el potencial para determinar la máxima experiencia para los compradores. En el mercado actual de productos y servicios en gran medida indiferenciados y que se encuentran en todas partes, las compañías dirigen su atención hacia la innovación de servicios y procesos como su próxima frontera competitiva.

El mundo digital ha eliminado dos supuestos básicos de la cadena de suministro tradicional: la demanda desconocida y la capacidad limitada. Los compradores, dispositivos y objetos conectados permiten conocer y evaluar la demanda en tiempo real, mientras que la red de operadores, contratistas, prestadores de servicios y proveedores conectados hacen que la capacidad sea casi infinita. El surgimiento de la economía colaborativa ha revelado un sinfín de recursos subutilizados que las mejores compañías explotan como parte de sus estrategias.

Para triunfar en este mundo omnicanal, las compañías deben convertir sus cadenas de suministro en redes de respuesta inmediata a la demanda (RRD); esto es, redes ricas en datos enfocados en la demanda cuyo fin sea motivar, percibir, modificar y responder a ella en tiempo real y de una manera ágil, eficiente y sustentable.



reconoce la necesidad de hacer cambios.



admite que su cadena de suministro no está preparada para adoptar una estrategia omnicanal.

1. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

2. EY en colaboración con CGF: *Reingeniería de la cadena de suministro para el omnicanal del futuro*, febrero 2015.



Lo que esperan los compradores de hoy...

En cualquier momento o lugar

Los compradores interactúan con las marcas y los productos a través de múltiples canales sin importar el momento o lugar. El control está en manos de los clientes y como resultado, ahora muestran niveles de lealtad moderados.



Interacciones y productos personalizados

Los consumidores esperan que sus marcas preferidas de consumo ofrezcan productos que les interesen. Los clientes valoran las interacciones memorables y personales con las marcas, por ejemplo, a través de eventos organizados conjuntamente, comunidades en línea y fuera de ella, así como conversaciones en redes sociales.



En todo momento o de cualquier manera



Los compradores esperan poder encontrar, elegir, comprar y consumir productos en mercados físicos y digitales. Las expectativas de servicio de los clientes son altas, siempre están presentes, sin complicaciones y congruentes en todos los canales.

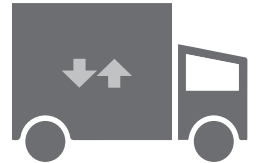


Información transparente y holística durante todo el proceso previo a la compra

Los consumidores realizan investigaciones exhaustivas antes de comprar. Exigen tener información transparente sobre cada aspecto de los productos o servicios, incluyendo precios, reseñas y una interacción auténtica durante todo el proceso previo a la compra.

Entregas de acuerdo con sus necesidades

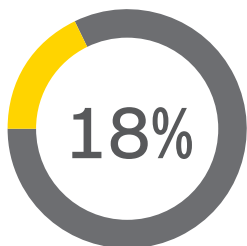
Los compradores no solamente esperan que los envíos y las devoluciones sean gratuitos, sino también quieren recibir sus compras en el momento y en el lugar que sea conveniente para ellos. Asimismo, solicitan tener la flexibilidad para poder hacer cambios de último momento a las condiciones del envío.



... y ¿cuáles son los retos de cumplir con estas expectativas?

Controlar el costo de prestar servicios

A medida que aumenta la demanda, el costo de entregar bienes a consumidores omnicanal en la manera en que ellos quieren aumenta rápidamente. Las rutas tradicionales al mercado no son suficientes para cumplir con esta tarea. En su afán por crear capacidades de comercio móvil, las organizaciones a menudo tienen sistemas y procesos independientes que no están completamente integrados a sus canales tradicionales. En consecuencia, muchos fabricantes y minoristas de bienes de consumo experimentan una erosión continua de sus márgenes. Solo 18% considera que son capaces de entender el costo de servir con el nivel de detalle que se requiere³.

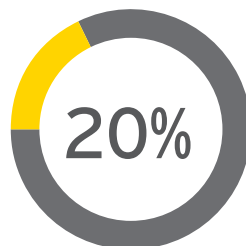


18% de las compañías considera que entiende el costo de servir.

3. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

Cumplir de manera dinámica

Tan solo el 20% de las compañías de productos de consumo confía en tener la capacidad de alinear la actividad de la cadena de suministro rápidamente con los cambios en la demanda⁴. Por lo que se esfuerzan por saber cuál es el mejor lugar para almacenar el inventario y cómo procesar los pedidos de cualquier comprador, en cualquier canal y a cualquier destino en su red. Especialmente, en el caso de categorías como la ropa, el vestidor se ha trasladado de la tienda al hogar del comprador, lo que hace que la manera en que las compañías manejan el proceso de devoluciones se convierta en un aspecto fundamental.

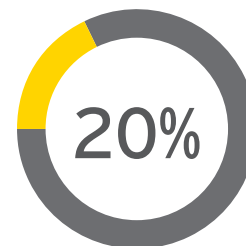


20% de las empresas cree tener la capacidad de alinear su cadena de suministro con los cambios en la demanda.

4. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

Entender los macrodatos

El entorno digital permite el contacto directo con los compradores en tiempo y contexto reales. Los consumidores, compradores, equipos y dispositivos conectados generan petabytes de datos estructurados y no estructurados. Estos datos pueden explicar los comportamientos de la demanda y calibrar el impacto de las actividades comerciales y de mercadotecnia. Sin embargo, tan solo el 20% de las compañías de productos de consumo considera que son capaces de colaborar con socios para obtener una visión integral y en tiempo real de la cadena de la red de valor⁵. Las compañías ven a los macrodatos como un campo minado o un cofre del tesoro, dependiendo del grado en el cual la analítica cognitiva impulsa la toma de decisiones informada y el desempeño inteligente.



20% considera ser capaz de colaborar con sus socios para obtener una visión integral y en tiempo real de la cadena de la red de valor.

5. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

De una cadena lineal a una red dinámica

El nuevo enfoque de la cadena de suministro debe centrarse en la sustentabilidad, maximización de las ganancias y optimización de todo el sistema. Esto requiere que las compañías sustituyan la cadena de suministro lineal tradicional con una RRD.

Una RRD es una red dinámica de procesos, tecnologías y compañías interconectados que trabajan por lograr un objetivo común: satisfacer la sustentabilidad de la demanda. Es capaz de brindar niveles superiores de servicio de una manera segmentada y personalizada, en comparación con lo que una sola compañía sería incapaz de brindar.

Las RRD están basadas en algoritmos que integran la inteligencia artificial y reglas de negocio transparentes para optimizar los recursos de la red. En este tipo de red, cada nodo está conectado y es inteligente, lo cual permite que una empresa interprete las fluctuaciones en la demanda y decida cómo modificar y responder a dicha demanda con acciones únicas en el mercado. Si bien las compañías que son parte de la RRD tienen funciones y tareas específicas, cada integrante de la red conoce las capacidades de los demás integrantes y su capacidad de respuesta en un momento determinado. Las RRD son por naturaleza altamente colaborativas y permiten que sus integrantes reduzcan los desperdicios y liberen recursos para que sean invertidos en innovación, mercadotecnia y precios competitivos.

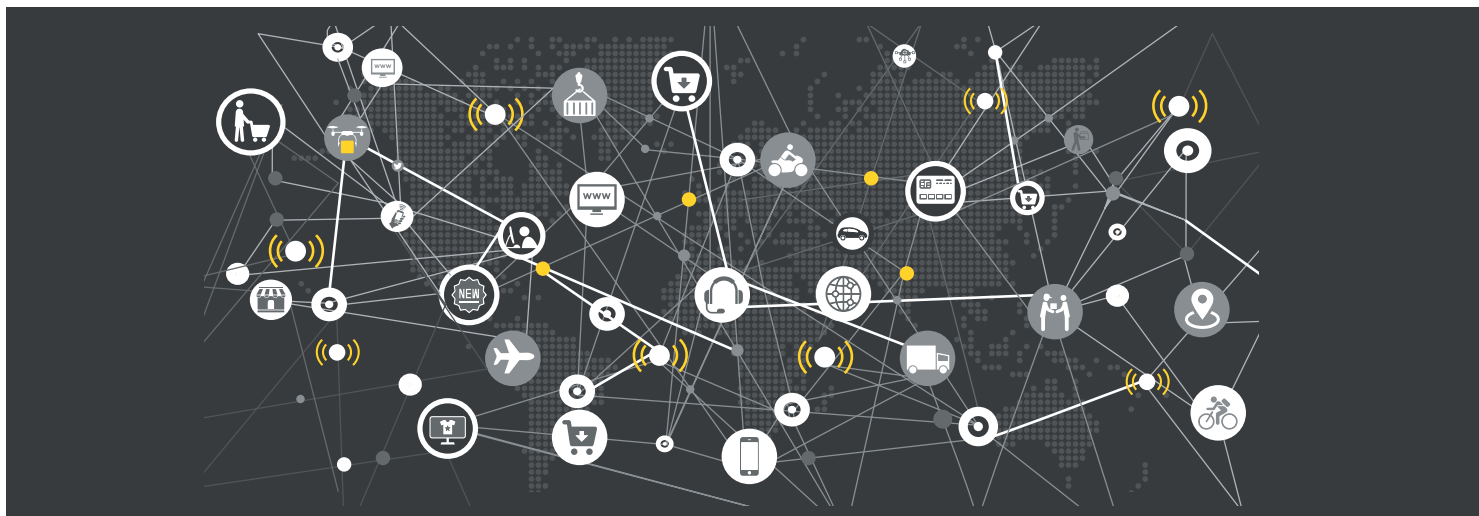
El modelo de RRD permite que las compañías sean mucho más inteligentes para satisfacer las demandas de los compradores. Por ejemplo, los minoristas canalizan sus pedidos de comercio electrónico a las tiendas que tengan un exceso de existencias para reducir la

necesidad de rebajar los precios y brindar un rápido acceso a todo el inventario de la compañía, lo cual reduce la necesidad de mantener una gran variedad de artículos en las tiendas, por lo tanto también disminuye las ganancias. Los fabricantes pueden utilizar la capacidad de transporte y almacenamiento de otros integrantes de la RRD para maximizar el tiempo de respuesta sin tener que lidiar con la presión de costos de logística o gastos de capital.

La formulación de una estrategia de respuesta en medida a las demandas y la configuración de la RRD puede convertirse en una fuente clave de diferenciación. Una estrategia adecuadamente formulada y bien ejecutada brinda niveles superiores de servicio, permite que se genere innovación en el mismo y que se incremente el valor para todos los integrantes de la red. Todo esto sucede a un costo para servir que es fácil de manejar y que impulsa el crecimiento rentable. Esto es sustentabilidad.

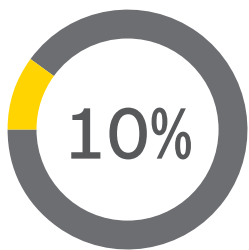
No solamente en la industria de productos de consumo es importante construir dicha red. Una empresa de suministros médicos conecta su red de distribuidores con su red interna de centros de distribución para decidir, después de tomar pedidos específicos de diferentes hospitales, cuál de estos distribuidores tiene el producto disponible y cuál puede realizar el pedido al costo de servicio más bajo. Los algoritmos generan respuestas únicas que asignan en forma dinámica a la parte que se encuentra mejor posicionada para responder a un solo pedido desde el punto en donde se encuentre en la red. Se han establecido previamente reglas de asignación de márgenes con base en el consumo de recursos de los integrantes y su contribución a una transacción específica.

Una red dinámica de compañías, tecnologías y procesos de negocio que están interconectados y que trabajan para lograr un objetivo en común de cumplimiento sustentable de demandas.



Reinventar su cadena de suministro: tres tareas esenciales

Para poder prosperar en el mundo omnicanal de hoy y volver a tener un crecimiento rentable, las compañías de productos de consumo deben transformar sus cadenas de suministro en RRD. Esto es crítico para las compañías que pretenden dejar de realizar simples pronósticos de venta tradicionales para comenzar a estar en una posición en donde puedan sentir y estructurar la demanda en tiempo real, lo cual solo el 10% de las compañías actualmente considera que puede hacer⁶.



10% considera que puede sentir y estructurar la demanda en tiempo real.

01

Aprovechar las señales de demanda en tiempo real

El primer paso es mapear las señales de demanda que están disponibles, y acumular e interpretar dichas señales, para que puedan cobrar significado para la organización. Las compañías aprovecharán la oportunidad para reducir considerablemente el índice de error en sus pronósticos y para cada vez más cumplir directamente con los pedidos generados por los aparatos conectados, dispositivos u otros "nodos" de consumo fuera de las tiendas físicas.

Los ganadores del futuro conocerán los patrones de consumo mucho antes que los datos tradicionales de punto de venta.

A medida que el entorno nos comunica en dónde se encuentran las personas, también comunica lo que necesitan, cuánto están dispuestas a pagar, sus elecciones y el contexto general sobre el cual toman estas decisiones. En el momento en que se captan estas señales, las organizaciones deben decidir qué tipo de cambios se requieren y el tipo de respuesta personalizada que deben detonar en el resto de la red.

Será necesario rediseñar los procesos para que las señales de demanda y la información contextual se reciban de manera clara y veloz.

Es importante trabajar estrechamente con la organización de Tecnologías de la Información (TI). Los equipos tanto en el área de operaciones como de TI deben encabezar la transformación digital de la empresa. Es necesario considerar la posibilidad de invertir en sensores, beacons, campañas de escucha, captura remota de pedidos y otras estrategias.

Las compañías deben crear y entender sus "curvas de demanda". Con esta información, pueden encontrar formas eficaces de modificar el comportamiento de la demanda en la medida de lo necesario y utilizar la información para impulsar las decisiones para desarrollar una nueva acción y no solamente preparar reportes históricos de desempeño.

Aprovechar las señales de demanda en tiempo y contexto reales permite que las compañías analicen nuevas estrategias para estructurar y responder a la demanda de manera rentable.

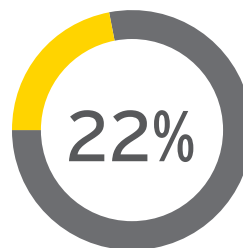
02

Alinear las funciones operativas y comerciales

Demasiadas compañías de productos de consumo aún tienen una estructura organizacional en la que las funciones comerciales y de cadena de suministro operan en núcleos.

Cuando las áreas de ventas, mercadotecnia, finanzas y de la cadena de suministro diseñan planes operativos independientes que están basados en sus propias necesidades, no es de sorprenderse que sea difícil equilibrar la demanda y oferta.

Actualmente, tan solo el 22% de las compañías siente que pueden equilibrar los objetivos de penetración en el mercado con las capacidades de su cadena de suministro⁷. Es necesario dejar atrás sus viejos hábitos y colaborar más estrechamente para poder entender la demanda y modificarla antes de responder.



22% considera contar con la habilidad de equilibrar sus objetivos de penetración en el mercado con las capacidades de la cadena de suministro.

6. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

7. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

Esto quizá implique regresar a los principios básicos, pero con mejor información, planeación y ejecución de pronósticos que integran los aspectos de la demanda y capacidad del negocio para asegurar que los productos adecuados fluyan por los canales adecuados para llegar al comprador de acuerdo con sus necesidades.

Cuando las compañías integran estrategias comerciales de penetración en el mercado con estrategias de cadena de suministro hasta el consumidor final, logran enfrentar la volatilidad en la demanda de una manera ágil y eficaz.

La capacidad de las funciones comerciales y de la cadena de suministro de colaborar permitirá que las compañías se enfoquen en inversiones a corto, mediano y largo plazo para generar un crecimiento rentable.

03

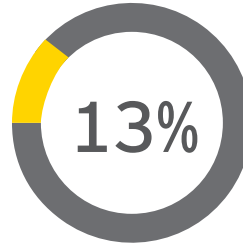
Administrar activamente la red de capacidad para obtener la máxima ganancia para servir

Algunas tendencias disruptivas que incluyen omnicanales, “quioscos en tienda para productos inexistentes”, el aumento el número de tiendas de descuento y la personalización de productos, han dado lugar a un aumento considerable en las opciones y costos de la red de suministro hasta el consumidor final.

Hay una necesidad urgente de medir y entender adecuadamente la rentabilidad única del “modelo producto-cliente-servicio” para asegurar que se conozca el verdadero costo de servir y que este se pueda optimizar.

Para atender las demandas de los canales y mercados emergentes, las compañías pueden planear y ejecutar proyectos que integran el lado de la demanda y oferta de su negocio. Esto permitirá aprovechar aquellas cuentas y canales, nuevas y existentes, con las oportunidades más grandes a un costo óptimo para servir, impulsando un crecimiento rentable e innovación del servicio.

Es de vital importancia segmentar los canales con base en las necesidades de servicio y el valor comercial; actualmente, el 13% de las compañías considera que pueden hacer esto⁸. Aquellas empresas que pueden calcular con precisión las implicaciones de servicio y costo de las solicitudes de los canales y clientes, y emprender iniciativas conjuntas de creación de valor, verán un impacto positivo enorme en sus utilidades netas.



13% considera que puede segmentar los canales con base en las necesidades de servicio y el valor comercial.

Una evolución continua

El consumidor siempre busca oportunidades. Mientras la estrategia omnicanal continúa evolucionando, también tendrá que evolucionar la administración de la cadena de suministro. Las compañías deben cambiar sus paradigmas para dar cabida a nuevas realidades. Crear una RRD requiere de ideas innovadoras y también de una diversidad de enfoques. Empezar operaciones en la búsqueda de brindar niveles de servicio superiores es un objetivo “contenido” que debe alinearse con la misión de la organización en su totalidad.



Acerca del autor

Maria Rey-Marston es Partner Principal in EY’s Global Supply Chain and Operations and Performance Improvement.

Encabeza equipos ella lo largo de la firma para ayudar a nuestros clientes a innovar y optimizar procesos de formas que aseguran una respuesta de mercado superior y un mejor desempeño financiero.

Maria ha trabajado con compañías líder de bebidas y bienes de consumo en todo el mundo, apoyándolas con la implementación de estrategias que conectan las operaciones de cadenas de suministro, procesos comerciales innovadores y desempeño financiero.

Su experiencia incluye la participación en proyectos de diseño de modelos operativos, transformación estratégica de negocios, administración del desempeño, estrategia de la cadena de suministro y estrategias de demanda digital. A María le apasiona compartir sus conocimientos con las nuevas generaciones de líderes, a fin de ayudarlos a tomar acción. Ha impartido clases en programas de maestría en diversas universidades de primer nivel.

8. Encuesta global de EY a los líderes de productos de consumo, 2016.

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio www.ey.com/mx.

© 2017 Mancera S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados
EYG no.
ED None
Clave HQL 001

ey.com

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.



/EYMexico



/ernstandyoungglobal



@EYMexico



company/ernstandyoung

Emilio Díaz

Socio Líder Productos de Consumo y Retail

+52 55 5283-1363

emilio.diaz@mx.ey.com