



Repensando las cadenas de suministro

Algunas tendencias en "Supply Chains" que serán determinantes para la región.

Dustin Pozzetti

Socio líder de Consultoría de KPMG en Brasil y América del Sur



KPMG Business Insights América del Sur

Edición N° 48 | Mayo • 2024

No es ninguna novedad que la disrupción causada por la pandemia de COVID-19 sobre las cadenas de suministro ha sido el detonante que impulsó en los últimos dos años un cambio radical tanto en la conformación y estructura como en la gestión de las mismas. Como es sabido, la pandemia de coronavirus, además de los efectos en materia social y sanitaria, significó un impacto por demás relevante para la economía global. Las restricciones impuestas a la movilidad de las personas en la gran mayoría de los países para combatir sus efectos y aplanar la tasa de contagios derivaron en una crisis económica sin precedente que arrojó una caída de casi el 3% en el PBI mundial para fines del 2020, pero con derrumbes más pronunciados a nivel regional, como en Latinoamérica, donde la caída fue del 7% (IMF, 2023).

En este escenario, caracterizado por la incertidumbre y la parálisis en la actividad económica, las cadenas de suministro fueron apuntadas como algunos de los elementos más resentidos por la crisis dentro del sistema productivo global. Una estructura estandarizada que priorizaba de manera casi exclusiva la minimización de los costos y, por ende, la internacionalización de la mayor parte de los insumos en países de *bajos ingresos (o en desarrollo)*, fue uno de los principales causantes de la disrupción en su funcionamiento, al ser estas naciones las más afectadas por la pandemia y dar lugar a demoras sistemáticas en la entrega de productos y, en muchos casos, la imposibilidad absoluta de responder a la demanda. A lo anterior, en el último tiempo se añadieron los efectos

de los conflictos armados, de las tensiones geopolíticas y del aumento del proteccionismo, que atentan contra el comercio internacional, generan más incertidumbre y cuestionan con fuerza *cómo* deben ser las cadenas de suministro del futuro para optimizar el funcionamiento y mejorar su resiliencia.

De hecho, en 2021, cuando la pandemia se encontraba en plena remisión pero sin una fecha cierta de finalización, una gran parte de los líderes que participaron de la encuesta que KPMG realiza todos los años a ejecutivos de todo el mundo, KPMG CEO Outlook¹, ya había señalado que **el funcionamiento de las cadenas de suministro conformaba uno de los tres riesgos más importantes al crecimiento de las empresas a nivel global**, en conjunto con los asociados a la ciberdelincuencia y el cambio climático. Por esta razón, muchas empresas líderes en sus mercados ya han comenzado a desandar el camino que las llevará hacia una reformulación en sus cadenas de suministro, con el objetivo de hacerlas más eficientes, menos sensibles a la incertidumbre y, principalmente, más resilientes a un entorno sumamente cambiante. Y en ese camino, **la tecnología, el seguimiento de las pautas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) y la electrificación del transporte se han convertido en los pilares de esa transformación.**

En particular, los especialistas sostienen que los avances en digitalización y tecnología están marcando la transformación y **dando respuesta a una gran parte del “cómo” deben ser las cadenas de suministro del futuro.** Y en este aspecto, la Inteligencia Artificial Generativa (*Gen-AI*) se destaca y parece ser el faro al cuál todas las organizaciones están mirando. A diferencia de la **inteligencia artificial (predictiva)**, que puede identificar patrones y hacer pronósticos basados en datos históricos, la

Gen-AI usa estos conocimientos para ofrecer soluciones innovadoras a problemas que se alinean con esas predicciones, permitiendo tomar decisiones de manera informada, una mejor planificación estratégica y mayor agilidad empresarial. Asimismo, **Gen-AI** puede realizar análisis complejos en base a una gran cantidad de datos y variables –de manera más eficiente que los enfoques tradicionales de aprendizaje automático–, aprender y mejorar continuamente su análisis del ecosistema de la cadena de suministro para proporcionar información y soluciones valiosas a problemas siempre complejos. Por ejemplo, Gen-AI puede ayudar a afinar la gestión de inventarios haciendo pronósticos precisos para las existencias, mejorar la gestión del servicio al cliente, o proyectar de manera más precisa la demanda de productos. En otras palabras, **una tecnología que puede lograr eficiencias en todas las etapas de una cadena.**

Asimismo, teniendo en cuenta que las capacidades de planificación existentes son insuficientes para satisfacer las demandas de un mundo más complejo, y que pocas empresas pueden realizar actualmente un análisis de escenarios eficaz para determinar las consecuencias financieras de las decisiones importantes, están surgiendo otras herramientas basadas en IA, como **la planificación operativa y de ventas (S&OP) y la planificación empresarial integrada (IBP)**, que buscan eliminar el trabajo manual en el proceso de planificación y aprovechar el análisis avanzado de datos para ofrecer soluciones integrales con mínima intervención humana. Estas herramientas pueden analizar datos, identificar anomalías, buscar patrones que pueden provocar interrupciones inesperadas en la cadena y ofrecer soluciones, casi instantáneamente.

1. KPMG. KPMG 2021 CEO Outlook. Plugged-in, people first, purpose-led. KPMG, 2021

Sin embargo, ninguno de estos avances serían posibles, o siquiera relevantes, sin **los datos**, que siguen siendo el combustible que alimenta los motores de la IA y el principal escollo al cual suelen enfrentarse los gestores de una cadena de suministro. Como describe una reciente publicación de KPMG (KPMG, 2023)², la generación diaria de millones de registros a lo largo de la cadena de suministro desde múltiples sistemas (tecnologías digitales, dispositivos IoT y otros sistemas avanzados de seguimiento) ha dado lugar a la creación de silos de datos que se encuentran desconectados, lo que puede potenciar algunos problemas, como la duplicación y mala interpretación, y dificultar la creación o concepción de una visión integral de la cadena de suministro de la organización. Por esta razón, resulta crucial no solo la disponibilidad de datos, sino también la calidad, cadencia y coherencia de los mismos, para que los gestores de la información puedan tomar decisiones informadas y mejorar la operación de la cadena.

En paralelo, la reformulación de las cadenas también demandará una mayor **transparencia y visibilidad** (sobre todo, para sostener el cumplimiento de las normativas y la identificación y mitigación de los riesgos), el uso de **plataformas low-code** (que prometen automatizar total o parcialmente la mayoría de las tareas en una cadena y vincular sistemas previamente separados) y, especialmente, el cumplimiento de las pautas **ESG**, que incluye el **reporte de emisiones de alcance 3** (es decir, las emisiones incurridas a lo largo de toda la cadena de valor) como parte del objetivo de descarbonización que toda cadena debe perseguir (y para el cual se están comenzando a utilizar plataformas digitales que reúnen toda la información de emisiones a lo largo de la cadena), y **el uso de vehículos eléctricos**, para reducir o eliminar la huella de carbono en la logística.

Como se desprende de los párrafos anteriores, la transformación en las cadenas de suministro se encuentra en pleno desarrollo. Atrás quedaron los principios basados exclusivamente en costos, para dar lugar a la tecnología y, dentro de ésta, a la IA, que está reformulando y haciendo más eficientes las cadenas que conocíamos, al tiempo que facilitan los objetivos de descarbonización y la búsqueda constante del cero neto. Si bien los patrones evidenciados en esta transformación son generales, y pueden tener matices en su aplicación dependiendo de la región o el país del cual estemos hablando, las tendencias detalladas conforman los pilares sobre los cuales se construirán las cadenas del futuro, sin importar el sector del que estemos hablando, desde que implican mayor eficiencia, funcionamiento y resiliencia operativa, **pero también la oportunidad para lograr una integración más sólida entre sus etapas y para que los países o regiones históricamente proveedores de insumos y materia prima** (como **Latinoamérica**) tomen nota y se sumen al cambio. El futuro de las cadenas de suministro está a la vuelta de la esquina. Y nuestra región no debe quedar atrás.

².KPMG. Supply-Chains Trends. The digital shake-up. KPMG, 2023.



Llegó la hora de transformar insights en oportunidades