



# Innovación en Supply Chain Management - Sector Consumo Masivo

Martes, 13 de marzo de 2018



# Contenido



1

¿Qué tendencias están afectando a la Cadena de Suministro?



2

¿Cómo transformamos nuestras Cadenas de Suministro?



3

¿Qué desafíos tendremos hacia adelante?



4

Conclusiones



¿Qué tendencias están  
afectando las cadenas  
de suministro?

# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

# Patrones cambiantes en los consumidores

## Consumer Futures 2020



Fuente: Forum for the Future, "Consumer Futures 2020. Scenarios for Tomorrow's Consumers"

# Entender a nuestros clientes requiere un enfoque en multiples facetas



## El Nuevo Ambiente Operativo: Me, My Life, My Wallet

Una lente para mirar esto es lo que llamamos el 5 Mys que identifica y explora las fuerzas complejas, los procesos de razonamiento y las compensaciones que gobiernan cómo las personas reales toman decisiones reales

### My motivation



Características motivacionales que impulsan comportamientos y expectativas

### My attention



Las formas en que sus clientes dirigen su atención y enfoque

### My connection



Cómo los clientes se conectan a dispositivos, a la información y entre ellos

### My watch



Cómo los clientes atenúan las limitaciones de tiempo y cómo cambian en los eventos de la vida

### My wallet



Cómo los clientes ajustan su parte de la billetera en los eventos de la vida

# Technology adoption across generations

## Baby Boomers

1946 – 1965



## Generation Y or Millennials

1982 – 2001

## Generation X Or Gen X'ers

1966 – 1981



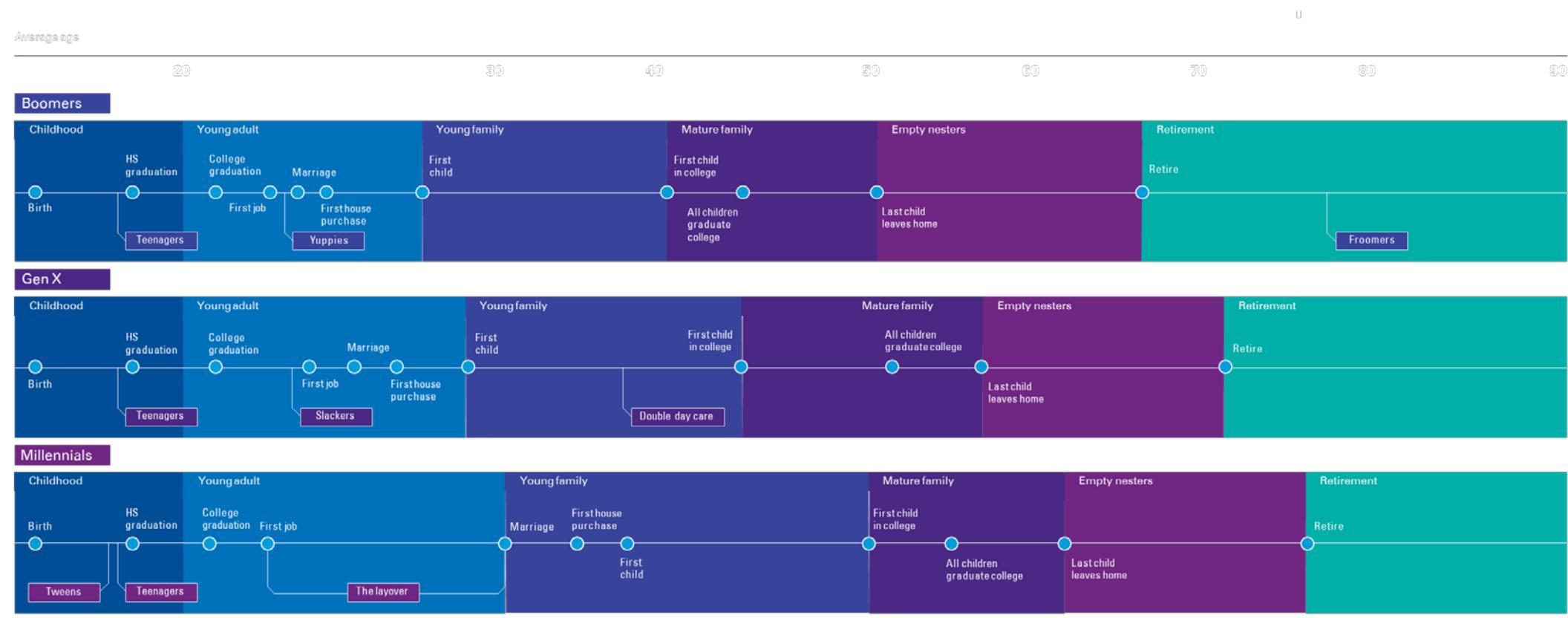
## Generation Z

*Post 2001*

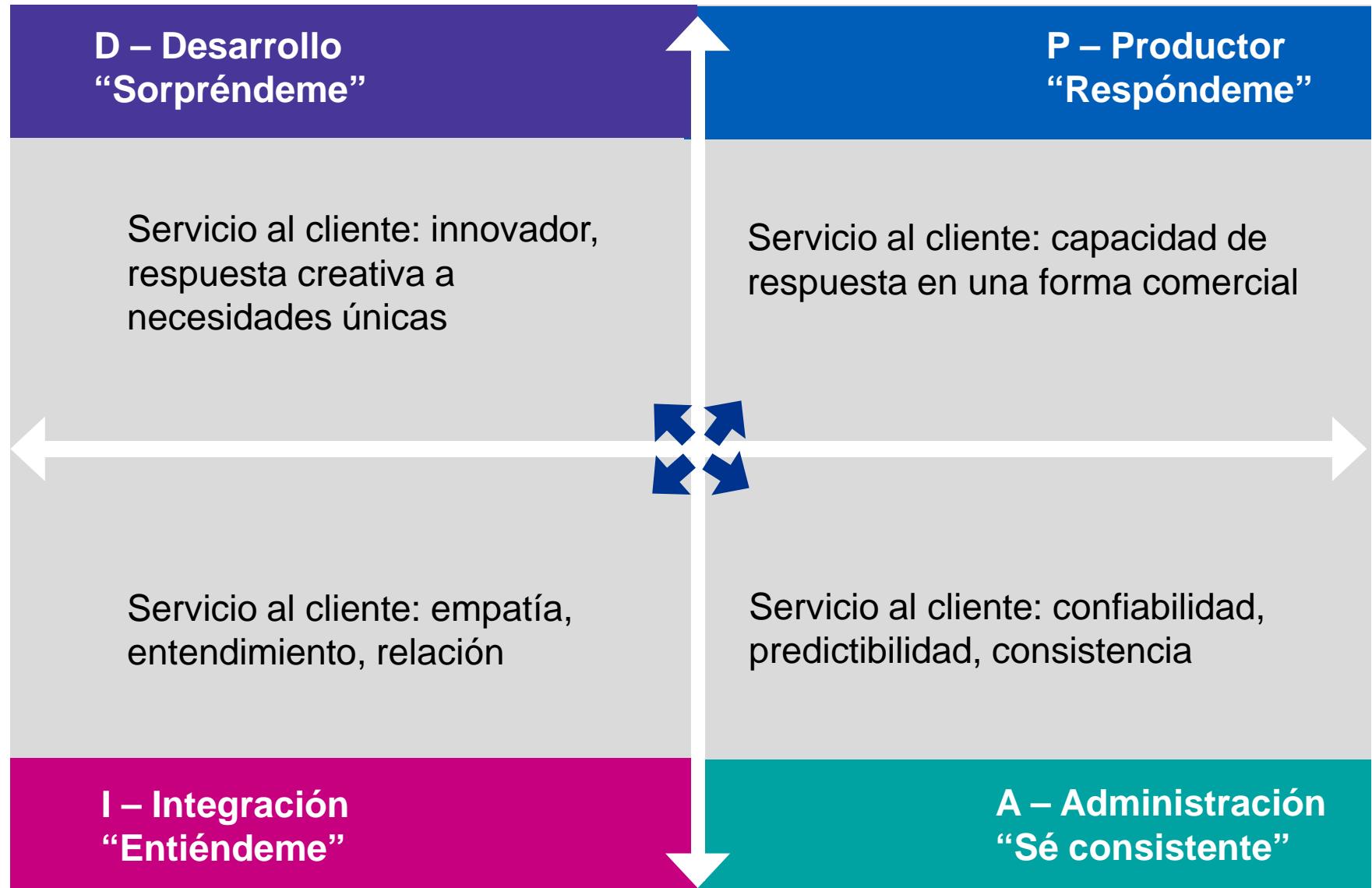


# Desplazamiento de los eventos vitales.

Los eventos de la vida solían seguir un guión predecible, pero las generaciones modernas están improvisando, lo que obliga a las empresas a adaptarse y aprovechar las oportunidades que crean estas nuevas etapas de la vida.



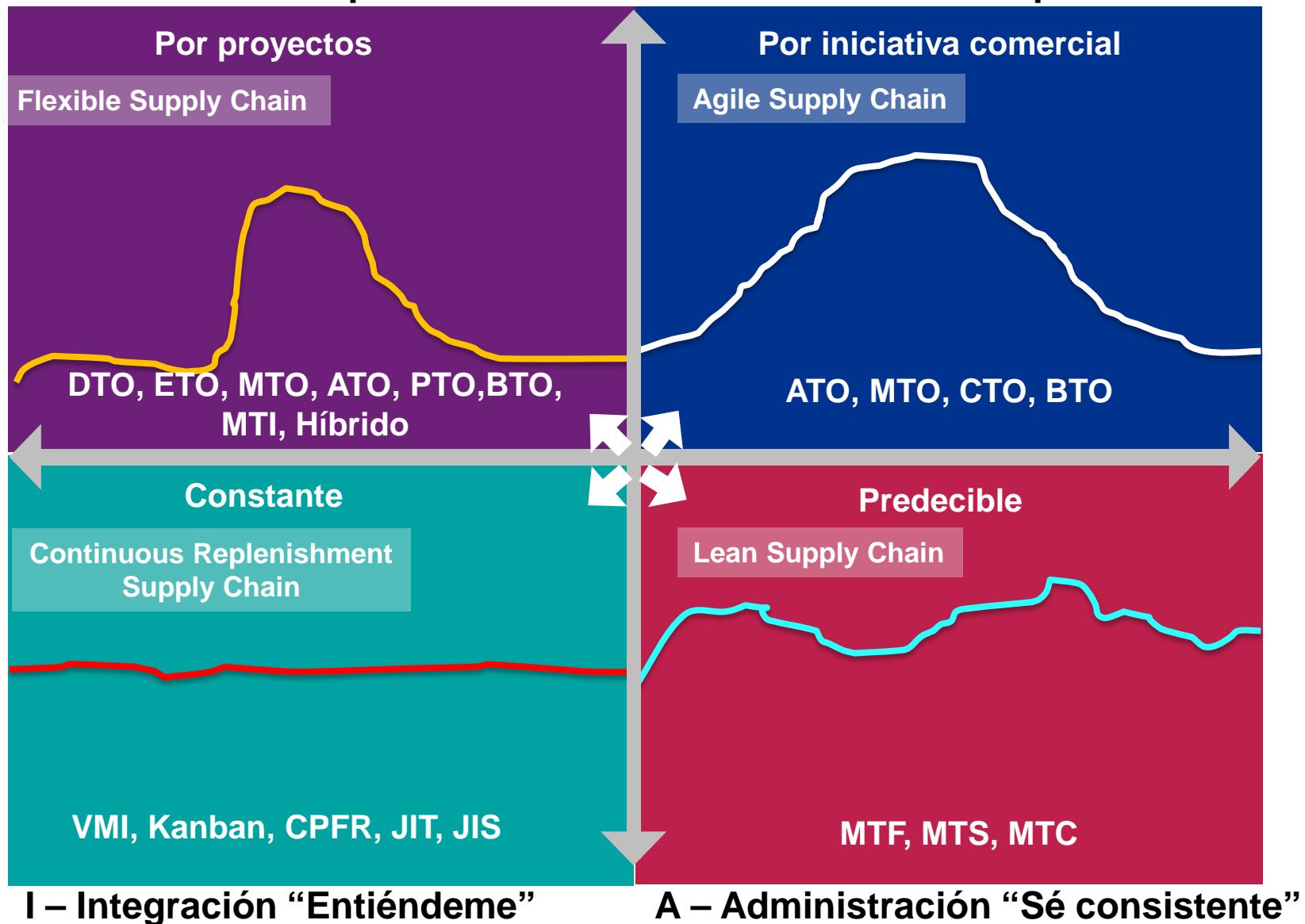
# Comportamientos de compra de los clientes de la Cadena de Suministro



# Patrón de la Demanda

D – Desarrollo “Sorpréndeme”

P – Productor “Respóndeme”



# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

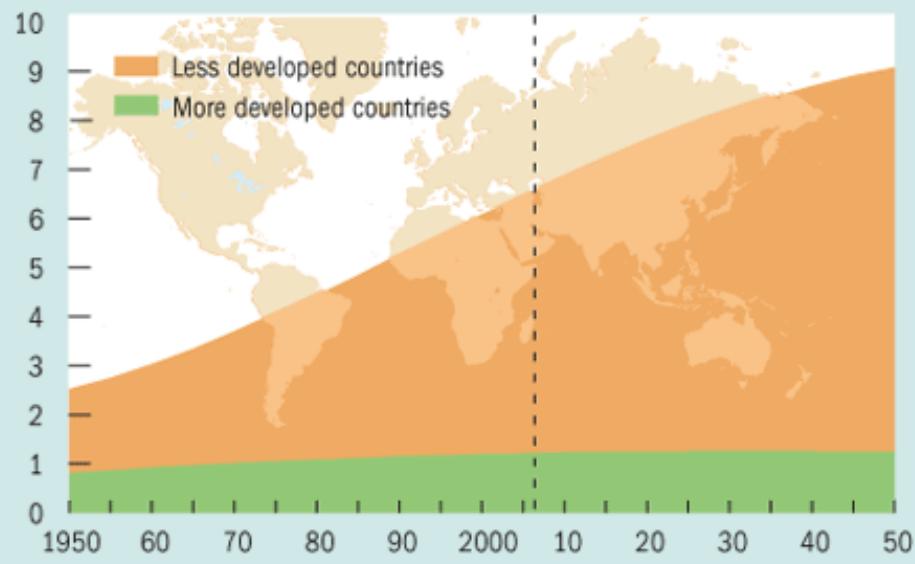
Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

# Globalización y Regionalización

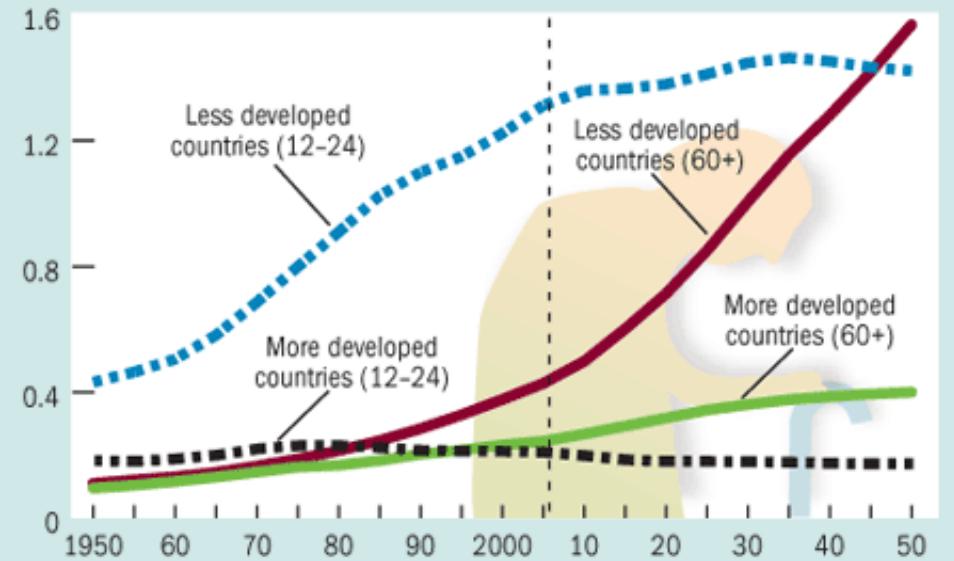
**The world's population is expected to reach 9.1 billion by 2050, with virtually all population growth occurring in less developed countries.**

(population, billions)



**The world's population is aging and, in developed countries, the size of the elderly population has already surpassed that of the 12-24 age group.**

(billions)



Source: IMF

## Mercados desarrollados

- Mercados estancados
- Demanda de consumidores sofisticados y proliferación de productos
- Grandes competidores y la batalla por la participación de mercado
- Pelea por el espacio de anaquel

## Mercados emergentes

- Crecimiento rápido y expansión de una clase media emergente
- Ruta al mercado fragmentada
- Necesidades del mercado altamente locales
- Fuertes jugadores regionales

## Márgenes comprometidos

## Más competencia

# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

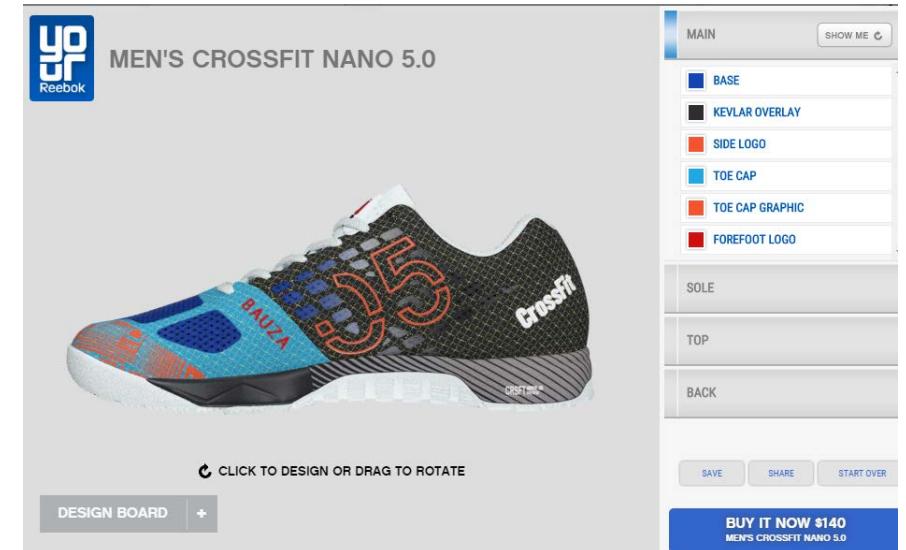
Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

- La personalización de productos significa que los ejecutivos de Cadena de Suministro necesitarán decidir dónde colocar el punto correcto de manufactura de productos (MTI)
- Una estructura de red con más fábricas locales y centros de distribución se van a hacer más comunes, así como uso de nuevas tecnologías (como 3D Printing)



## Más ejemplos



La cartera de Pepsi Spire actualmente consta de tres modelos de unidad de fuente con pantalla táctil de última generación que permiten a los consumidores crear sus propias bebidas personalizadas en un ambiente divertido y atractivo.



Los clientes quieren sentirse especiales, quieren que su automóvil sea único y están felices de pagar por el privilegio. En el pasado, talleres del mercado secundario eran los que tenían esta costumbre, pero ahora los propios fabricantes pueden ofrecer acabados especiales y toques adicionales con impresión 3D.

# Nuevos productos y ciclos de vida más cortos



**nutella®**  
FERRERO  
has a new name. Yours.

**Authentic Indian Cuisine**  
Made In the USA, All BPA Free Packaging!

Non-GMO, and Gluten-Free,  
Vegetarian and Vegan options.  
Ready-to-Eat, fully cooked; just heat and serve!



# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

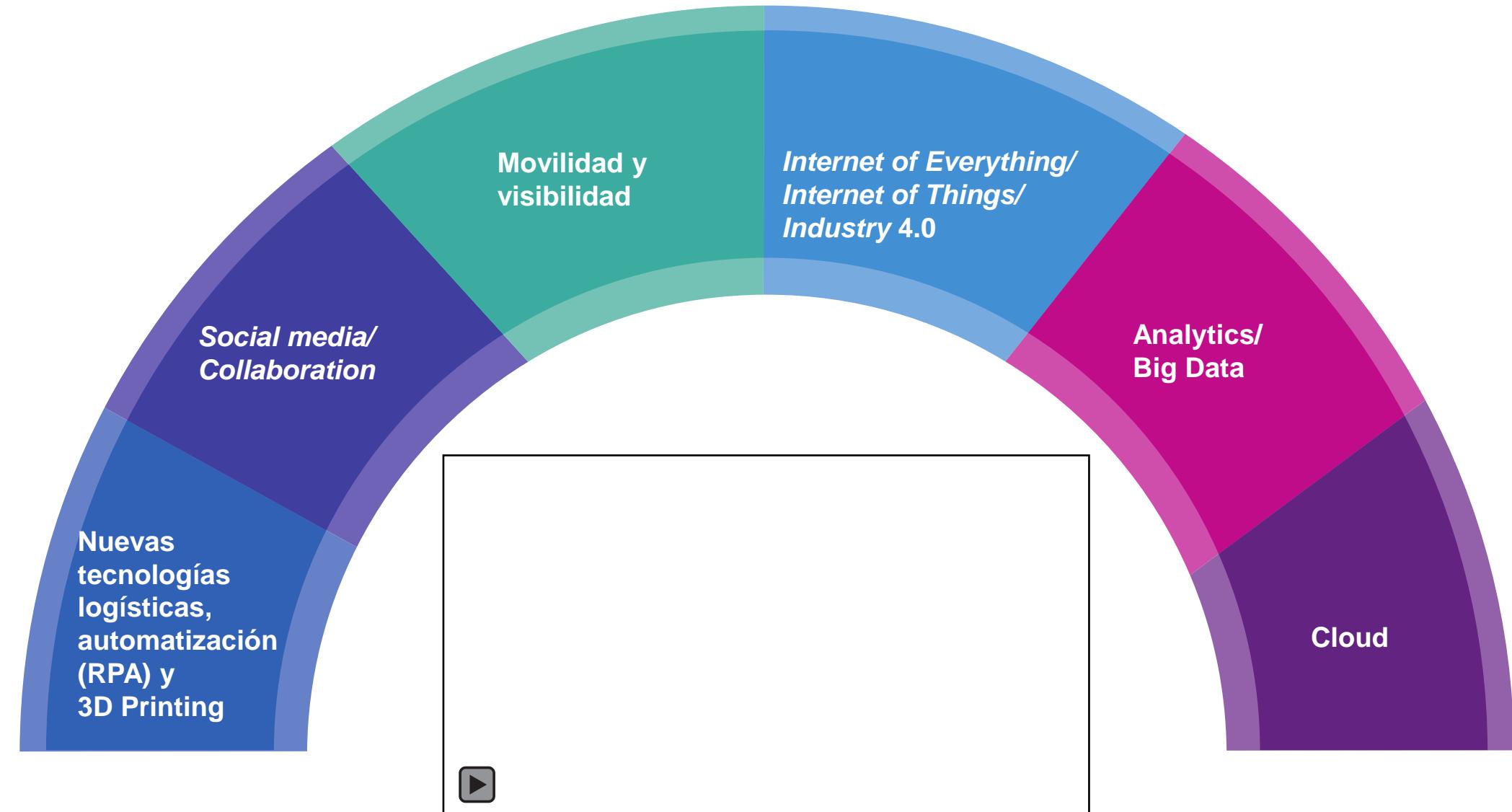
Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

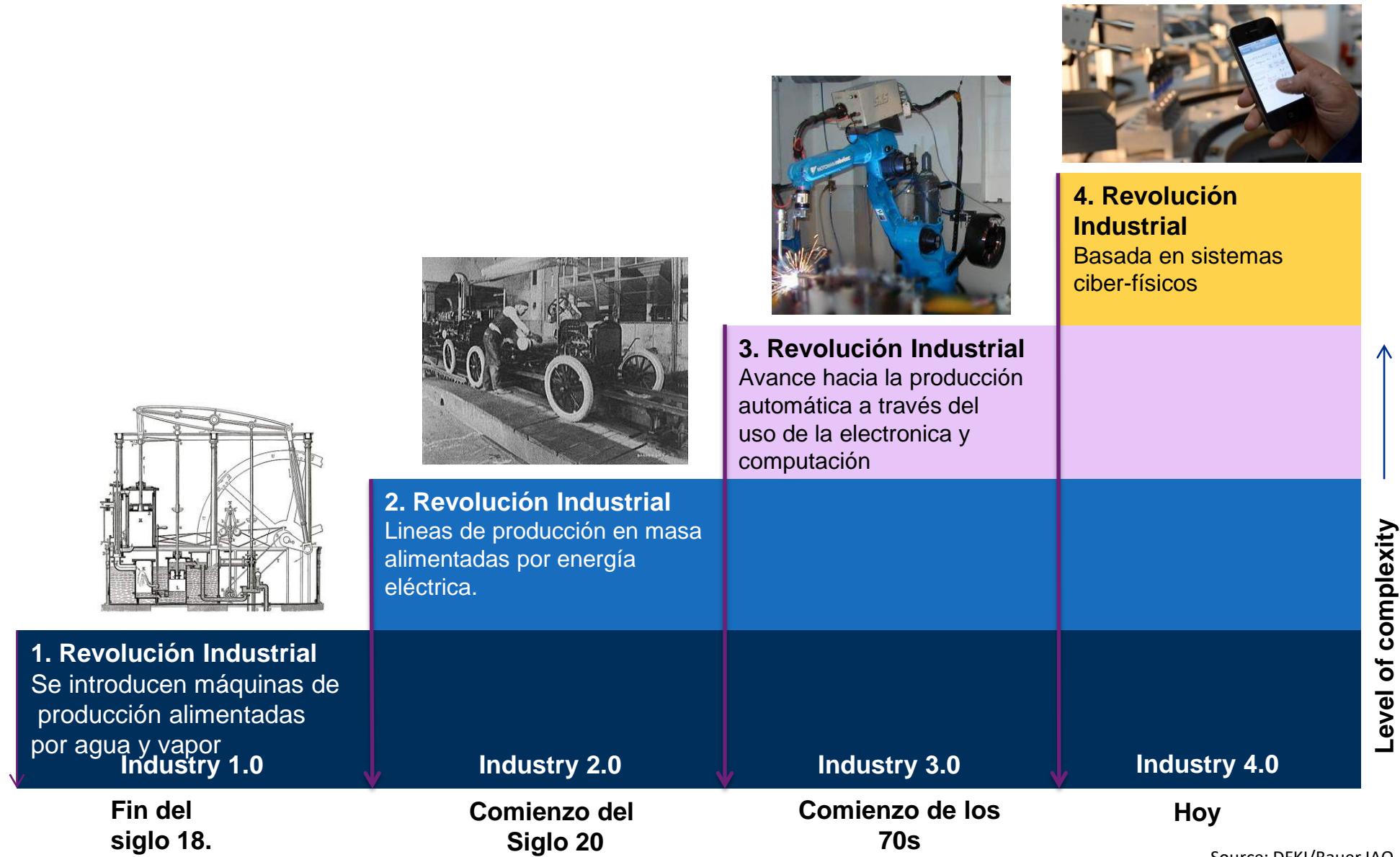
Presión para operar más sustentablemente

# Tecnologías disruptivas

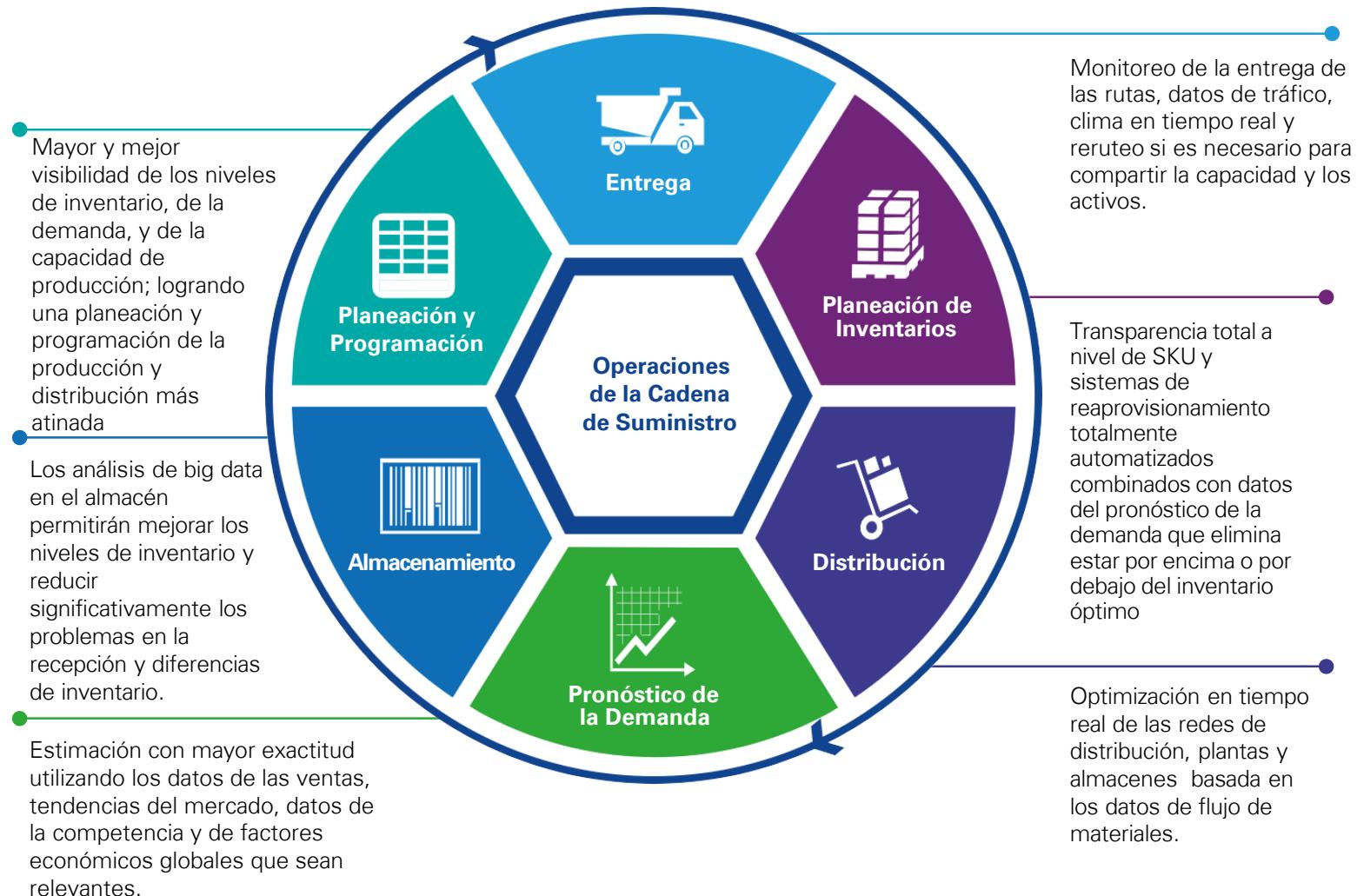


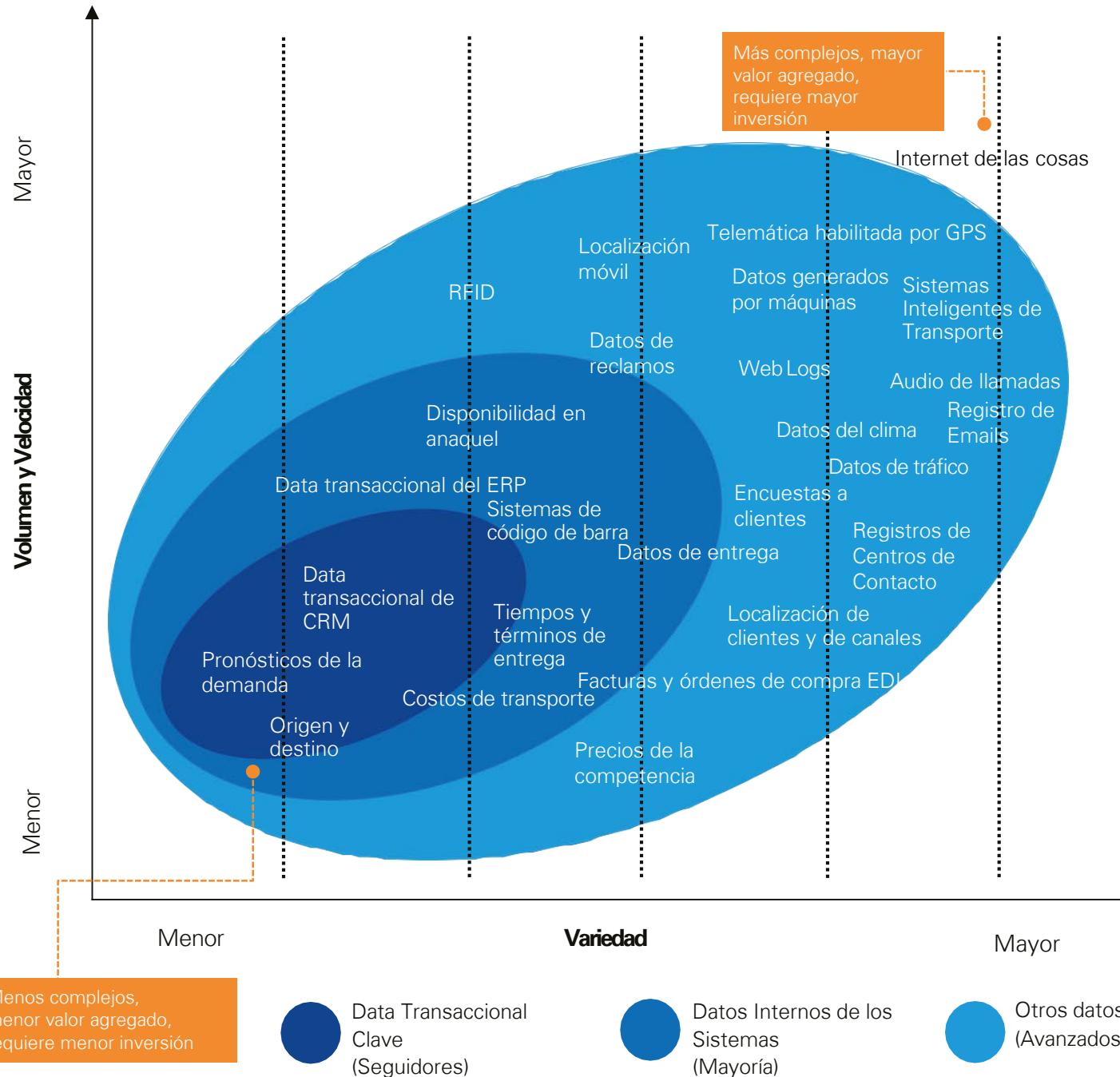


# La Evolución Industrial...



# Analytics en las Cadenas de Suministro del Futuro





# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

Tecnologías Disruptivas

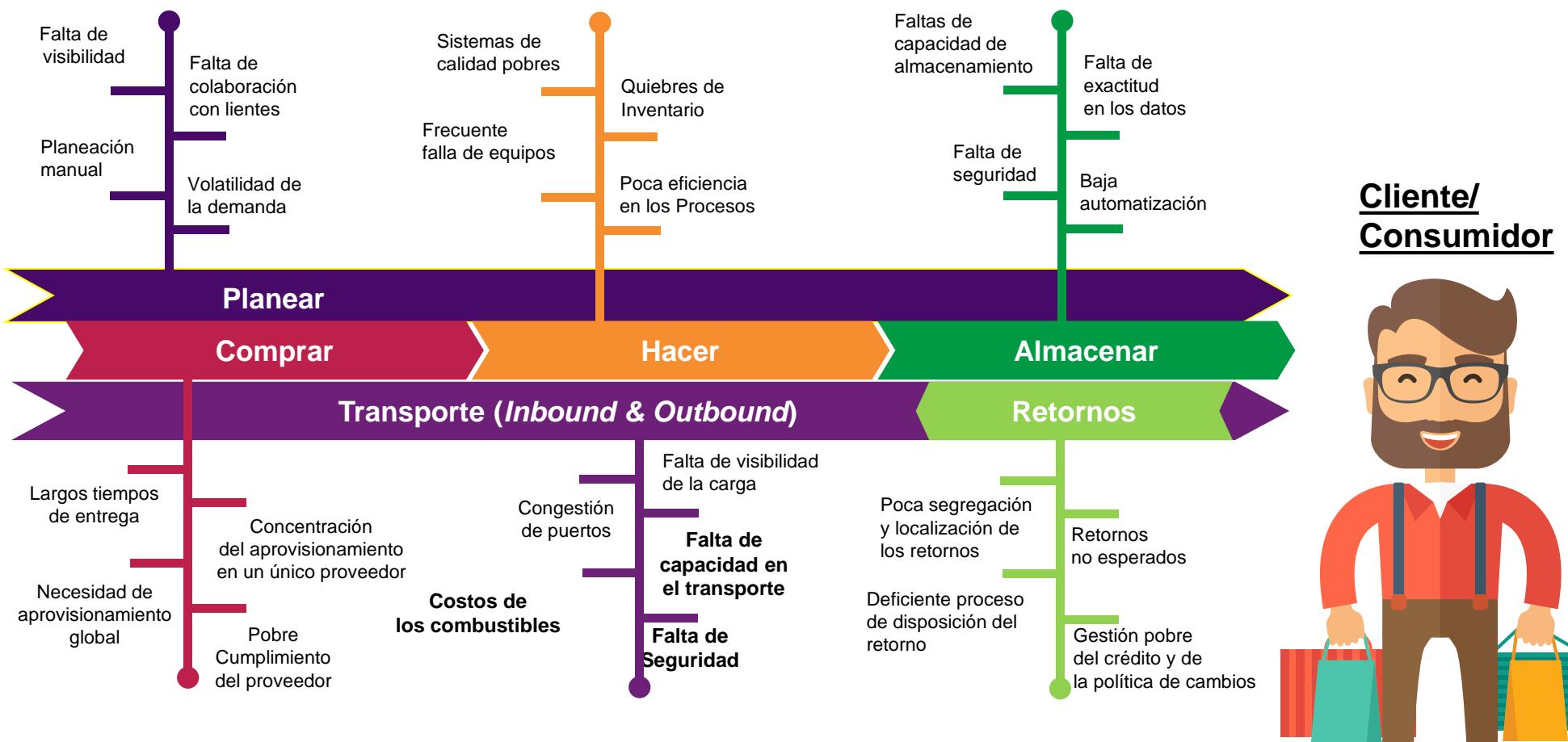
Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

# Interrupciones más frecuentes y severas.

**Los eventos de riesgos y sus efectos en el desempeño ocurren a lo largo de toda la cadena de suministro.**



# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

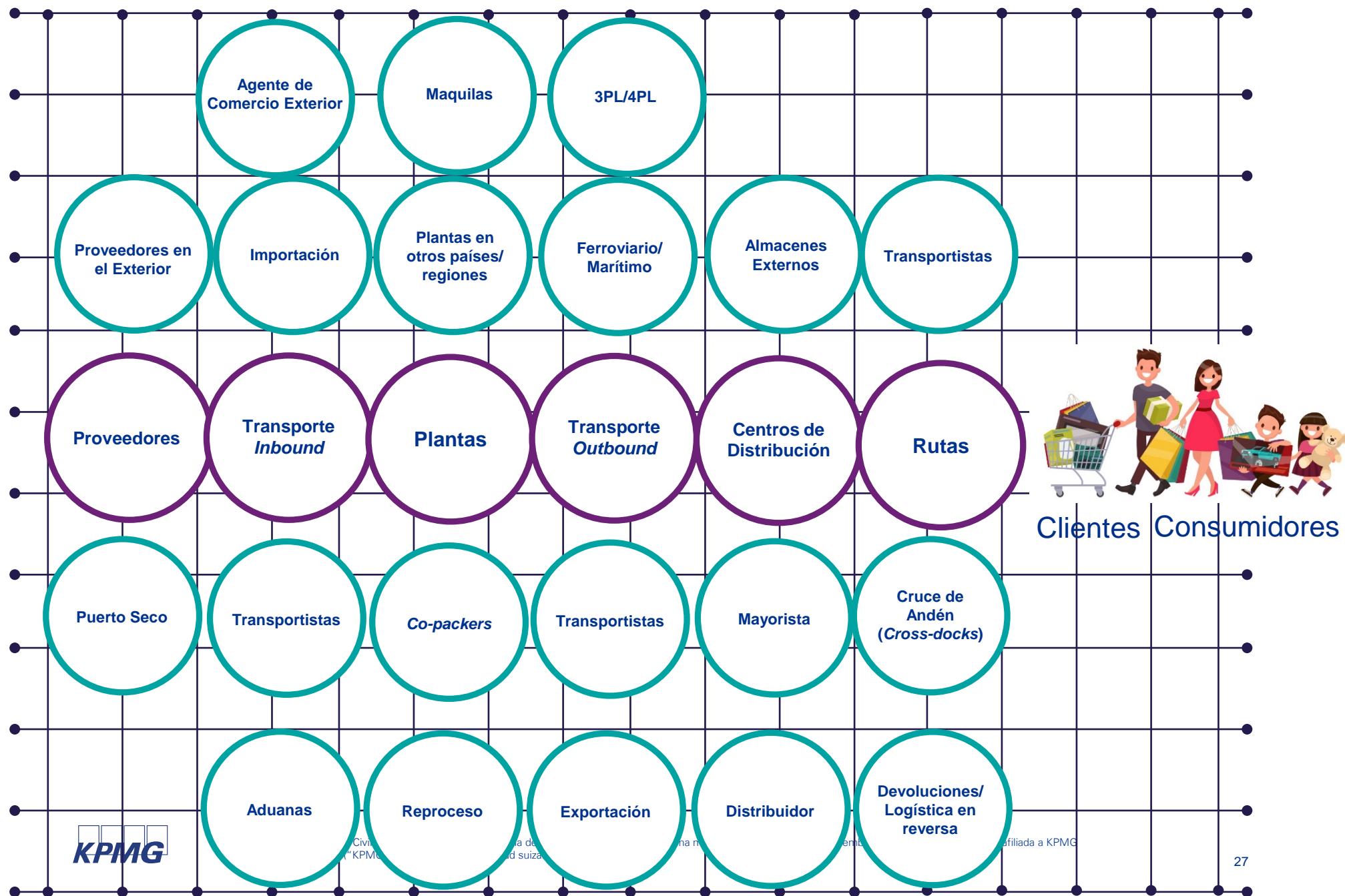
Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

# Cadenas más largas y complejas



# Un ejemplo...

- Cerca de dos tercios de los 6 billones de USD en reducción de costos proviene de ahorros en su red de proveedores
- Una empresa de la industria de la aviación tiene relaciones con 5,400 fábricas proveedoras, incluyendo Tier 1 y Tier 2
- Más de 750 millones de componentes y ensamblajes
- Más de 500,000 personas se emplean a lo largo de la cadena de suministro de dicha empresa



Los gerentes en Cadena de Suministro probablemente reportarán más riesgos externos.

	Issues Addressed by Supply Chain Risk Management: by Role		
	Supply Chain Role A	Finance Role B	Other Role C
<b>Supply-side risks</b> (supplier failure, natural disaster)	84%	73%	74%
<b>External risks</b> (fluctuating demand, natural disaster)	78% <b>BC</b>	58%	51%
<b>Internal risks</b> (manufacturing problem, labor strike)	70%	55%	53%
<b>Demand-side risks</b> (recall, distributor failure)	49%	58%	44%
<b>Average Number of Issues</b>	<b>2.8C</b>	<b>2.4</b>	<b>2.3</b>

Source: Supply Chain Insights LLC, Supply Chain Risk Management Study (July 2015)

Base: Manufacturers, Retailers, Wholesalers / Distributors / Co-operatives Familiar with Risk Management at Company – Supply Chain Role (n=37), Finance Role (n=40), Other Role (n=43)

Q7. What issues does supply chain risk management address at your company? Please select all that apply.

**ABC** Higher than other group at 90% or higher level of confidence

**Most Common**

Los riesgos del lado del Suministro son los más comúnmente reportados en todas las industrias.

	Issues Addressed by Supply Chain Risk Management: by Industry		
	Process	Discrete	Retail/Other
	A	B	C
<b>Supply-side risks</b> (supplier failure, natural disaster)	77% <b>C</b>	91% <b>AC</b>	53%
<b>External risks</b> (fluctuating demand, natural disaster)	71%	59%	53%
<b>Internal risks</b> (manufacturing problem, labor strike)	69% <b>C</b>	59%	47%
<b>Demand-side risks</b> (recall, distributor failure)	69% <b>BC</b>	50% <b>C</b>	30%
<b>Average Number of Issues</b>	<b>2.9C</b>	<b>2.6C</b>	<b>1.9</b>

Source: Supply Chain Insights LLC, Supply Chain Risk Management Study (July 2015)

Base: Manufacturers, Retailers, Wholesalers / Distributors / Co-operatives Familiar with Risk Management at Company – Process Industries (n=35), Discrete Industries (n=56), Retail/Other Industries (n= 30)

Q7. What issues does supply chain risk management address at your company? Please select all that apply.

**ABC** Higher than other group at 90% or higher level of confidence

**Most Common**

# El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

**Las condiciones “normales” en el futuro cercano se caracterizarán por:**



Patrones cambiantes en los clientes y consumidores

Globalización y Regionalización

Personalización y Ciclo de Vida de Productos más cortos

Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

# Presión para operar más sustentablemente

## Se ha identificado una enorme brecha en el camino hacia la excelencia

### Sourcing governance – principales hallazgos

**27%**  
de las empresas encuestadas no evalúan el desempeño de los actores relevantes de su Cadena de Abastecimiento

Falta de transparencia y seguimiento a lo largo de toda la Cadena de Abastecimiento

**45%**  
no está convencido de que la transparencia de sus proveedores "no-tier-1" se mejore

Casi **75%** no trabaja en conjunto con sus proveedores para mitigar sus riesgos de sostenibilidad o mejorar su desempeño en cuanto a sostenibilidad

**~43%**  
no tiene un sistema de reporte en cuanto a aspectos de sostenibilidad

Falta de información para monitorear la sostenibilidad de la cadena



**49%**

no tiene un enfoque sistemático para monitorear el grado de cumplimiento de las directrices internas

**26%**

no tiene en cuenta el sistema de gestión de riesgos y de cumplimiento de sus proveedores

**26%**

de los encuestados cuentan con un código de conducta, el cual sus proveedores también deben cumplir

**Pero...**

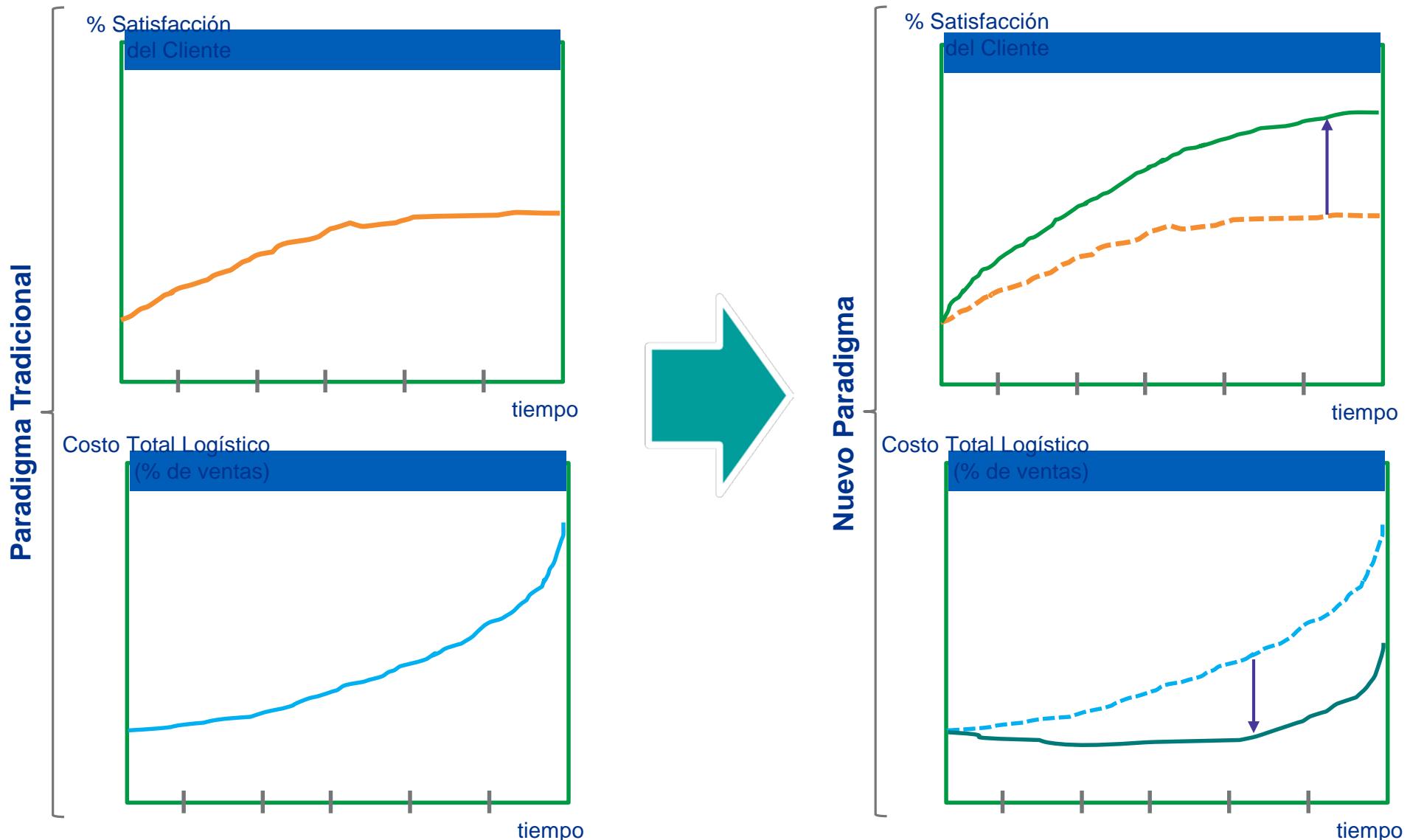
**58%**

no revisa con un enfoque sistemático si sus socios a lo largo de la Cadena de Valor cumplen con la regulación



¿Cómo transformamos  
nuestras Cadenas de  
Suministro?

# Cambio de paradigma en la relación: satisfacción del cliente – costo de la cadena de suministro



CdS = Cadena de Suministro



© 2018 KPMG Asesores S. Civil de R. L., sociedad civil peruana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

# Capturar este valor implica evolucionar en las capacidades de la cadena de suministro...

## ¿En qué nivel está y a dónde quiere llegar su compañía?

- Compromiso interno con la efectividad de la función
- Orientados al costo
- Cumplimiento de normas
- Más reactivo que proactivo



**Enfoque funcional**

- Compromiso con el cliente
- Orientados al costo y al servicio
- Interdependencia y procesos de inicio a fin
- Más proactivo que reactivo
- Planeación como una capacidad diferenciadora



**Cadena de valor integrada**

- Compromiso con el cliente y con los proveedores
- Orientados a la generación de valor
- Cultura de colaboración
- Gestión acelerada de urgencias
- Manejo de planes de contingencias



**Cadena de valor extendida**

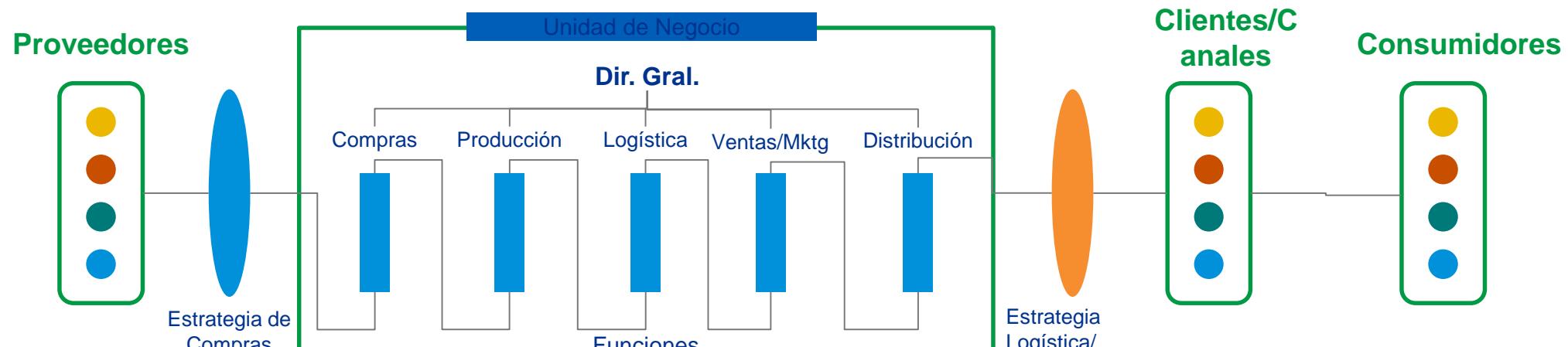
- Compromiso en generar rentabilidad
- Orientados a la generación de valor y a optimizar trade-offs
- Cultura de agilidad y dinamismo
- Velocidad al mercado
- Capacidad de predecir, darle forma a la demanda y responder ágilmente



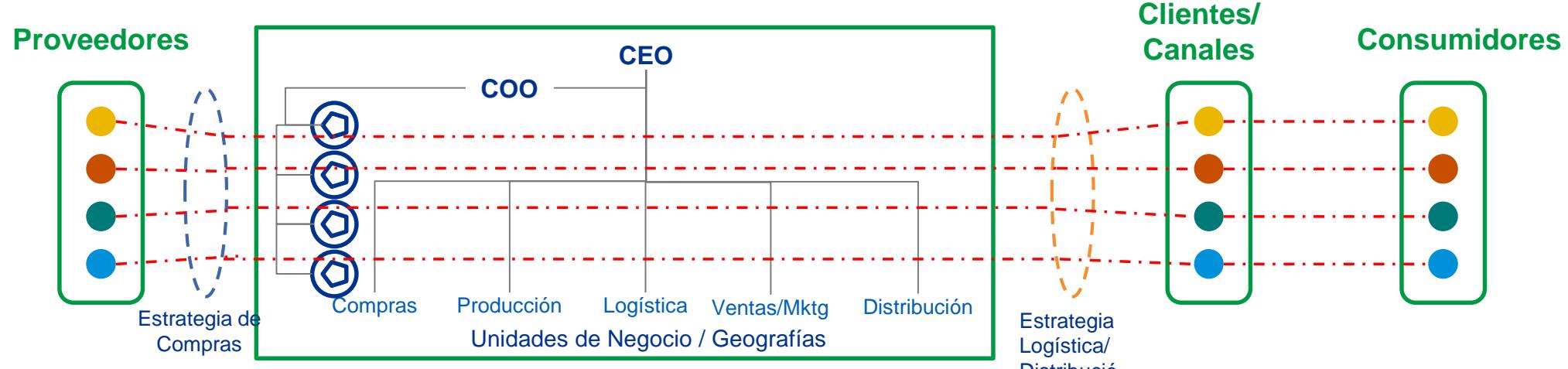
**Operaciones ágiles y flexibles**

# Transformación de la CdS de un modelo estático hacia un modelo ágil y dinámico

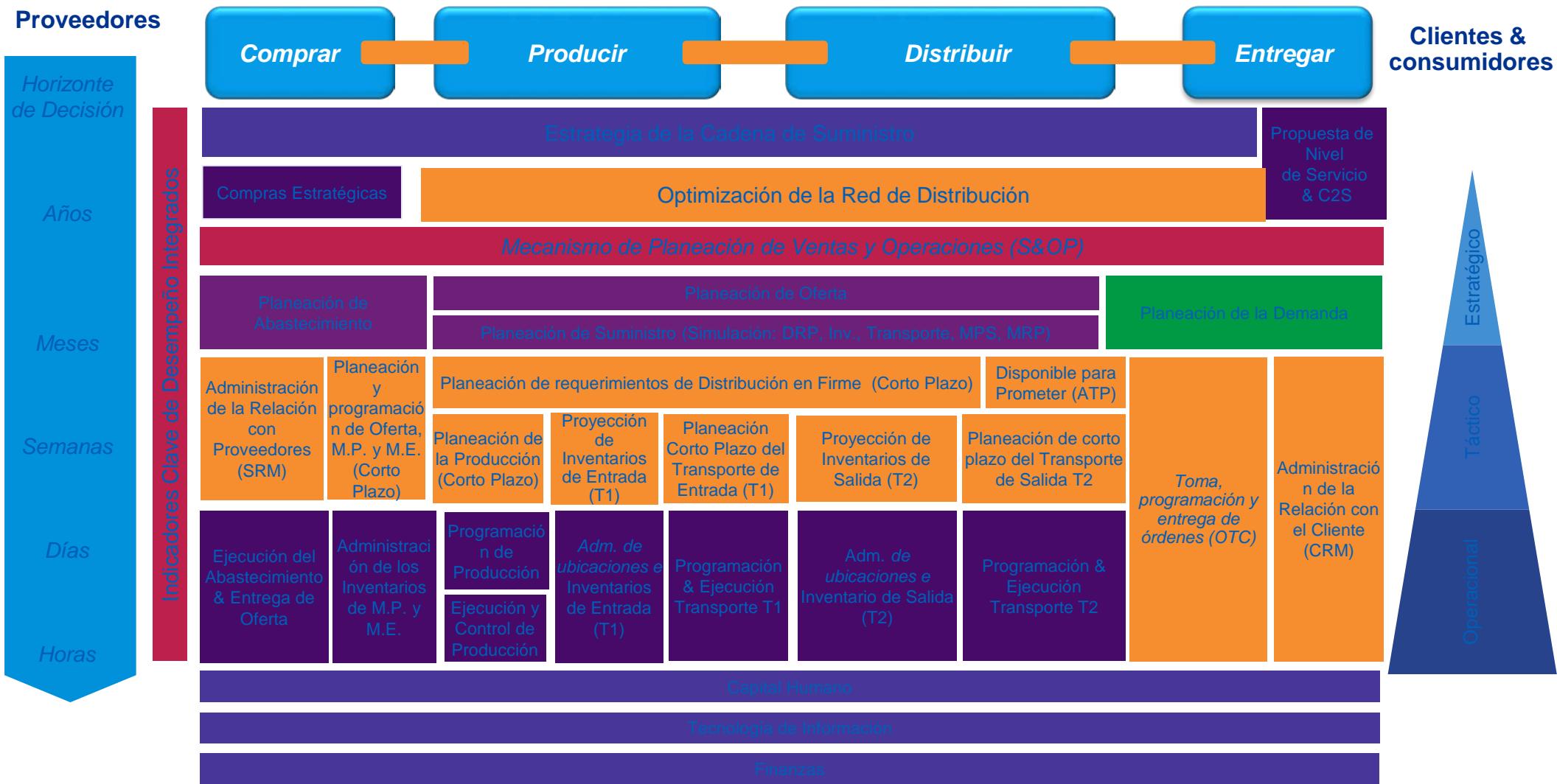
## - Modelo estático: una única configuración para todo (push) -



## - Modelo ágil & dinámico: CdS multiples (push + pull) -



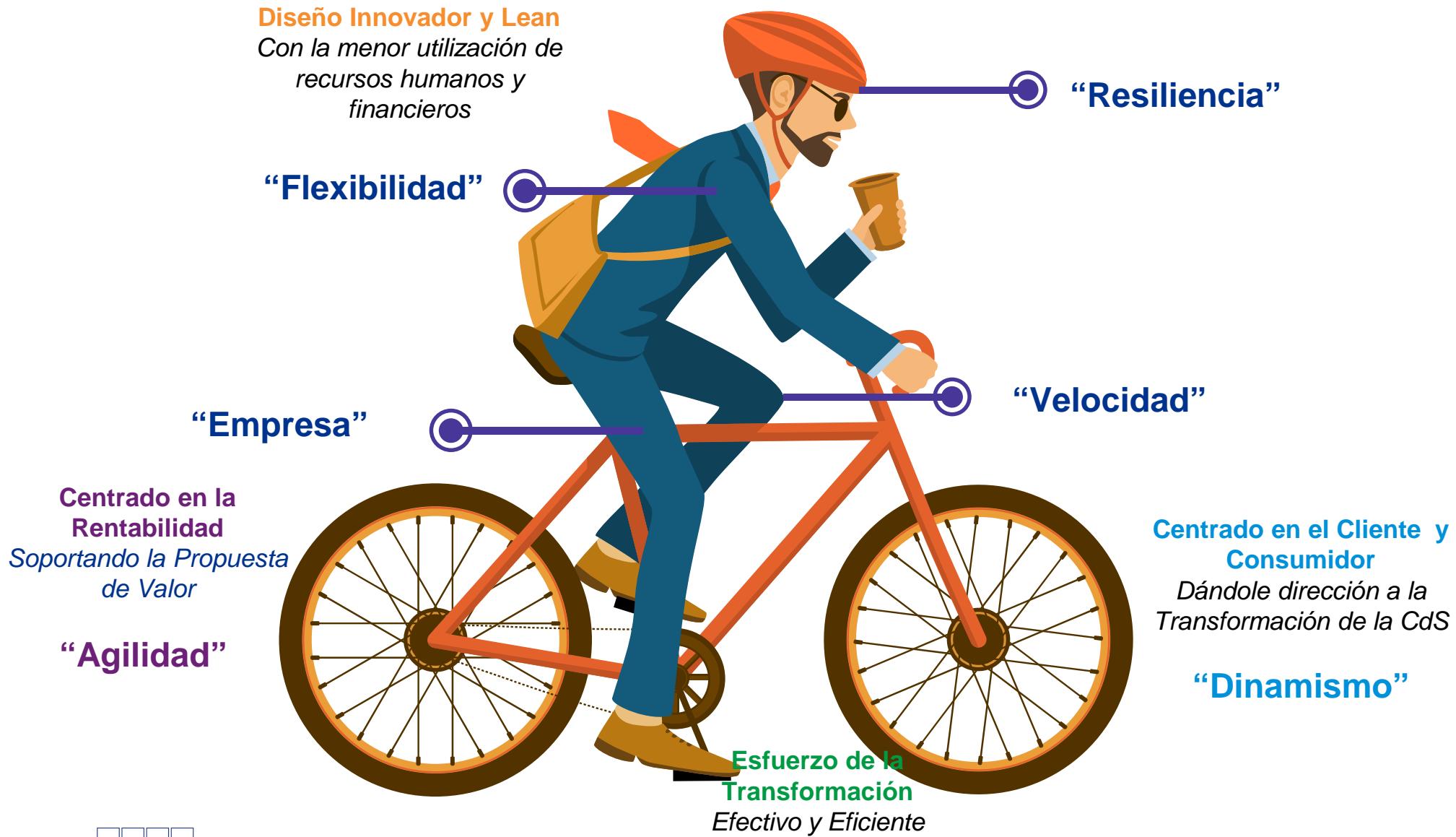
El modelo de capacidades de Cadena de Suministro deberá ser complementado con nuevas capacidades...



... que afectarán a la mayoría de las capacidades actuales de la Cadena de Suministro

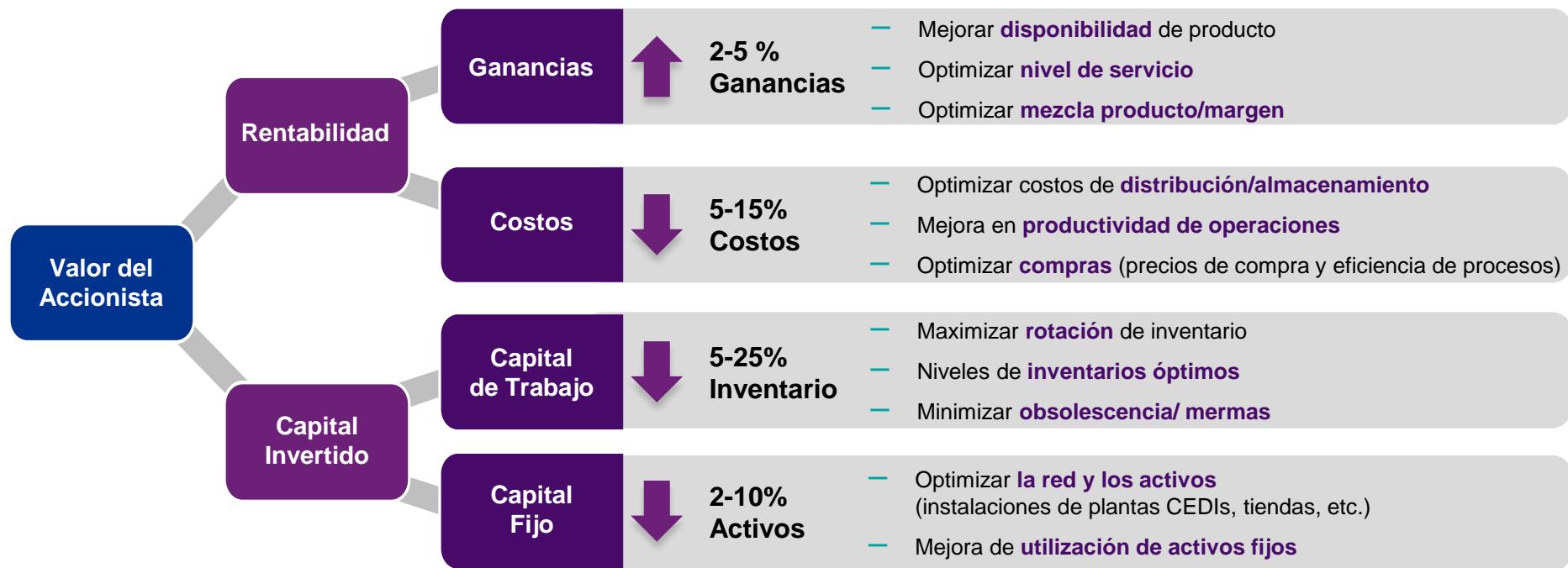


# Enfoque de la Cadena de Suministro del Futuro



# Beneficios potenciales a lograr por la optimización de la Cadena de Suministro a través de nuestros servicios

Los beneficios potenciales por la optimización de operaciones de la Cadena de Suministro pueden llegar a representar un beneficio **entre 1-3 por ciento sobre ingresos**, dependiendo del nivel de madurez de las operaciones de las compañías.





¿Qué desafíos  
tendremos hacia  
adelante?

# Algunos desafíos...



Apalancar la Industry 4.0



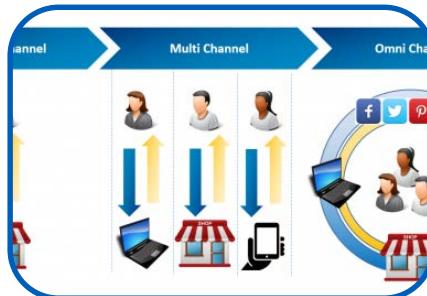
Satisfacer al consumidor cambiante



Ser resilientes



Convertirse en una empresa conectada



Ser una empresa Omnichannel



Tener una Cadena de Suministro ágil, flexible y orientada a la demanda



# ¡Gracias!

**Argenis Bauza**  
Socio de Supply Chain Management  
KPMG en México

**Daniel Vargas**  
Director Supply Chain Management  
KPMG en Colombia

**Mariana Montoya**  
Jefe de Innovación  
Emprende UP