



Innovación en Supply Chain Management – Sector Consumo Masivo

—
Martes, 13 de marzo de 2018



Contenido



¿Qué tendencias están afectando a la Cadena de Suministro?



¿Cómo transformamos nuestras Cadenas de Suministro?



¿Qué desafíos tendremos hacia adelante?



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



Entender a nuestros clientes requiere un enfoque en múltiples 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 X Or Gen X'ers

1966 – 1981



Generation Y or Millennials

1982 – 2001



Generation Z

Post 2001

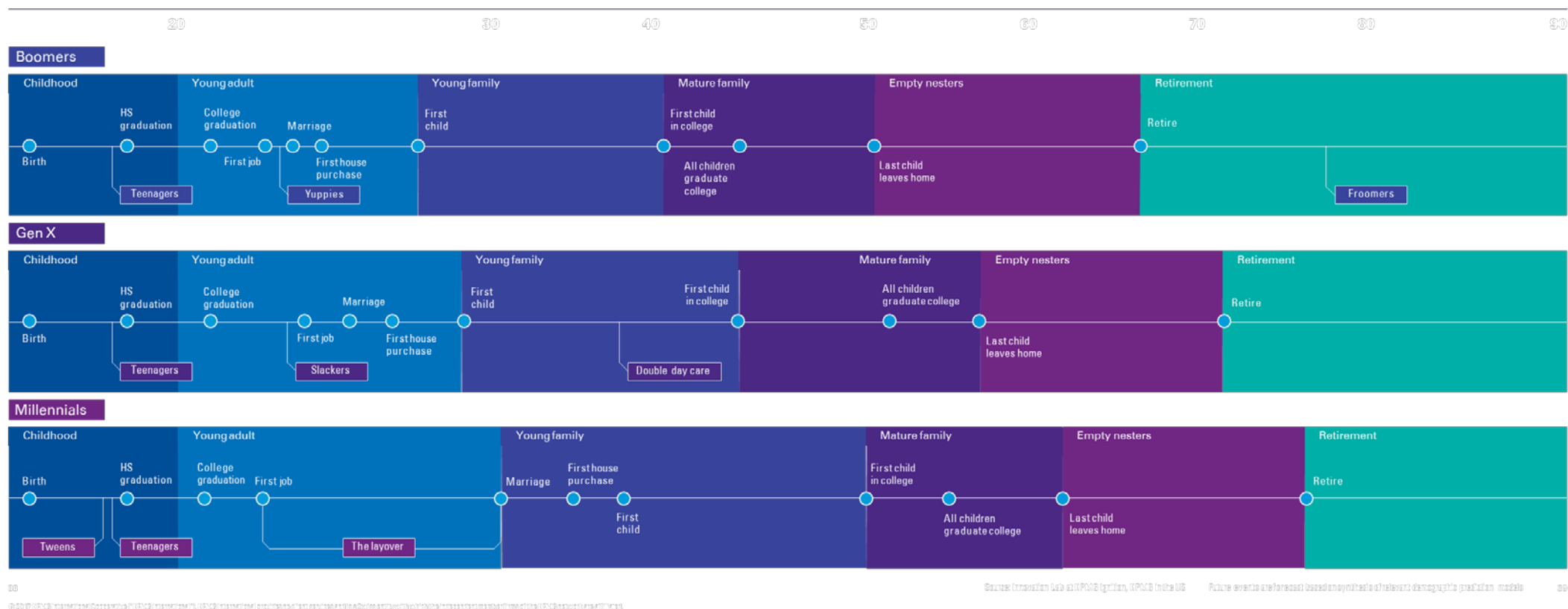


Desplazamiento de los eventos vitales.

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.

U

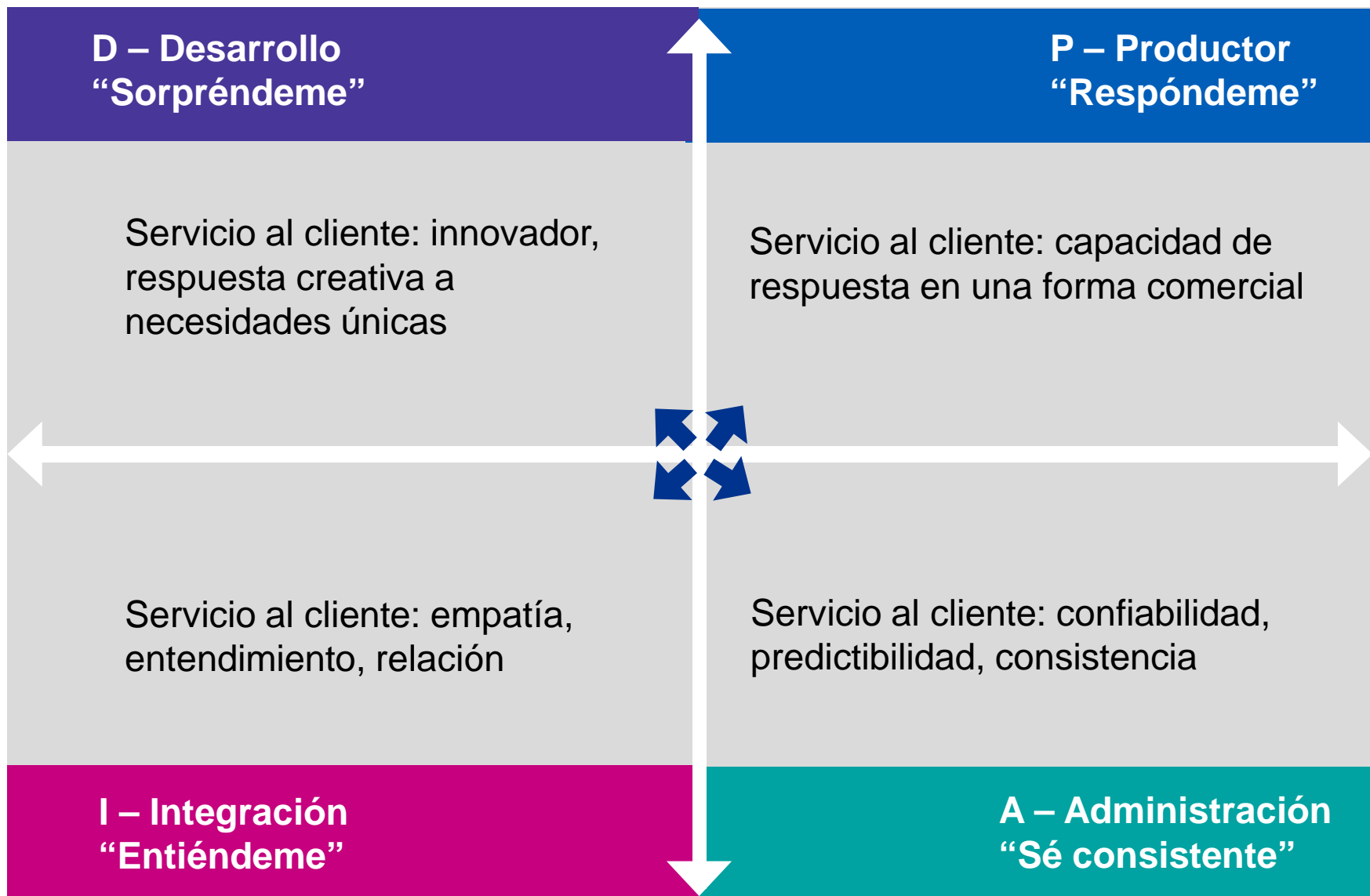
Average age



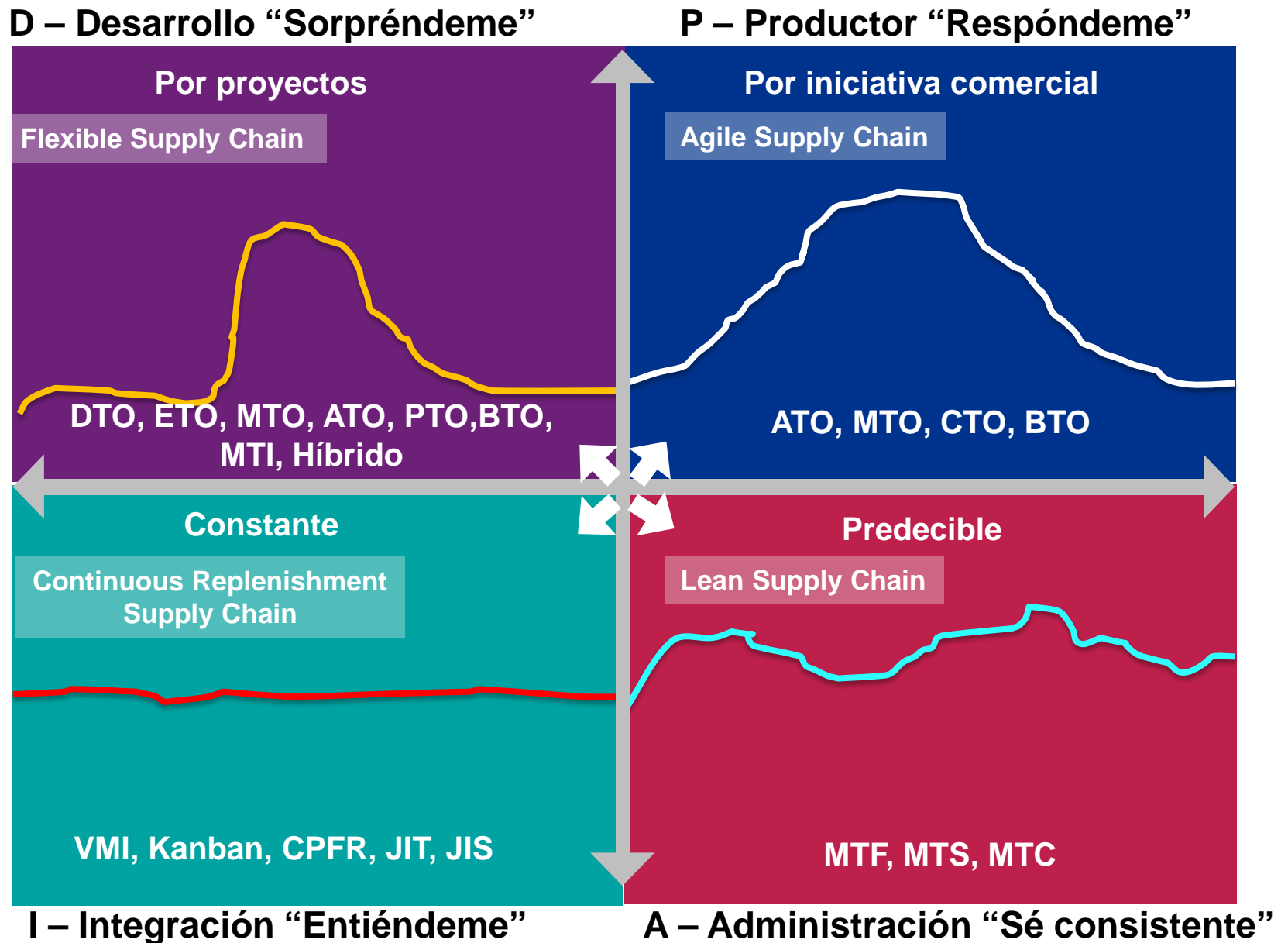
Source: Innovation Lab at KPMG Ignition, KPMG in the US

Picture events are forecast based on mythen's interest demographic prediction models

Comportamientos de compra de los clientes de la Cadena de Suministro



Patrón de la Demanda



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

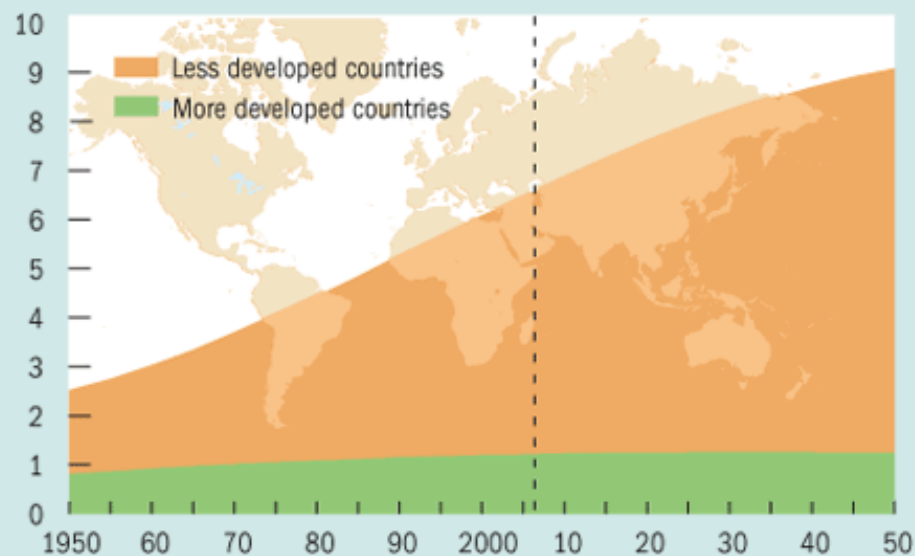
Cadenas más largas y más complejas

Presión para operar más sustentablemente

Globalización y Regionalización

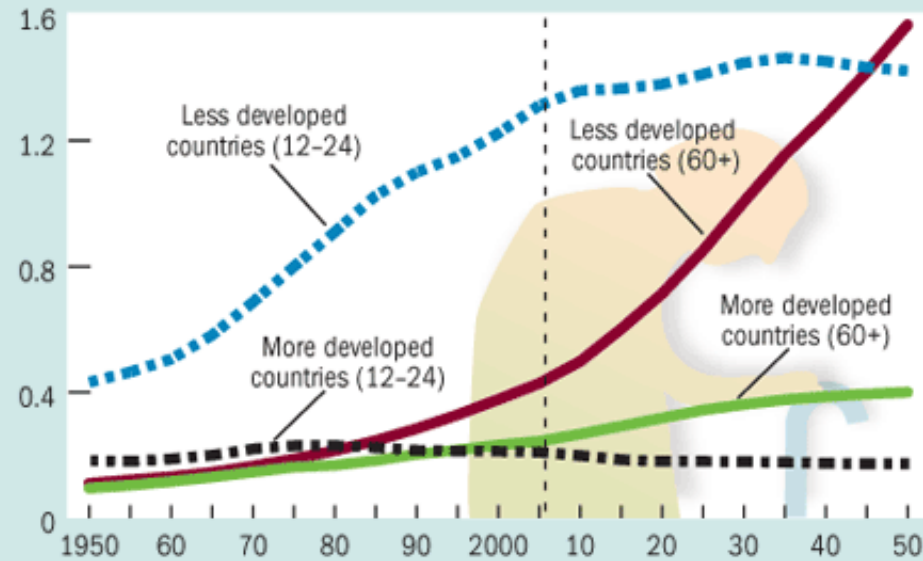
The world's population is expected to reach 9.1 billion by 2050, with virtually all population growth occurring in less developed countries.

(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

Márgenes comprometidos

Mercados emergentes

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

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

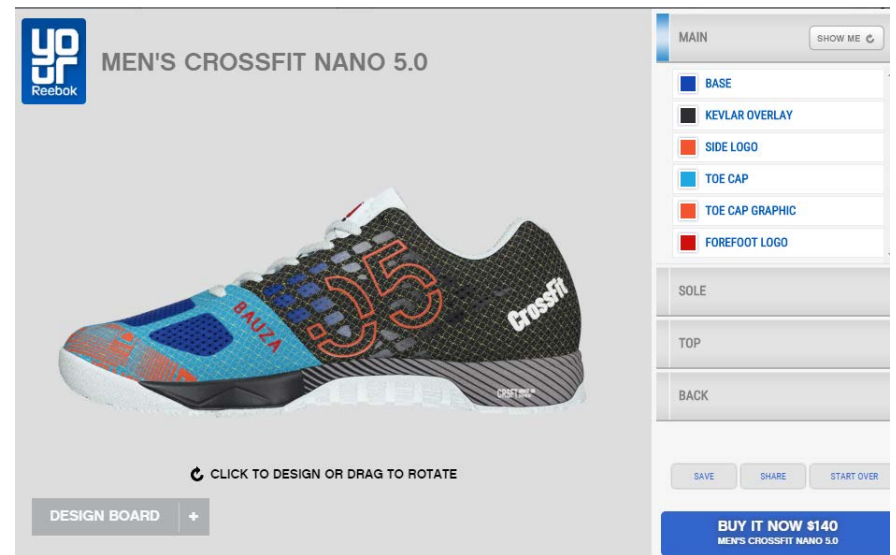
Tecnologías Disruptivas

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

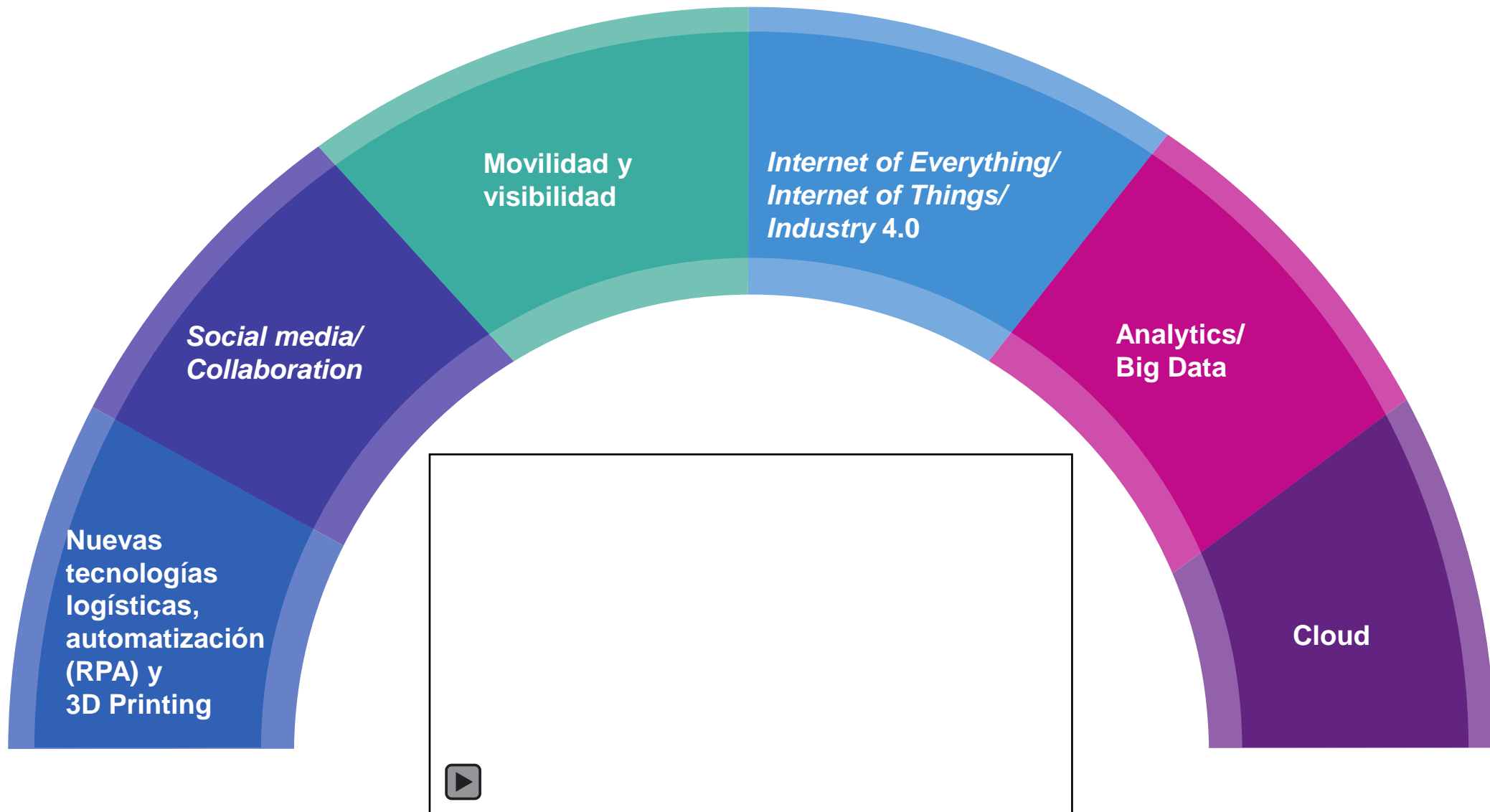
Tecnologías Disruptivas

Interrupciones más frecuentes y severas

Cadenas más largas y más complejas

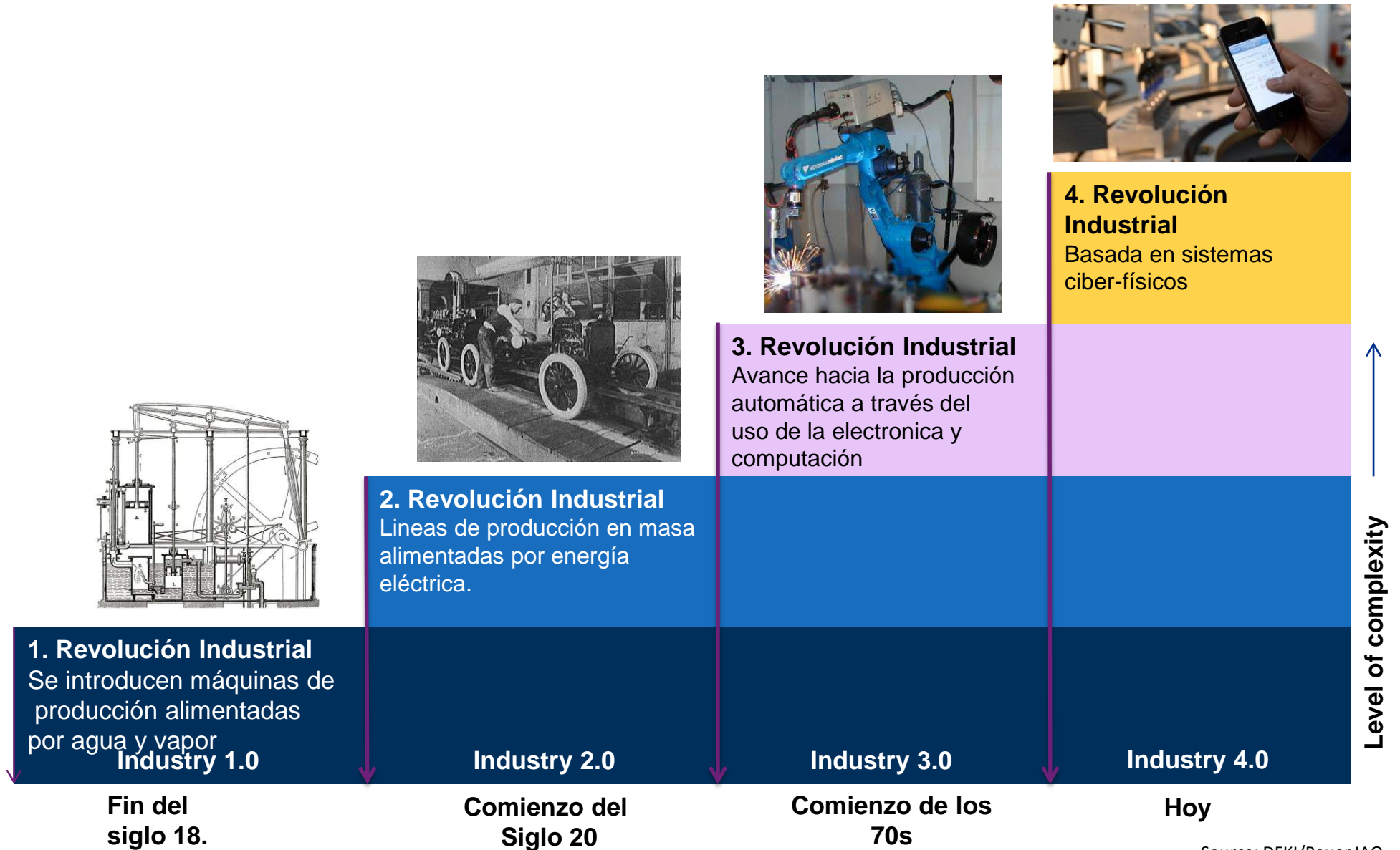
Presión para operar más sustentablemente

Tecnologías disruptivas



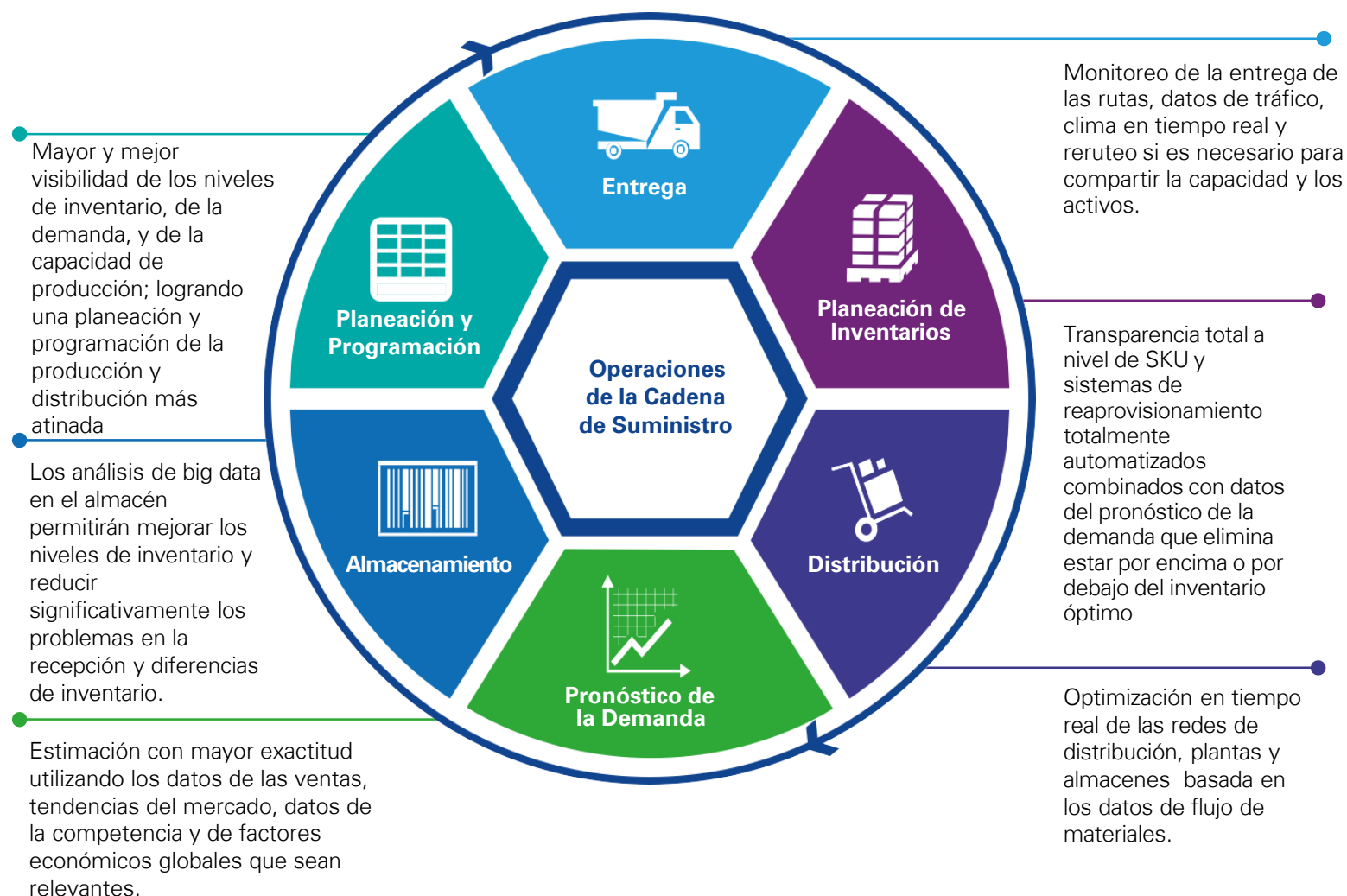


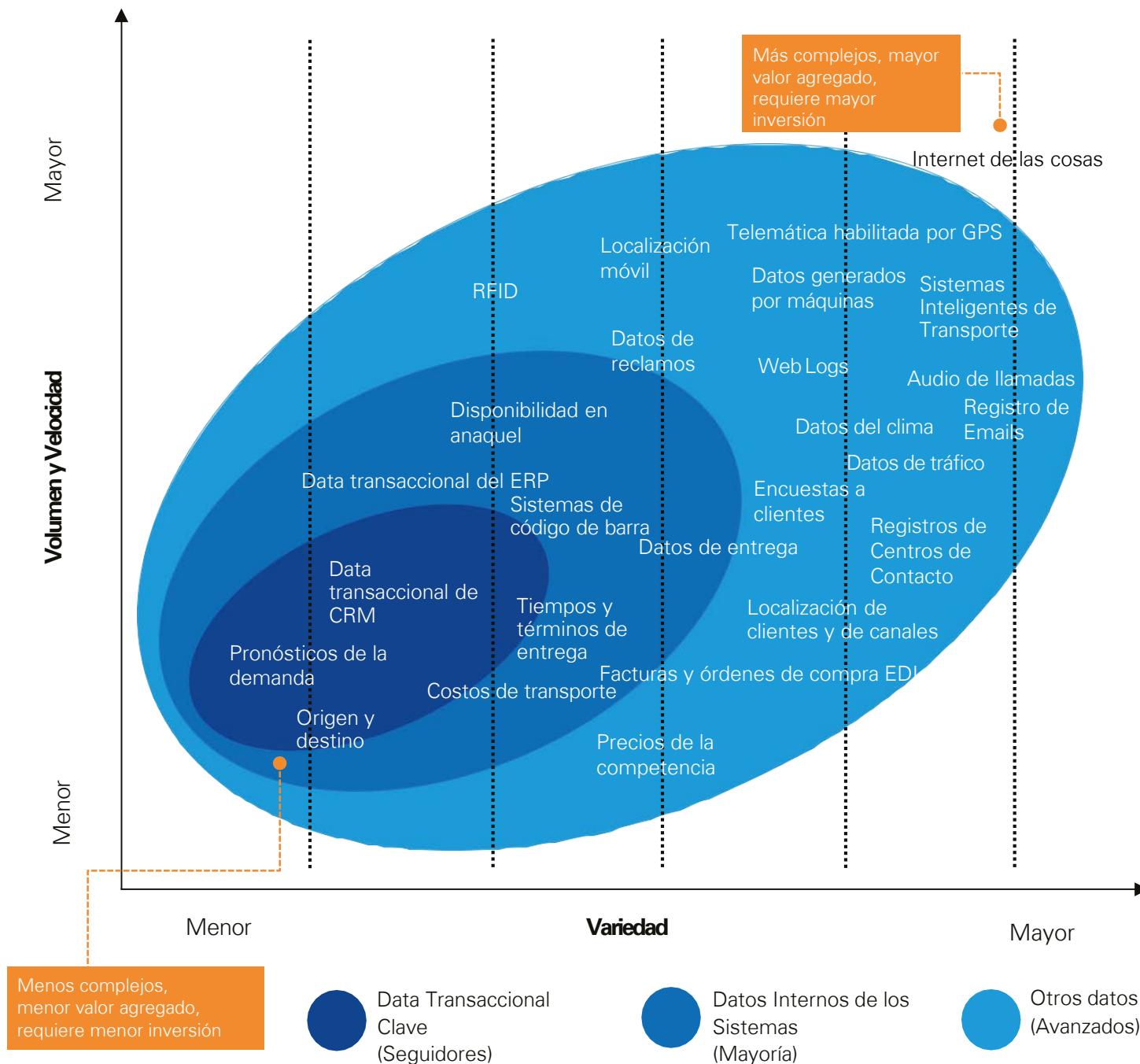
La Evolución Industrial...



Source: DFKI/Bauer IAO

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

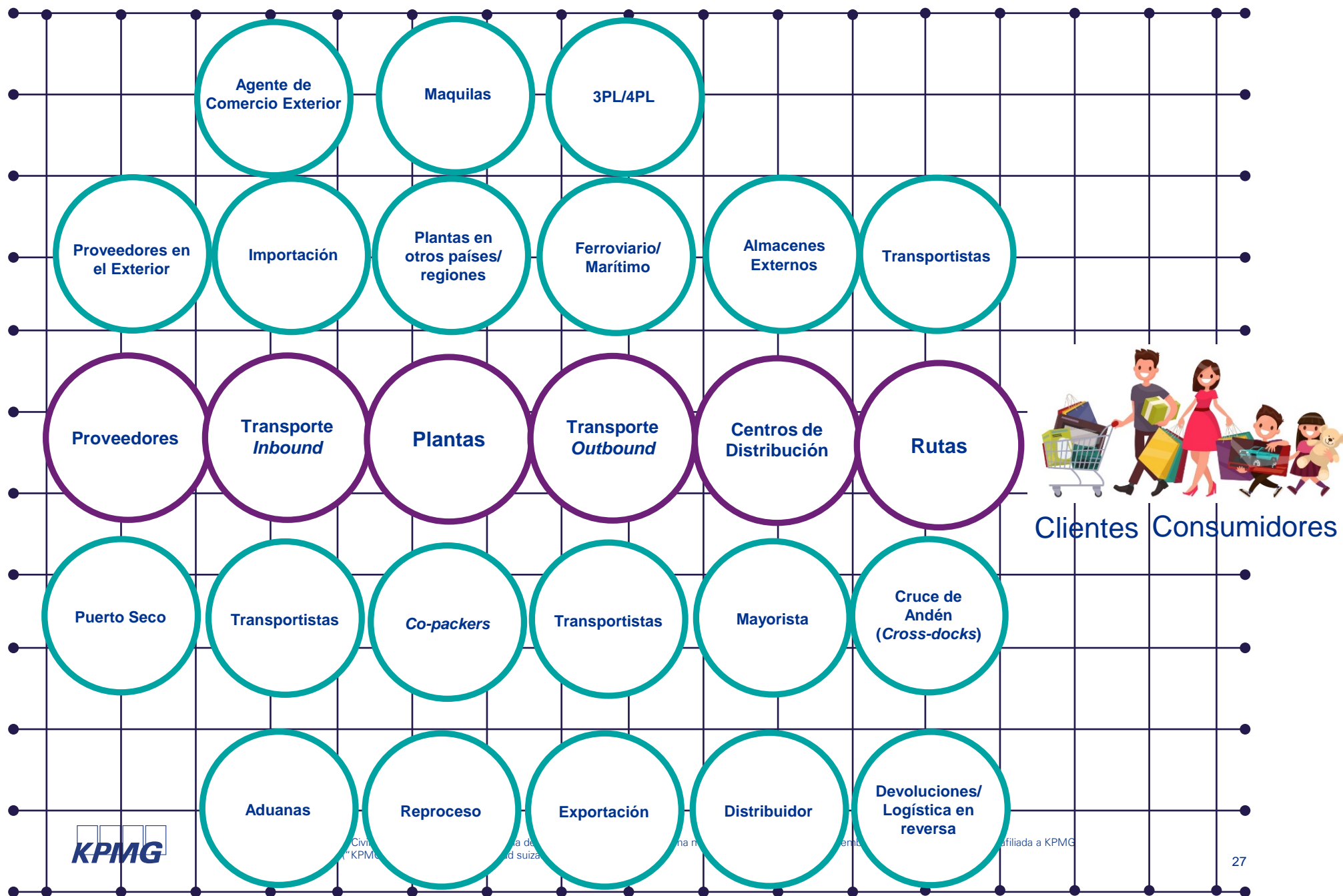
Tecnologías Disruptivas

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

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

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
Supply-side risks (supplier failure, natural disaster)	77% C	91% AC	53%
External risks (fluctuating demand, natural disaster)	71%	59%	53%
Internal risks (manufacturing problem, labor strike)	69% C	59%	47%
Demand-side risks (recall, distributor failure)	69% BC	50% C	30%
Average Number of Issues	2.9C	2.6C	1.9
			Most Common

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

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

Falta de monitoreo continuo y automatizado para mejorar el cumplimiento

49%

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

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

Eficiencia & efectividad

Procesos & controles

Sostenibilidad

Certidumbre legal

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

~43%

no tiene un sistema de reporte en cuanto a aspectos de sostenibilidad

Falta de información para monitorear la sostenibilidad de la cadena

Falta de seguimiento en la Cadena de Valor de los socios para monitorear el cumplimiento de la regulación

KPMG

© 2018 KPMG
International C

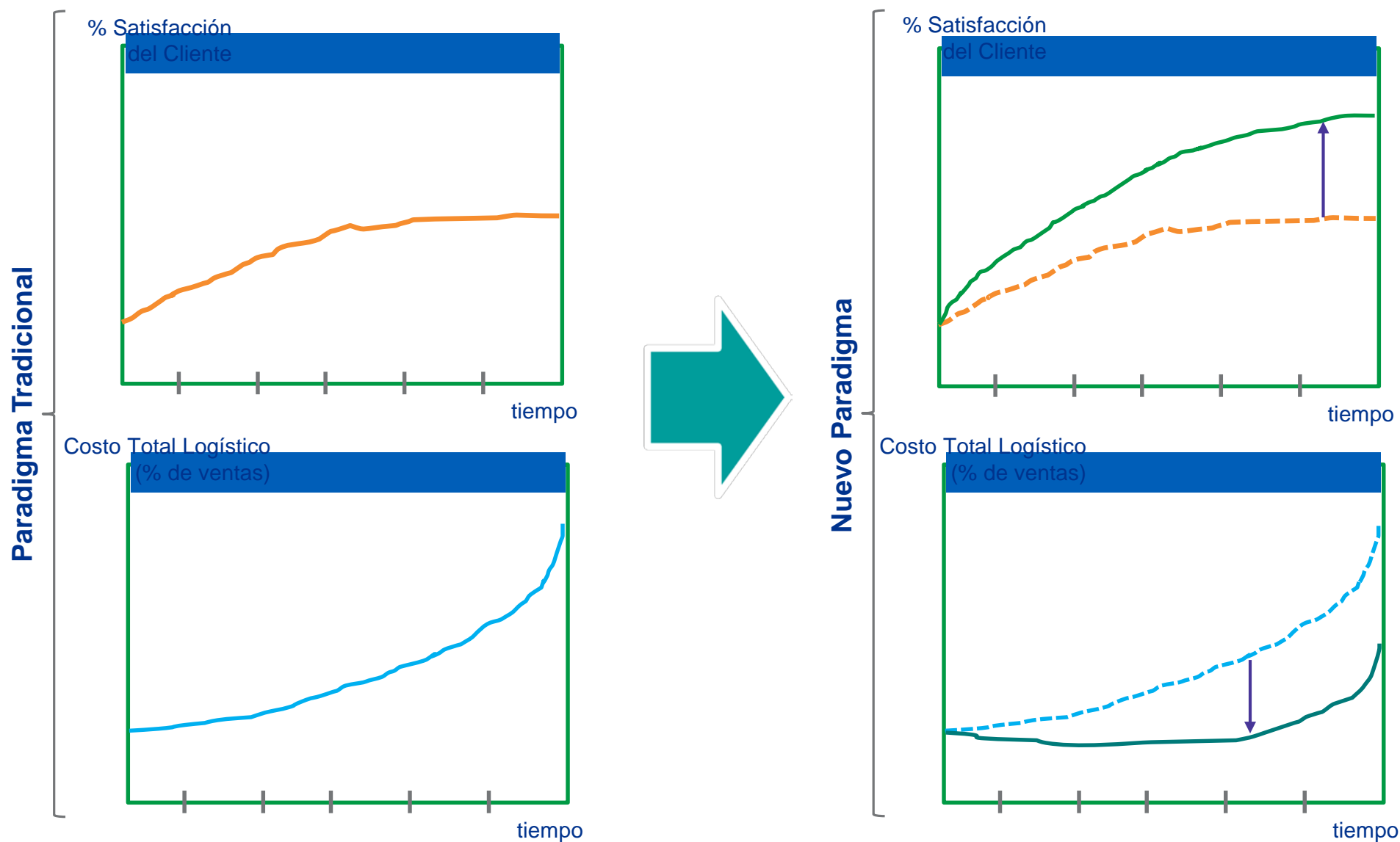
responsabilidad limitada y firma miembro de los socios.
Todos los derechos reservados.



¿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

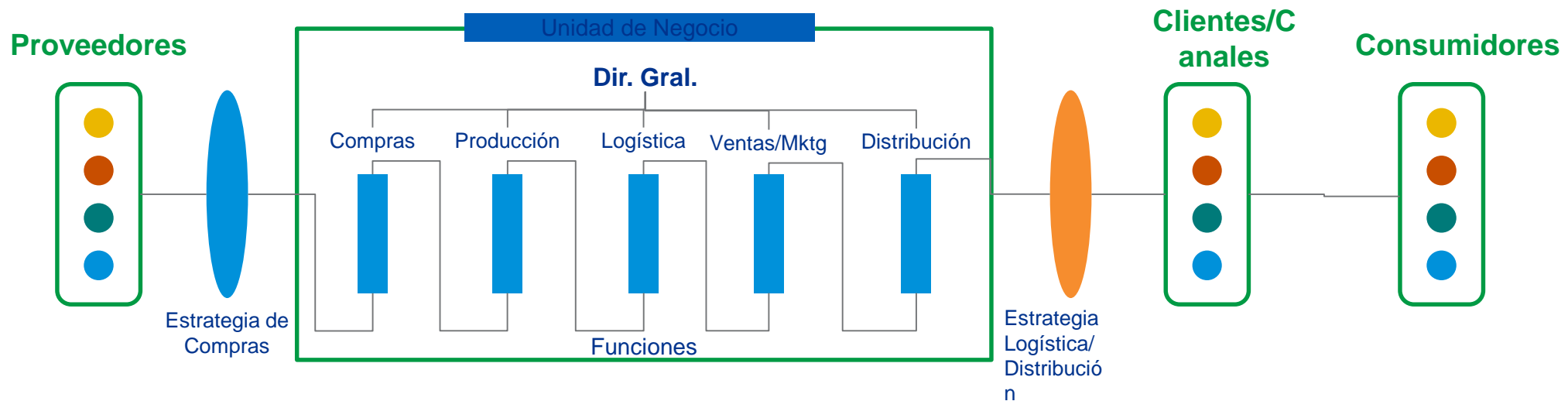
- Compromiso en generar rentabilidad
- Orientados a la generación de valor y a optimizar trade-offs
- Cultura de agilidad y dinamismo
- Velocidad al mercado
- Capacidad de predecir, darle forma a la demanda y responder ágilmente



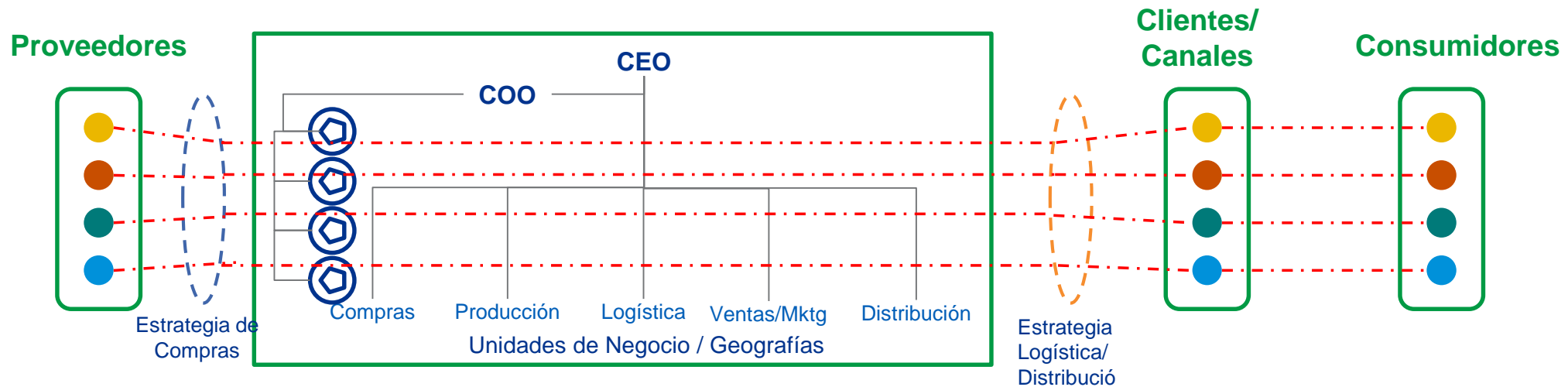
Operaciones ágiles y flexibles

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

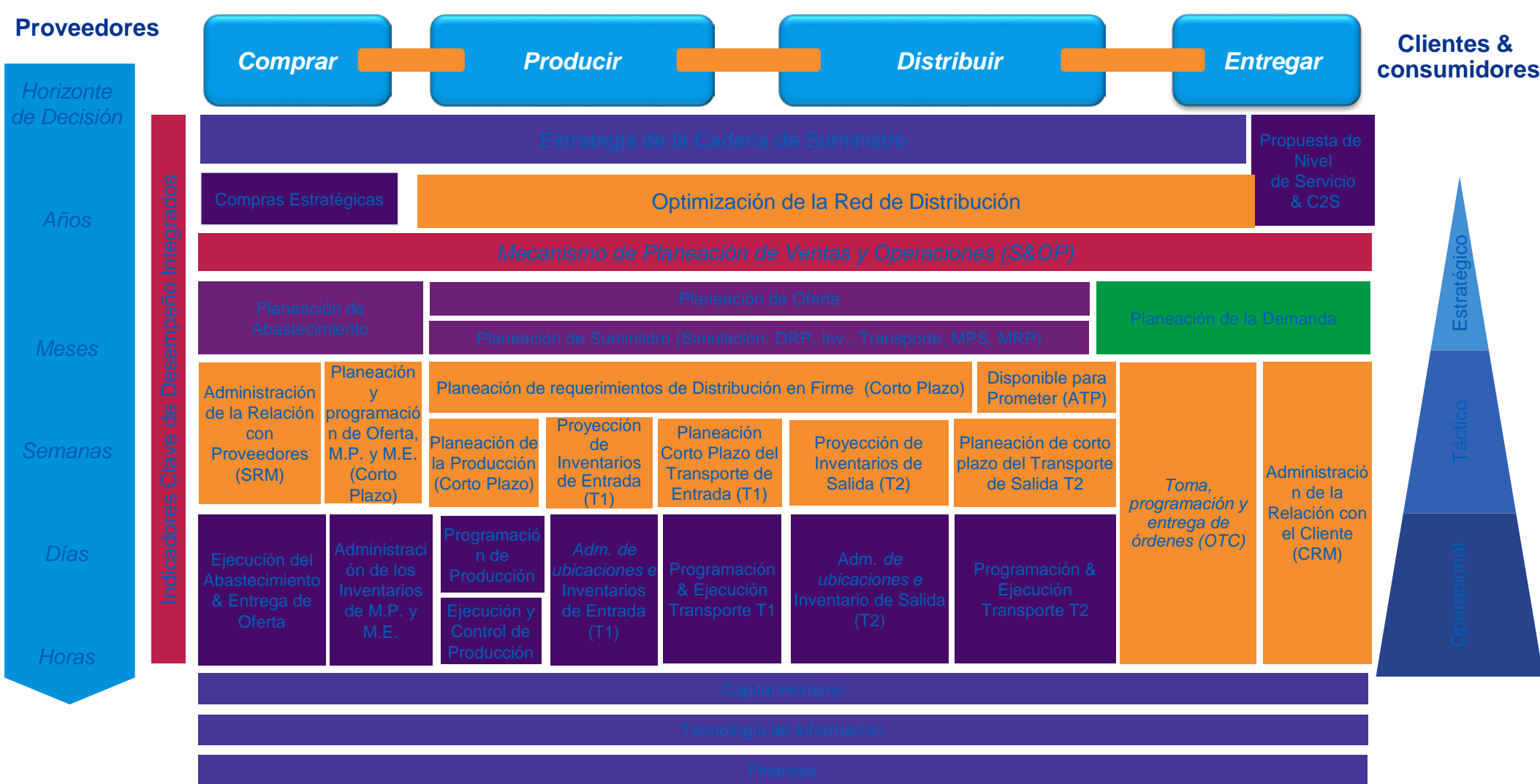
- Modelo estático: una única configuración para todo (push) -



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



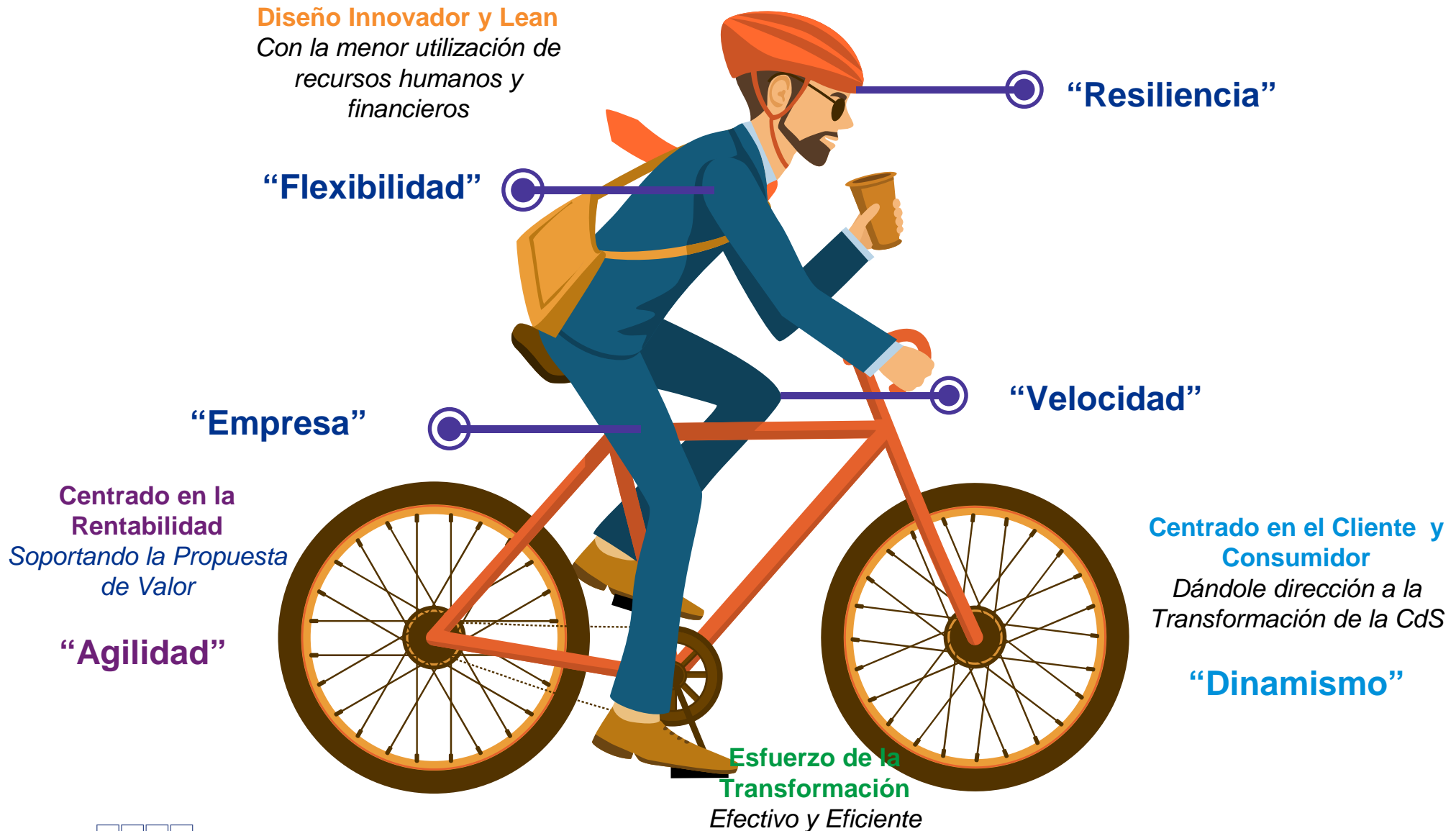
El modelo de capacidades de Cadena de Suministro deberá ser complementado con nuevas capacidades...



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

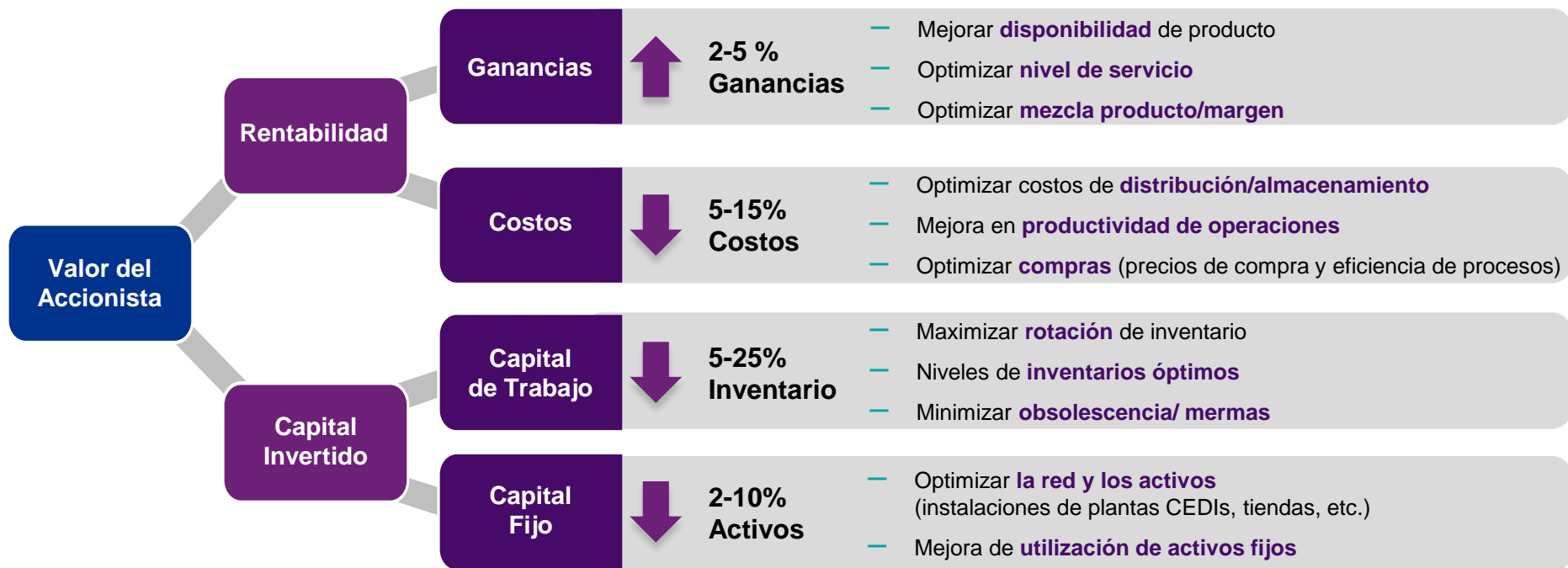


Enfoque de la Cadena de Suministro del Futuro



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



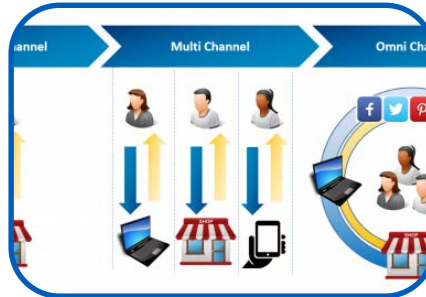
Satisfacer al consumidor
cambiante



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