KPMG

Emprende UP
Universidad del Pacífico

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

© 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.

Patrones cambiantes en los consumidores
Consumer Futures 2020

Próspero

Lo hago yo mismo

Hazlo por mí

“a mi manera”

“véndemelo”

“de mí para ti”

“estoy en tus manos”

Menos Próspero

Fuente: Forum for the Future, “Consumer Futures 2020. Scenarios for Tomorrow´s Consumers”

© 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.

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 comportamiento s 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

© 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.

Technology adoption across generations

Baby Boomers

1946 – 1965

Generation X

Or Gen X'ers

1966 – 1981

Generation Y

or Millennials

1982 – 2001

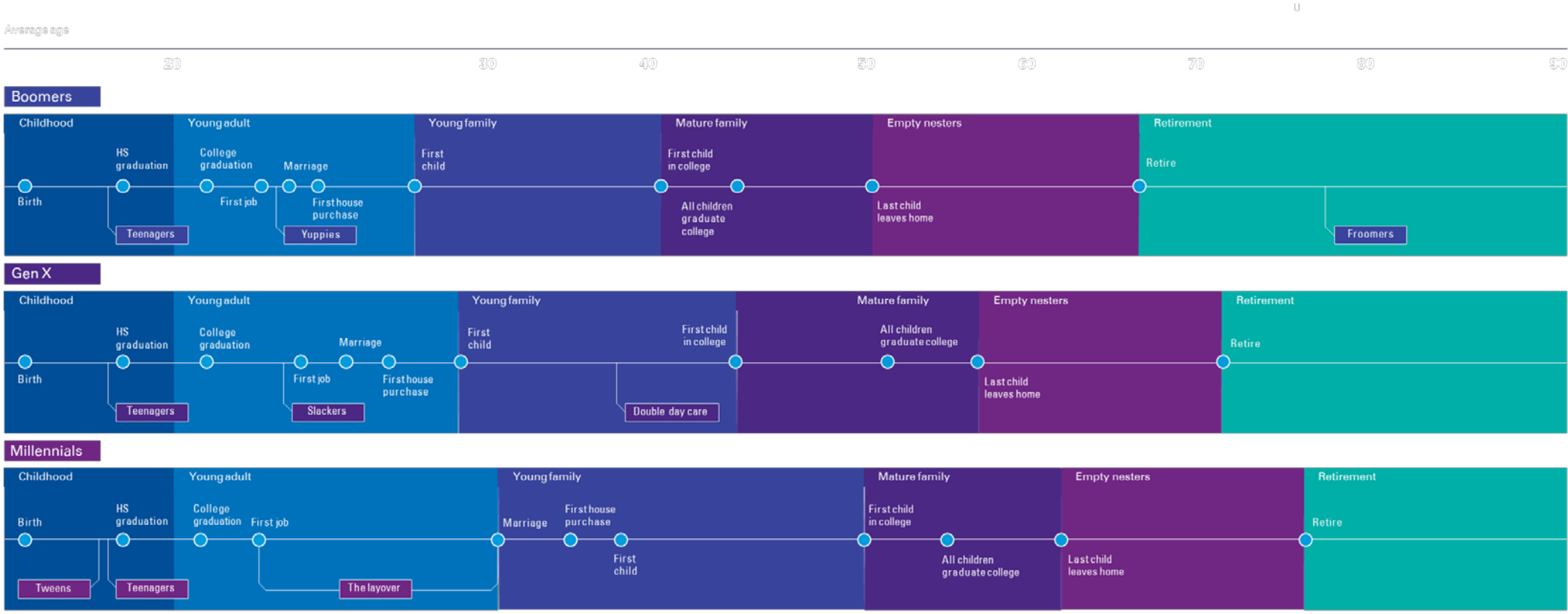
Generation Z

Post 2001

KPMG

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.



© 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.

Comportamientos de compra de los clientes de la Cadena de Suministro

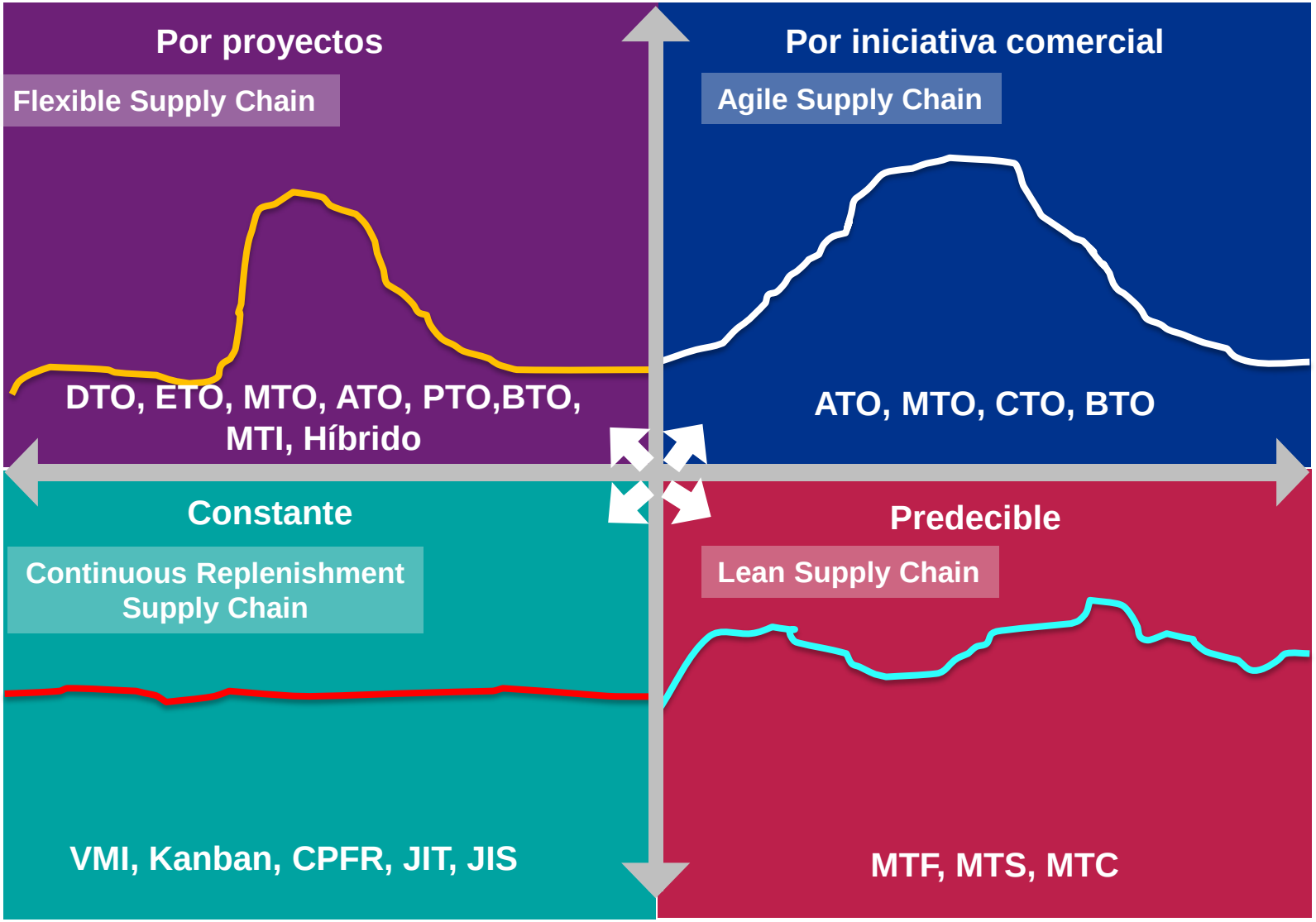
D – Desarrollo **“Sorpréndeme”**	**P – Productor** **“Respóndeme”**
Servicio al cliente: innovador, respuesta creativa a necesidades únicas	Servicio al cliente: capacidad de respuesta en una forma comercial
Servicio al cliente: empatía, entendimiento, relación	Servicio al cliente: confiabilidad, predictibilidad, consistencia
I – Integración **“Entiéndeme”**	**A – Administración** **“Sé consistente”**

© 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.

Fuente: Adaptado de Gattorna, Dynamic Supply Chain Alignment, 2013.

Patrón de la Demanda

D – Desarrollo "Sorpréndeme" | **P – Productor "Respóndeme"**



I – Integración "Entiéndeme" | **A – Administración "Sé consistente"**

© 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.

Fuente: Adaptado de Gattorna, Dynamic Supply Chain Alignment, 2013.

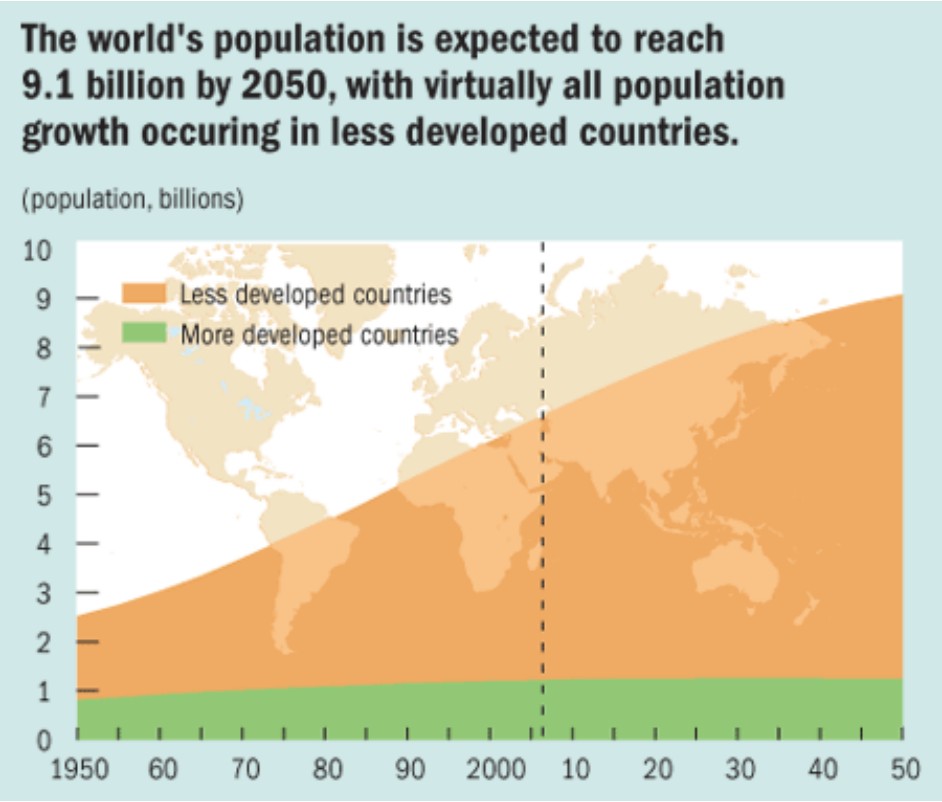
El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

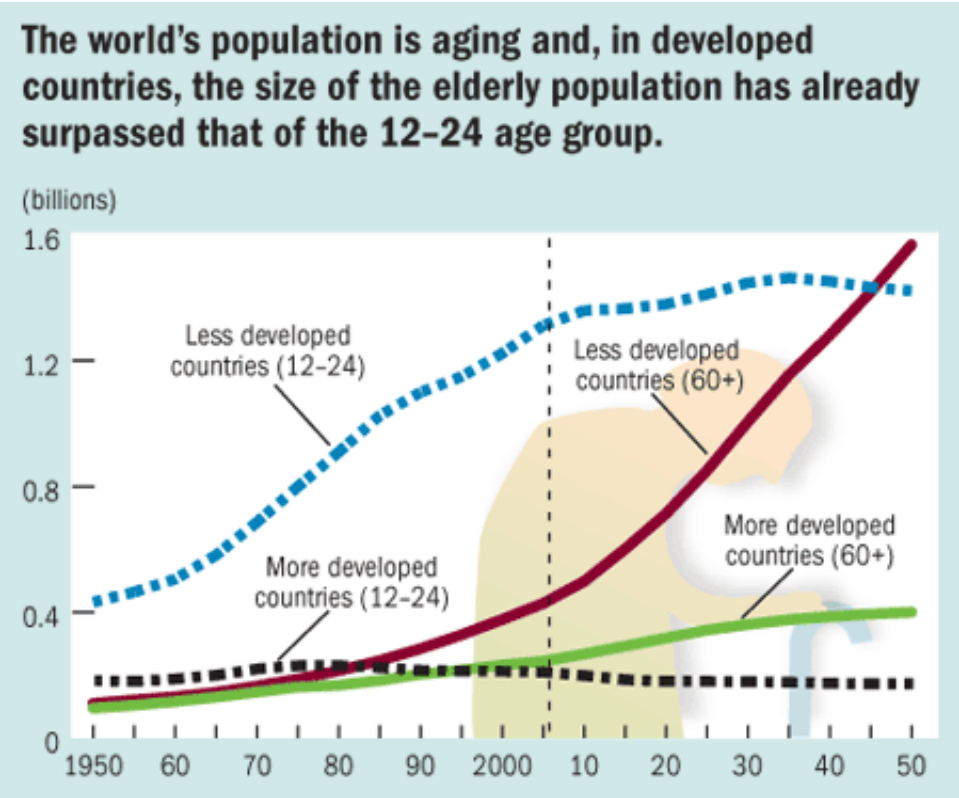
Las condiciones "normales" en el futuro cercano se caracterizarán por:

- 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

© 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.

Globalización y Regionalización





Source: IMF

© 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.

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

© 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.

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

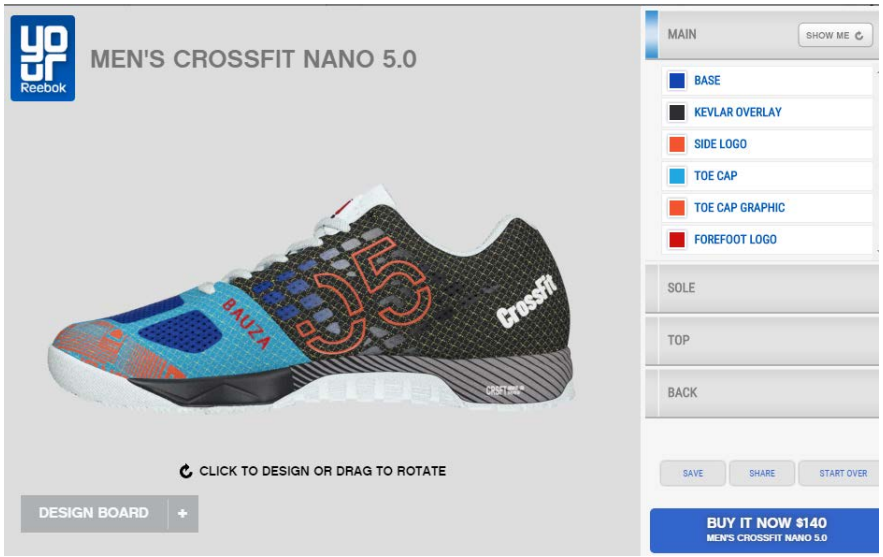
Las condiciones "normales" en el futuro cercano se caracterizarán por:

- 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

© 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.

- 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)



© 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.

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.

© 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.

Nuevos productos y ciclos de vida más cortos

© 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.

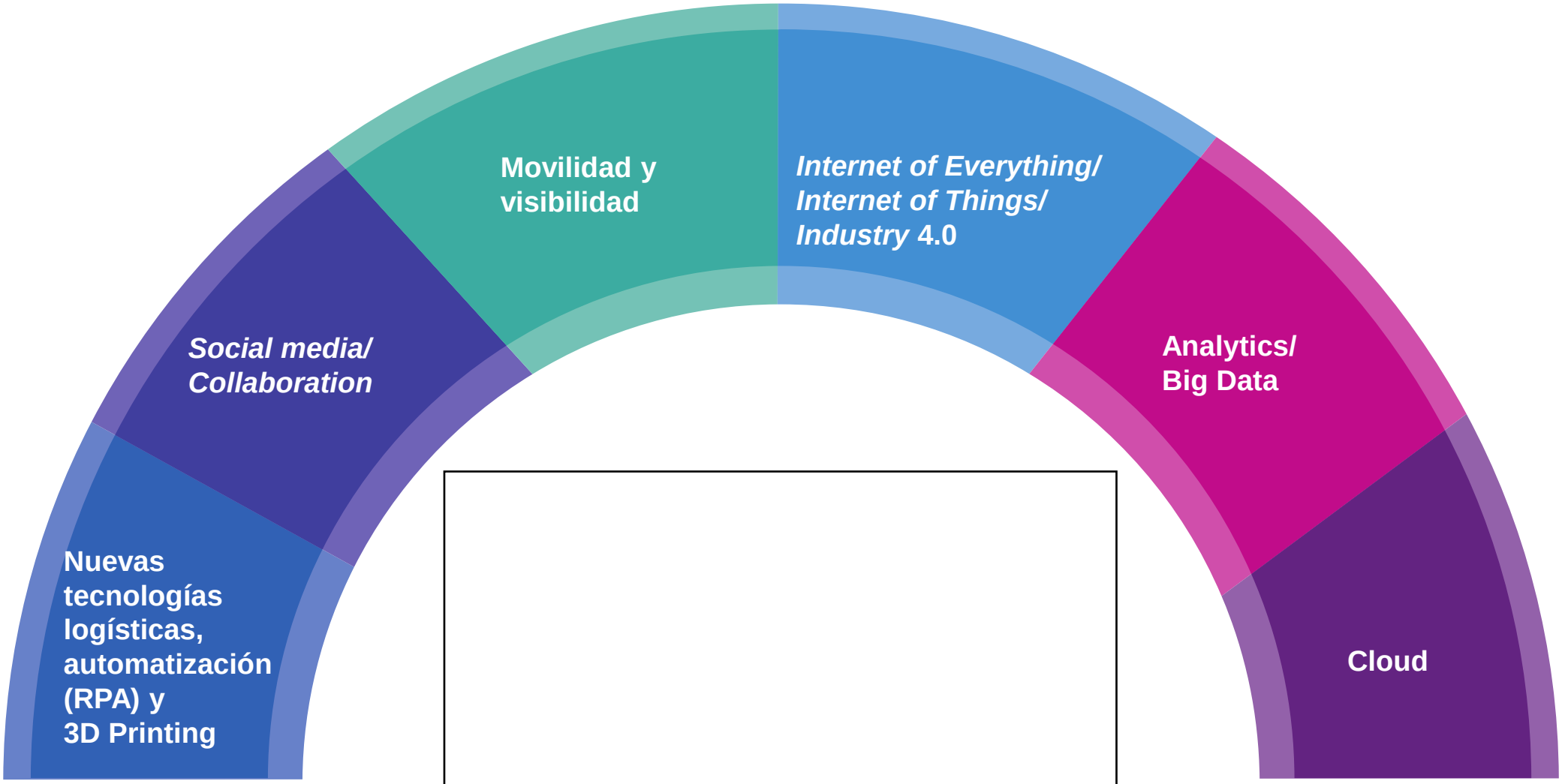
El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

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

© 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.

Tecnologías disruptivas

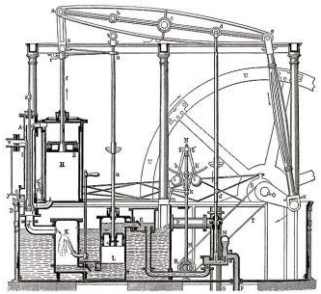


© 2018 KPMG Asesores S. Civil de R. L., sociedad civil peruana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

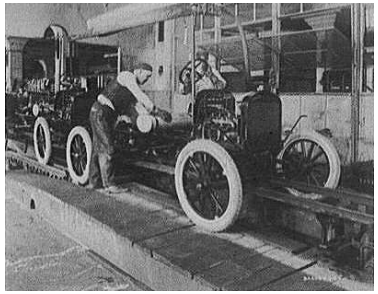
Source: © Copyright Cisco white paper "Embracing the Internet of Everything To Capture Your Share of $14.4 Trillion"

© 2013 KPMG Asesores Civil (KPMG) Sociedad Civil de Capital Cerrado, firma de la red de firmas de la red independientes de KPMG, afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

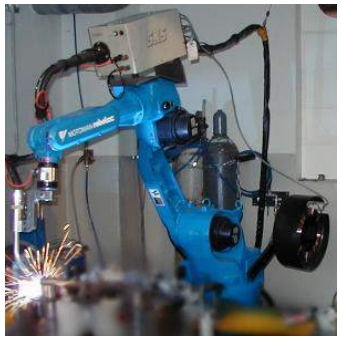
La Evolución Industrial...



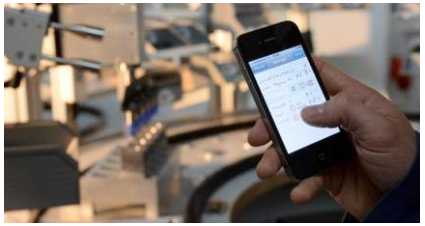
1. Revolución Industrial
Se introducen máquinas de producción alimentadas por agua y vapor



2. Revolución Industrial
Lineas de producción en masa alimentadas por energía eléctrica.



3. Revolución Industrial
Avance hacia la producción automática a través del uso de la electronica y computación



4. Revolución Industrial
Basada en sistemas ciber-físicos

Industry 1.0	Industry 2.0	Industry 3.0	Industry 4.0
Fin del siglo 18.	**Comienzo del Siglo 20**	**Comienzo de los 70s**	**Hoy**

Level of complexity

Source: DFKI/Bauer IAO

KPMG

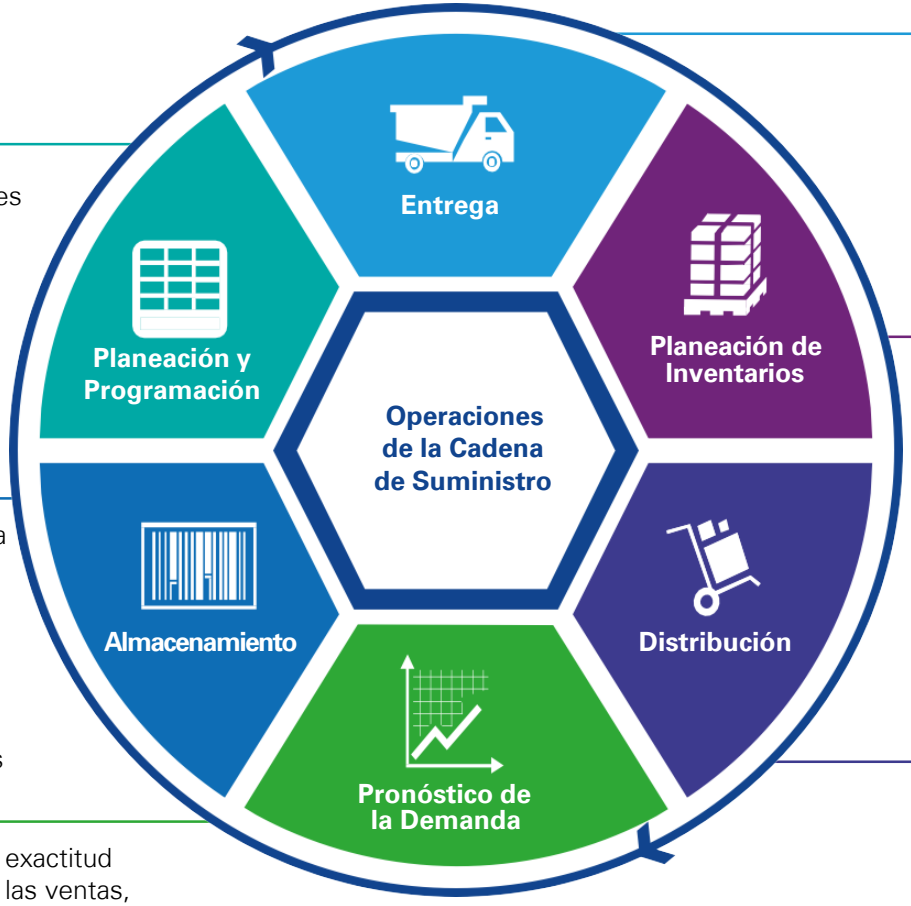
© 2018 KPMG Asesores S. Civil de R. L., sociedad civil peruana de responsabilidad limitada y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Analytics en las Cadenas de Suministro del Futuro

Mayor y mejor visibilidad de los niveles de inventario, de la demanda, y de la capacidad de producción; logrando una planeación y programación de la producción y distribución más atinada

Los análisis de big data en el almacén permitirán mejorar los niveles de inventario y reducir significativamente los problemas en la recepción y diferencias de inventario.

Estimación con mayor exactitud utilizando los datos de las ventas, tendencias del mercado, datos de la competencia y de factores económicos globales que sean relevantes.

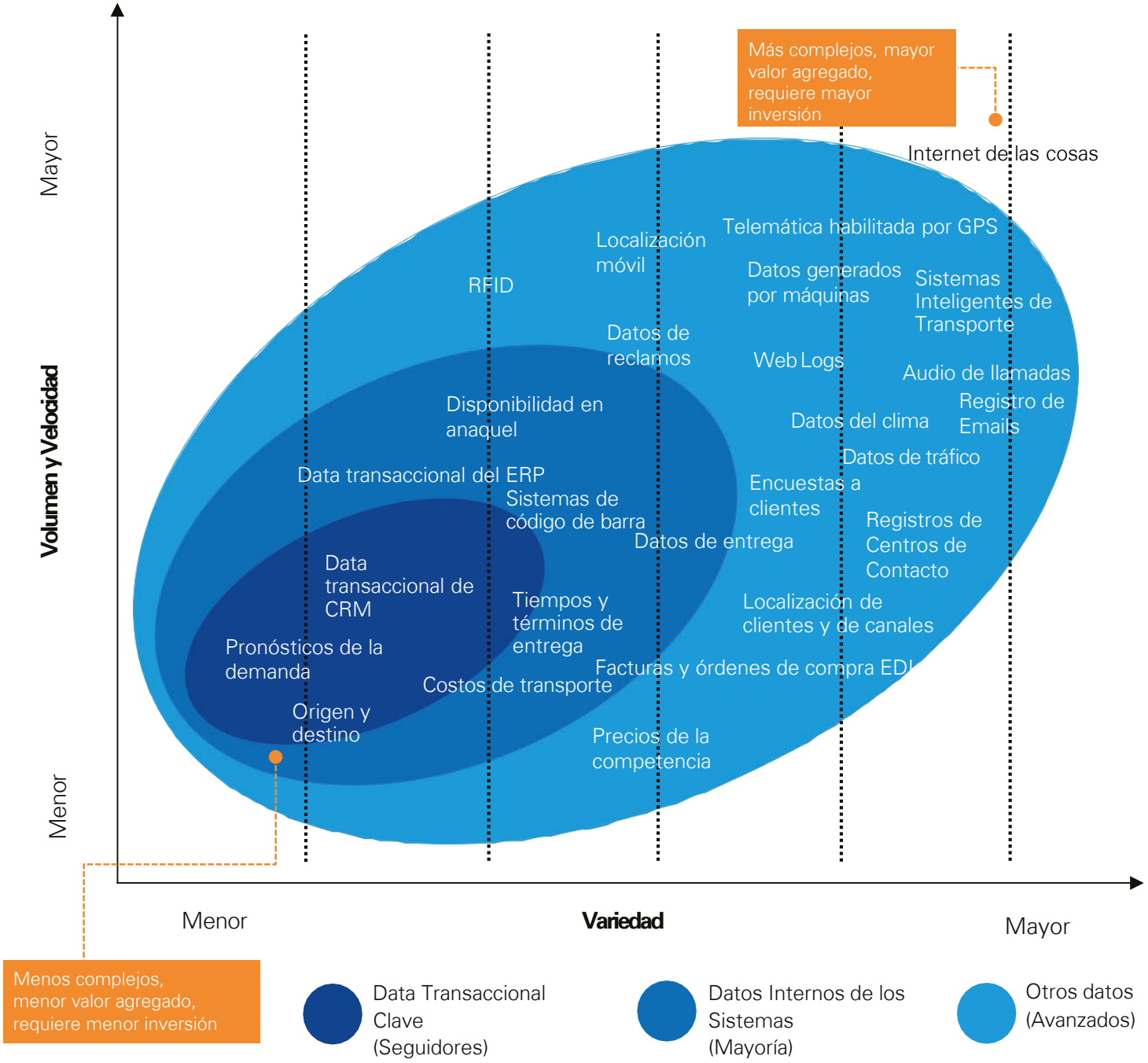


Monitoreo de la entrega de las rutas, datos de tráfico, clima en tiempo real y reruteo si es necesario para compartir la capacidad y los activos.

Transparencia total a nivel de SKU y sistemas de reaprovisionamiento totalmente automatizados combinados con datos del pronóstico de la demanda que elimina estar por encima o por debajo del inventario óptimo

Optimización en tiempo real de las redes de distribución, plantas y almacenes basada en los datos de flujo de materiales.

© 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.



© 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.

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

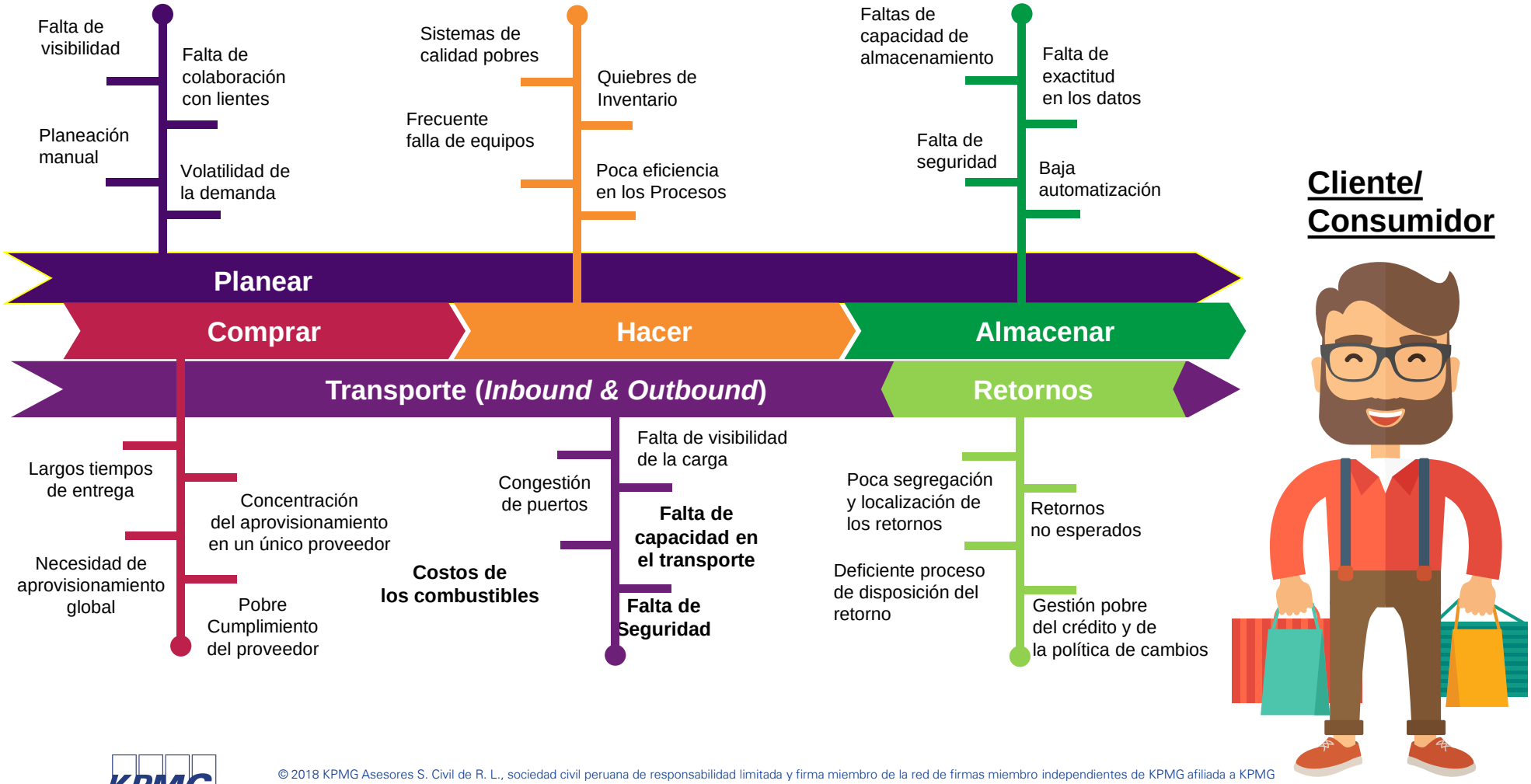
Las condiciones "normales" en el futuro cercano se caracterizarán por:

- 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

© 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.

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.



© 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.

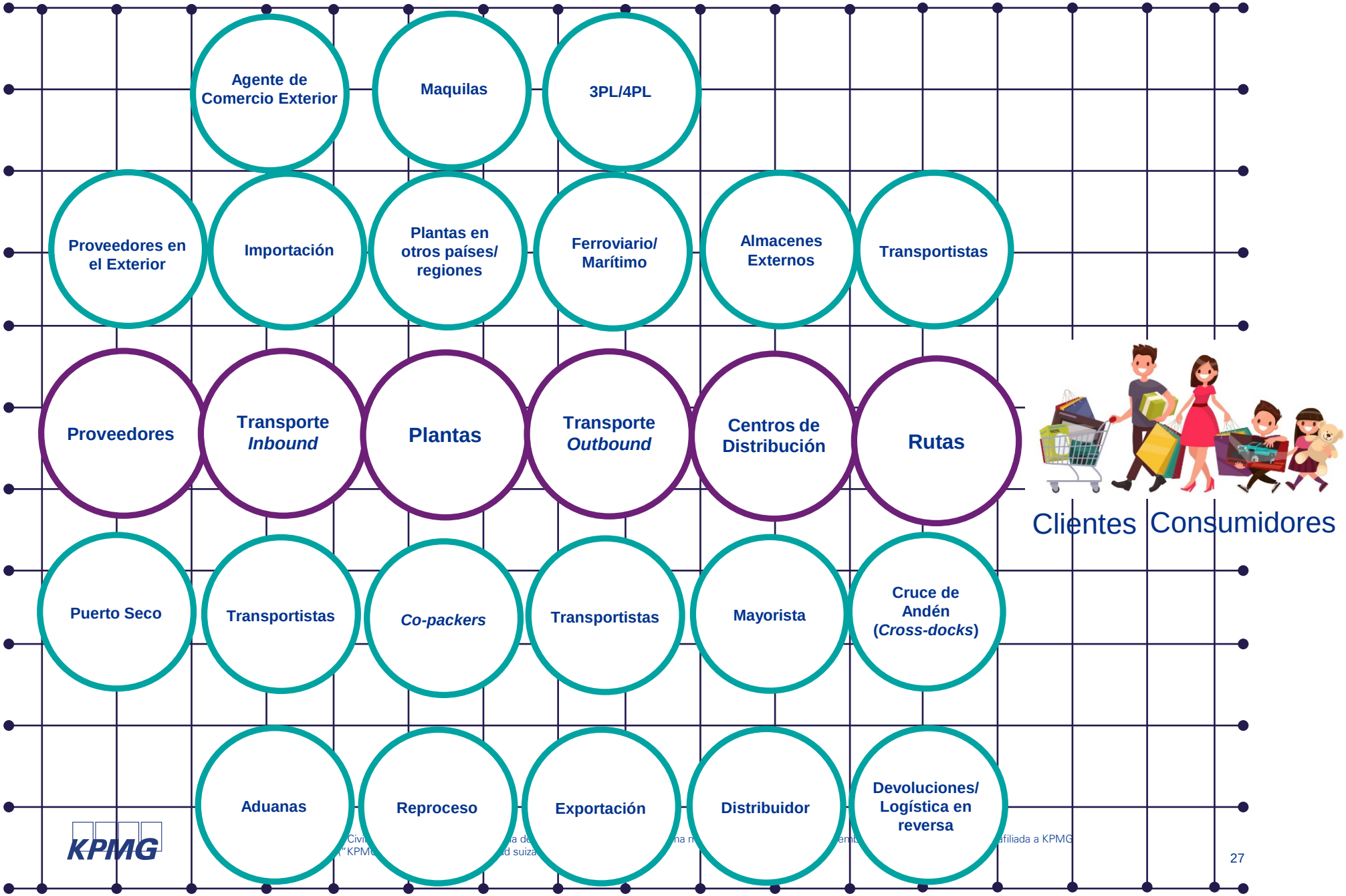
El mundo está cambiando y estas tendencias están afectando a las Cadenas de Suministro...

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

© 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.

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

© 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.

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

KPMG

© 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.

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

KPMG

© 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.

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

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

Falta de monitoreo continuo y automatizado para mejorar el cumplimiento

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

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%

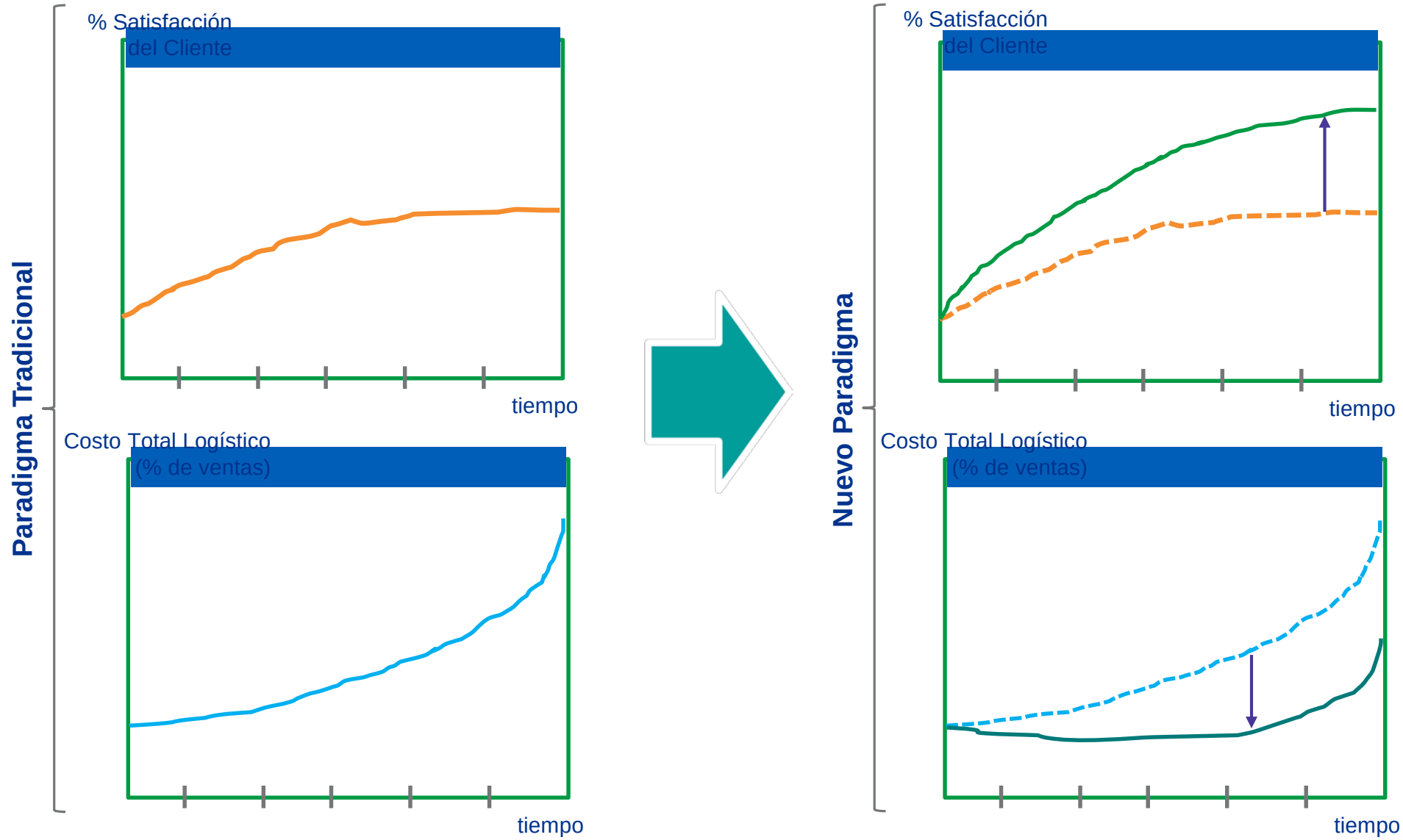
no revisa con un enfoque sistemático si sus socios a lo largo de la Cadena de Valor cumplen con la regulación

KPMG
© 2018 KPMG
International C
abilidad limitada y firma miembro de
nos 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.

Fuente: Adaptado de Gattorna, Dynamic Supply Chain Alingment.

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

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

Enfoque funcional

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

Cadena de valor integrada

- 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 extendida

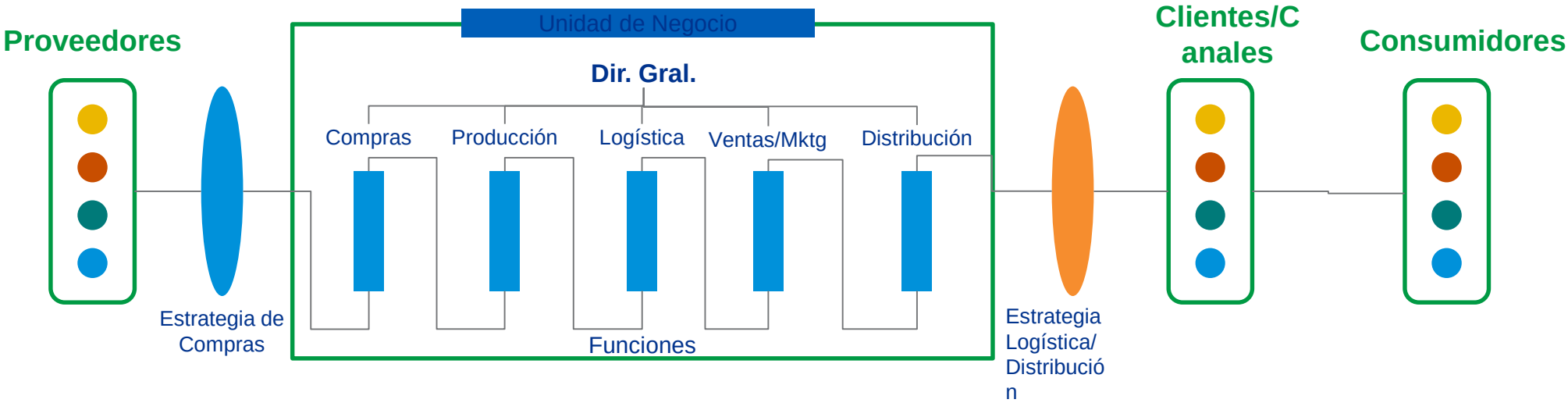
- Compromiso con el cliente y con los proveedores
- Orientados a la generación de valor
- Cultura de colaboración
- Gestión acelerada de urgencias
- Manejo de planes de contingencias

Operaciones ágiles y flexibles

- 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

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

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



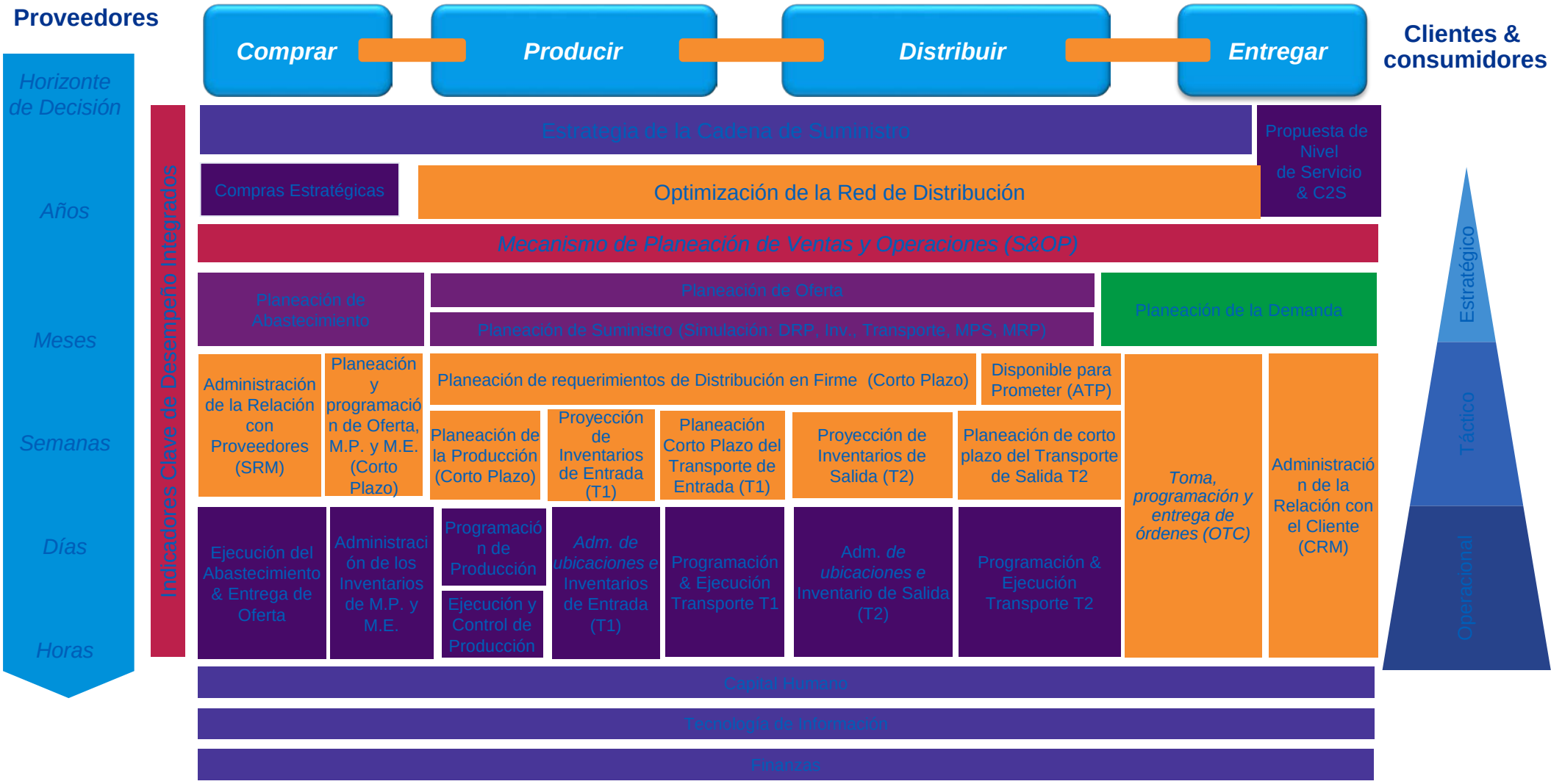
- Modelo ágil & dinámico: CdS multiples (push + pull) -

CdS = Cadena de Suministro

Fuente: Adaptado de Gattorna, Dynamic Supply Chain Alingment.

KPMG
© 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.

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



© 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.

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

KPMG

Enfoque de la Cadena de Suministro del Futuro

Diseño Innovador y Lean
Con la menor utilización de recursos humanos y financieros

"Resiliencia"

"Flexibilidad"

"Velocidad"

"Empresa"

Centrado en la Rentabilidad
Soportando la Propuesta de Valor

"Agilidad"

Centrado en el Cliente y Consumidor
Dándole dirección a la Transformación de la CdS

"Dinamismo"

Esfuerzo de la Transformación
Efectivo y Eficiente

© 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.

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.

Valor del Accionista

- **Rentabilidad**
  - **Ganancias** ↑ **2-5 % Ganancias**
    - Mejorar **disponibilidad** de producto
    - Optimizar **nivel de servicio**
    - Optimizar **mezcla producto/margen**
  - **Costos** ↓ **5-15% Costos**
    - Optimizar costos de **distribución/almacenamiento**
    - Mejora en **productividad de operaciones**
    - Optimizar **compras** (precios de compra y eficiencia de procesos)
- **Capital Invertido**
  - **Capital de Trabajo** ↓ **5-25% Inventario**
    - Maximizar **rotación** de inventario
    - Niveles de **inventarios óptimos**
    - Minimizar **obsolescencia/ mermas**
  - **Capital Fijo** ↓ **2-10% Activos**
    - Optimizar **la red y los activos** (instalaciones de plantas CEDIs, tiendas, etc.)
    - Mejora de **utilización de activos fijos**

© 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.

¿Qué desafíos tendremos hacia adelante?

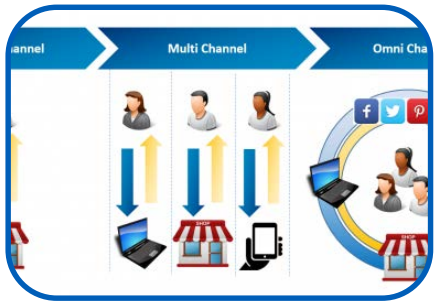
Algunos desafíos…

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

© 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.

¡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