

Supply Chain para el Siglo XXI:

Pueden los negocios tradicionales ser sostenibles en la “Nueva Economía”?

Basta sentarnos un momento y observar nuestro entorno, para inmediatamente advertir como la tecnología conduce nuestro consumismo moderno, y si bien esto representa un avance para el confort de la civilización, también fragua en sus bases cambios radicales para la experiencia humana.

Podemos decir que estamos frente a la puerta de la **ERA I: La Era del individuo**, donde la información es el principal driver para el incremento de las expectativas, la demanda de los mercados y sus comunidades, todo a nuestro gusto, color y sabor, pero eso sí, todo rápido, todo ahora.

¿Pero que significan estos cambios para las empresas?

Toda empresa a nivel mundial, indistinta de su localización, alcance o tamaño, orienta sus recursos bajo una premisa fundamental: “satisfacer las necesidades de sus clientes”. Y es alrededor de ella, desde donde la economía exige de las empresas: su transformación y evolución alineadas a las expectativas progresivas de sus consumidores.

En este ejercicio conceptual, podemos mirar a nuestro alrededor y pragmáticamente admitir que el comportamiento de los consumidores en los últimos cinco años, ha sido activado por: la comunicación inmediata, personalización y el servicio instantáneo, mucho más allá de lo que se pudo haber esperado.

Desde Amazon Prime a Uber y Snapchat a Deliveroo, nos encontramos ante la vertiginosa necesidad, por no decir imperiosa, de ajustar los modelos de negocios, ante la creciente exigencia de agilidad, menor tiempo de respuesta o velocidad en la entrega física de los bienes o servicios, acompasado por la rapidez del mundo virtual, adrenalina que emociona a los usuarios en lo que se ha denominado “**La Nueva Economía**” o “**Right NOW Economy**”.

La “Nueva Economía”, es de interacción instantánea, con experiencias de clientes y empleados altamente individualizados, contextualizadas a través de los dispositivos, herramientas, y aplicaciones que están revolucionando la forma en que la gente interactúa tanto en su vida personal como profesional.

En el 2016, Oracle Corp.⁽¹⁾ presentó un informe sobre “**La Empresa para la Era I**”, denominándola “**La Empresa lista para Todo**”, donde a través de encuestas se analizó la perspectiva de más de 300 ejecutivos pertenecientes a empresas de diferentes sectores. Como resultado, el 84% de los encuestados advirtieron que existe una clara tendencia de los clientes hacia experiencias más personalizadas, mientras que el 70% afirmaron haber experimentado esta propensión también en sus empleados, además se concluyó que a nivel de beneficios, una experiencia individualizada podría representar un incremento del 18% sobre los ingresos anuales.

Otro hecho importante del estudio, identificó que las dos terceras partes de los ejecutivos, consideran que los cambios en las exigencias de los clientes, exhortan a grandes desafíos de crecimiento relacionado con su habilidad para competir efectivamente. Por otro lado, solo el 25% encuentran en su organización la capacidad de ofrecer experiencias altamente individualizadas, dado que la mayor debilidad es ofrecer productos y servicios en el tiempo que el mercado y sus condiciones lo exigen, sumado a la poca o nula flexibilidad de sus empresas y la de sus cadenas de suministro.

Surgen nuevas reglas, nuevos modelos

Es claro que la ventaja empresarial nunca es un accidente, es la consecuencia de la búsqueda de la excelencia, una planificación inteligente y el compromiso integral de su cadena de suministro. Los ejecutivos siempre han sabido que mejorar las cadenas de suministro en última instancia lleva al incremento de las ventas. Sin embargo, y debido a que el impacto ha sido difícil de evaluar, las empresas tradicionalmente han aprobado inversiones basadas únicamente en las reducciones esperadas de costos y de capital de trabajo, sin considerar resultados como agilidad, niveles de servicio o rotación de inventarios, donde la nueva variable de la ecuación se llama tiempo.

Nuestro pensamiento tradicional de la cadena de suministro y sus reglas de gestión establecidas, se basan en el supuesto erróneo de que las cadenas de suministro son sistemas lineales que podrían fragmentarse en sub-sistemas. Luego optimizar el rendimiento de estos, para finalmente obtener como resultado una cadena de suministro optimizada. Basándose en esta visión lineal, se esperaría que las cadenas de suministro sean estables y predecibles, donde las salidas deben ser una función lineal de las entradas.

Desafortunadamente, esta no es una descripción exacta del mundo real, y basta observar las 269 tiendas de Walmart, que cerraron sus puertas desde el 2015⁽²⁾, con una pérdida en el valor de sus acciones de más de 84 mil millones de dólares⁽³⁾ y un saldo de 16,000 desempleados, para entender como las reglas que rigen las cadenas de suministro en el siglo XXI, simplemente son diferentes. Sears y sus 278 almacenes cerrados en el mismo período también tienen una historia que contarnos⁽⁴⁾.

En resumen, el timonel de los negocios gira hacia un nuevo norte, con cadenas de suministro complejas, no lineales y auto-organizadas. Apremia conocer en forma temprana la real demanda de su mercado, a la par se debe tomar estrategias para navegar en las olas de la volatilidad y la variabilidad de esa misma demanda, mientras se captura información en tiempo real, se fortalece la colaboración entre proveedores y canales de distribución, y se sincroniza las operaciones de punta a punta dentro de su cadena de suministro, con procesos descritos no por la suma de sus partes, sino más bien por las interacciones entre ellas.

Todo se orienta hacia la demanda individualizada, todo es guiado por la demanda, todo bajo las condiciones de la demanda, todo impulsado por la demanda, las nuevas reglas se re-escriben en lo que se llama el **demand driven**, aspectos que profundizaré en próximos artículos.

(1) Fuente: [Informe Oracle Corp. 2016 The Era I Enterprise: Ready for Anything](#)

(2) Fuente: <http://www.businessinsider.com/list-of-walmart-stores-closing-2016-1>

(3) Fuente : <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/10/14/se-resquebrajan-acciones-walmart-stores>

(4) Fuente : <http://www.businessinsider.com/list-of-sears-and-kmart-stores-closing-2017-1>

GENERO DEL ARTICULO: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

AUTOR: Alex Donoso Contreras, MBA. MSCM. CDDP. CLTD. APICS Associate Instructor.

CARGO: DIRECTOR GENERAL

INSTITUCIÓN: CEEO LATIN AMERICA

