

El futuro de la cadena de suministros o... la filosofía de la gestión

MBA Germán Velásquez Salazar¹

¹Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Correo Electrónico: gvelasquez@pucp.pe

Palabras clave: Cadena de suministros, tecnología, mega tendencias, *millenials*

Resumen

El propósito de esta Nota Académica es destacar la particular característica de la gestión de la cadena de suministros que permite entender el porqué de las decisiones en la empresa y sus consecuencias para la generación de valor buscado. La filosofía de la gestión a través de la cadena de suministros nos permite encontrar relaciones causales que explican los fenómenos y brechas permitiendo al gestor plantear soluciones. En este contexto, definiremos la cadena de suministros y destacaremos el incremento de la demanda de especialistas en esta disciplina en el marco global de crecimiento de la tecnología aplicada a los negocios y las mega tendencias que dibujan el camino hacia donde se dirigen las organizaciones en el mundo. Finalmente, dejamos como próximo tema de reflexión el rol de la universidad como orientadora de las iniciativas de los emprendedores del futuro.

Definiendo

La Cadena de Suministros es un conjunto de actividades que integran proveedores, productores, almaceneros, puntos de venta y clientes, y están orientadas a lograr la producción y distribución del producto, bien o servicio en correctas cantidades a los destinos definidos, en el tiempo determinado, a fin de minimizar costos y logrando satisfacer el nivel de servicio demandado (Simchi-Levi D, Kaminsky P, Simchi-Levi E,

2004). Para lograr este propósito, las firmas desarrollan procesos de i) *benchmark*, comparándose con sus pares; ii) mejores prácticas, para definir los objetivos a alcanzar; y (iii) reingeniería, con el propósito de eliminar, incluir y modificar procesos en la búsqueda de generar valor. En esta definición, observamos la presencia de los tres grandes aspectos que incorpora la cadena de suministros: i) actores, desde el proveedor de materia prima hasta el cliente final; ii) elementos, caracterizados por aquello que se intercambia entre los actores de la cadena de suministros; iii) procesos, configurados por el plan, abastecimiento, transformación, distribución y logística inversa.

Planteamos que la gestión de la cadena de suministros permite a la empresa, institución u organización de cualquier tipo, identificar las relaciones causales que surgen en esta combinación de actores, elementos y procesos, explicando los efectos de cada una de las decisiones adoptadas en el escenario que enfrenta la organización y permitiendo interpretarlos y plantear soluciones a las brechas y restricciones con el propósito de generar valor en función de los objetivos de cada organización.

Incremento de demanda de especialistas y sus expectativas

Las características diferenciadoras del especialista en cadena de suministros hace que la demanda de su talento crezca exponencialmente. De acuerdo a Gartner (2015) la demanda de trabajadores especializados en *supply chain* crecerá en 25% en los próximos 10 años. Pero, más importante aún es que el 25% de la fuerza laboral especializada ha programado su retiro en el 2020. Entonces, ¿cómo las empresas podrán cubrir la demanda con menos trabajadores disponibles?

Por otra parte, Linda Topping, Vicepresidente y Chief Procurement Officer de Colgate Palmolive, en la 6ta Conferencia Anual organizada por Gartner, puntualizó que menos del 20% de los trabajadores en *supply chain* reúnen las destrezas requeridas para este trabajo. Entonces, considerando la transformación tecnológica que atraviesa la cadena de suministros, ¿dónde encontrarán las firmas el talento especializado para gestionar adecuadamente la *supply chain*?

Asimismo, desarrollando el calce entre oferta y demanda, encontramos que aproximadamente el 30% de la fuerza laboral hoy está cubierta por *millenials*, que en el 2025 ocuparán el 75% de la fuerza laboral. En este contexto las características de esta generación privilegian: i) trabajo personalizado en el que se destaque su contribución

como individuo para la organización; ii) sentido de cultura y comunidad que permitan aportes para el desarrollo del entorno en el que se desenvuelve; iii) flexibilidad para no estar sujeto a horarios y disposiciones rígidas; iv) movilidad laboral para desplazarse por diferentes empresas y/o posiciones dentro de la misma; v) ambiente colaborativo que privilegie el ambiente laboral a la remuneración; vi) vinculación con la alta tecnología permita actualizarse permanentemente con los avances tecnológicos. A partir de esto, podemos plantear la siguiente pregunta: ¿son estas características las más apreciadas para la gestión de la cadena de suministros?

Mejora en capacidades e inversión en tecnología de información

Llegamos a la conclusión de que, mientras las organizaciones se preocupan de necesidades urgentes de transformación y adaptación, para muchas de las nuevas actividades que demanda el mercado de la cadena de suministros se requiere una redefinición de objetivos y el desarrollo de políticas y estrategias orientadas a utilizar las capacidades de la revolución tecnológica. La principal evidencia se desprende de la encuesta realizada por Gartner (2015) en “Revelations from Gartner’s 6th Annual Supply Chain User Wants and Needs Study”, que encontró al 61% de los expertos en *supply chain* definiendo como objetivo principal la reducción de costos operativos, mientras que la respuesta unánime sobre las principales restricciones fueron, en primer lugar, la falta de habilidad para orquestar la cadena de suministros desde el proveedor de materia prima hasta el usuario final, y las deficiencias en la colaboración entre los actores de la *supply chain*. En este sentido, es claro que las firmas se preocupan más en lo que conocen en lugar de dirigir sus esfuerzos hacia lo que el futuro presenta. La pregunta será: ¿Qué políticas se incorporan para trabajar con las nuevas tecnologías y cómo se vinculan estas con las capacidades y talentos de la nueva fuerza laboral?

Megatendencias

Aquí es donde aparecen las tendencias hacia donde se dirige la gestión de la cadena de suministros en el futuro cercano. Destacaremos las principales de las 100 que señala el informe *The Future 100. Trends and changes to watch in 2017*, JWT: i) En cultura, encontramos iniciativas como el Arte Inteligente que modificará los conceptos que tenemos de producción y comercialización de arte y música. Un ejemplo está en la iniciativa de Pepsi de reconocer el aporte de la mujer al arte, destacando que a pesar de tener una participación de más del 51% en la producción de arte, solo están

representadas por el 5% en las galerías y exposiciones. ii) En tecnología, observamos iniciativas relacionadas con productos y servicios orientados al cuidado de los bebés que permitirán a los padres utilizar “cunas inteligentes” controladas por *apps* que mecerán al bebe hasta que duerma y controlarán la calidad del aire, seguridad en el Internet of Things para proteger al usuario y evitar la intervención de *hackers*, modelos tecnológicos de educación que favorecerán a los estudiantes con problemas específicos de aprendizaje facilitándoles herramientas e información útil y oportuna mediante sus equipos personales de computación, e incluso mecanismos para evitar el abuso de los *trolls* mediante algoritmos que identifican y controlan el abuso en la web. Las marcas que buscan tener presencia positiva y continuidad en el mercado deberán preocuparse de desarrollar iniciativas tecnológicas que eviten la afectación de actores interesados en dañar su reputación. iii) En viajes y turismo, la economía compartida llegó para quedarse, con lo que los esfuerzos tradicionales deberán adaptarse y reinventarse para mantener competitividad. La identificación de preferencias del viajero y la capacidad de reunir los servicios que completen la oferta esperada buscan el desarrollo de información, seguridad, garantía y cumplimiento. iv) En el *marketing*, las cadenas de suministros deberán preocuparse de las características de los empaques, la modificación de la composición de la demanda privilegiando a la mujer auto suficiente y el crecimiento del mercado latino, replanteándose los flujos de distribución y las características del producto en función a los nuevos mercados. v) En cuanto a la alimentación saludable, esta obligará a las marcas a reconsiderar la composición de sus productos, desarrollando nuevos proveedores y nuevos métodos de fabricación que puedan ser fácilmente testeados y verificados. vi) En belleza, el empleo de frutos como la palta o el coco será sobrepasado por el de frutos exóticos de la Amazonía, provocando una demanda compleja de atender, especialmente por las políticas de protección al territorio. La posibilidad de adaptación en otros territorios generará flujos de personas, capital y productos, que deberán ser gestionados adecuadamente bajo perspectivas de Cadena de Suministros. vii) En el *retail*, la transformación de las bodegas en centros de abastecimiento especializados con una oferta selecta provocará la generación de cadenas *ad hoc* fortalecidas por demandas diferenciadas y en volúmenes pequeños, situación que incorporará nuevos retos al gestor de la cadena de suministros. Aquí se incorporan también las nuevas capacidades del despacho, empleando la logística colaborativa y la economía compartida. viii) En Salud, observamos el crecimiento del empleo de equipos de automedición como el Fitbit; sin embargo, las

aplicaciones a estos equipos son ilimitadas mas aún cuando se pueden orientar a la gestión de controles y atenciones médicas, identificación de enfermedades y, caracterización de personalidades en función al ADN. Las aplicaciones en la cadena de suministros solo estarán limitadas por la imaginación del gestor.

En conclusión

La cadena de suministros es más que una disciplina; es una forma de gestionar la empresa considerando las perspectivas e intereses de cada actor que opera en la cadena, desarrollando sensibilidad en el manejo del producto, en la disposición del dinero y en la difusión de la información, trabajando con esta base el planeamiento que permita gestionar hacia adelante, identificar a los proveedores que comparten nuestras políticas, desarrollar mecanismos de producción eficientes y eco-amigables, distribuir el producto o brindar el servicio en los estándares definidos por la firma y tener listos los planes de acción frente a las devoluciones.

Al ser interdisciplinaria, inclusiva y holística, la cadena de suministros permite incrementar el potencial del gestor con el sesgo que más lo defina. Desde la perspectiva financiera, hasta la comercial, todos se verán involucrados en el desarrollo de la gestión de la empresa, firma, institución u organización. La gestión de la cadena de suministros es el futuro, y tiene la cualidad de definir el reto para cualquier enfoque.

Futuras reflexiones

Para futuras Notas Académicas o investigaciones relacionadas, consideremos que ante una demanda cada vez mayor y exigente en competencias especializadas, que busca gestores con visión de futuro, alineados a las mega tendencias que marcan el rumbo de la sociedad global, la universidad enfrenta el reto de incentivar la curiosidad y capacidad de investigación de los estudiantes que presentan características generacionales aptas para las exigencias de la cadena de suministros, con el propósito de plantear soluciones a los escenarios que se avecinan.

Bibliografía

- Gartner (2015). *Revelations from Gartner's 6th Annual Supply Chain User Wants and Needs Study* en Supply Chain Executive.
- JWT (2017). *The Future 100. Trends and changes to watch in 2017*, en Innovation Group.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2004). *Managing The Supply Chain: Definitive Guide*. Tata McGraw-Hill Education.
- [http://www.campaignlive.com/article/pepsi-lifewtrs-pop-up-gallery-promotes-women-artists/1439535?DCMP=EMC-CONCampaignWeekendFix&bulletin=the-campaign-weekend-fix&utm_medium=EMAIL&utm_campaign=eNews%20Bulletin&utm_source=20170716&utm_content=Campaign%20US%20Weekend%20Fix%202007.16.17%20\(1\)::www_campaignlive_com_arti_7&email_hash=](http://www.campaignlive.com/article/pepsi-lifewtrs-pop-up-gallery-promotes-women-artists/1439535?DCMP=EMC-CONCampaignWeekendFix&bulletin=the-campaign-weekend-fix&utm_medium=EMAIL&utm_campaign=eNews%20Bulletin&utm_source=20170716&utm_content=Campaign%20US%20Weekend%20Fix%202007.16.17%20(1)::www_campaignlive_com_arti_7&email_hash=)
- https://www.technologyreview.com/s/604109/fda-opens-genetic-floodgates-with-23andme-decision/?set=604110&utm_source=MIT+Technology+Review&utm_campaign=d338f9c35e-The_Download_2017-04-07&utm_medium=email&utm_term=0_997ed6f472-d338f9c35e-154304085