

LA CADENA DE SUMINISTRO INTELIGENTE DEL FUTURO

Estudio global de la cadena de suministro

David Soto, vicepresidente de IBM Global Business Services

Juan Miguel Rovira, director de soluciones para la cadena de suministro de IBM

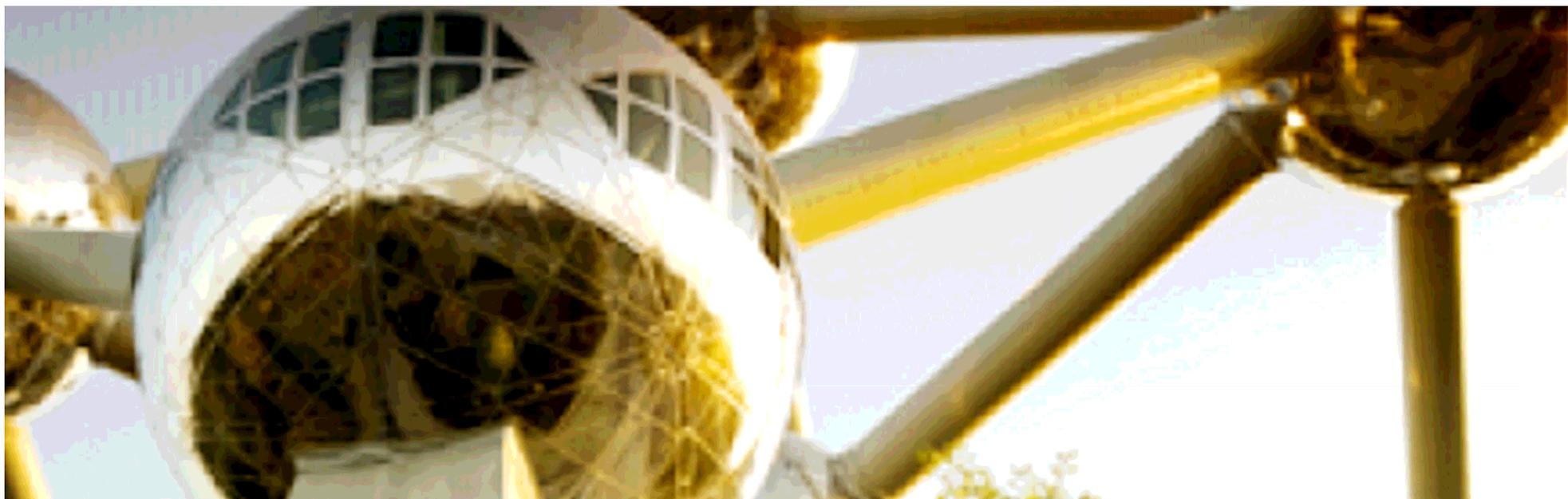


(C) 2008 asbl Atomium / Artists Rights Society (ARS), New York / SABAM, Brussels
Photo Number: WC6D8959

LA CADENA DE SUMINISTRO INTELIGENTE DEL FUTURO

- Introducción
- Sobre la encuesta
- Resumen de conclusiones

David Soto, vicepresidente de IBM Global Business Services

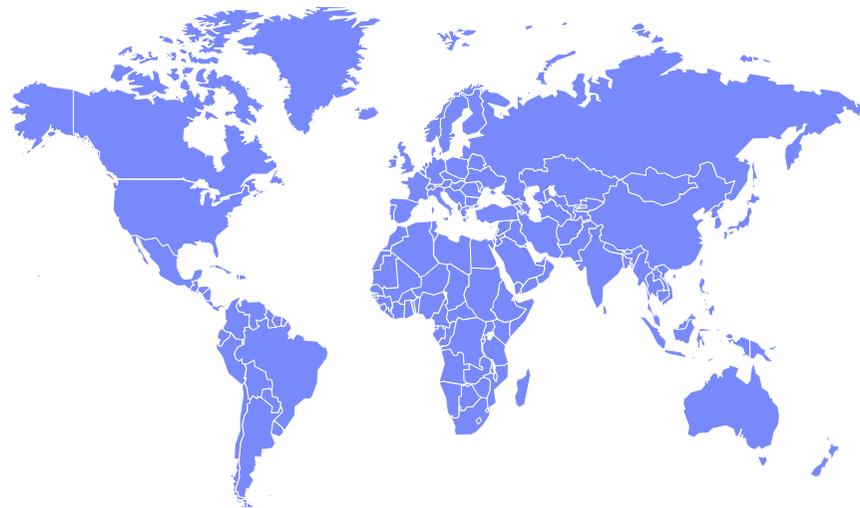


(C) 2008 asbl Atomium / Artists Rights Society (ARS), New York / SABAM, Brussels
Photo Number: WC6D8959

Una cadena de suministro tiene diferentes áreas de competencia ...



... en un entorno global



La crisis de hoy ...

La prensa gala asegura que el avión gigante necesita otros seis meses

Airbus afronta nuevos retrasos en las entregas de su avión A-380

La prensa francesa se hizo eco ayer de un posible retraso de Airbus, el tercero en su programa de entregas de su Superjumbo A-380, que podría ser de hasta seis meses. EADS calificó la información de mera especulación.

Automoción

La crisis de ventas recorta a la mitad la fabricación de coches en España

La debacle de las ventas en los principales mercados europeos pasa factura a las plantas españolas. Las factorías han reducido su volumen de ensamble en un 50,3% en los primeros dos meses, tras el 47,6% de los primeros meses del año pasado.

Resultados

La comida rápida puede a la crisis: McDonald's gana un 80% más en 2008

La cadena estadounidense de restaurantes de comida rápida McDonald's obtuvo un beneficio neto de 4.313,2 millones de dólares (3.307 millones de euros) al cierre de 2008, lo que supone un incremento del 80% respecto al año precedente, informó hoy la empresa.

Distribución

Carrefour recortará hasta un 25% el precio de 10.000 artículos

Supermercado

Mercadona ha retirado ya 800 productos y estudia qué hacer con el resto de su inventario

Mercadona ha asegurado que está revisando "todo su lineal, las 9.000 referencias, y de éstas hasta ahora ha retirado 800, 400 de producto recomendado y 400 de marcas de fabricante".

Resultados

Starbucks gana un 69% menos en el trimestre y anuncia el recorte de 6.700 empleos

La cadena estadounidense de cafeterías Starbucks anunció hoy que en su primer trimestre fiscal ganó un 69 por ciento menos que un año antes, una caída que tratará de frenar con medidas que incluyen el cierre de 300 tiendas y el recorte de 6.700 puestos de trabajo.

La cadena de suministro será cada vez más compleja y global



Más global

Durante la última década, el negocio de las empresas y su cadena de suministro son cada vez más globales

3X Entre 1995 y 2007 el número de filiales en el extranjero se ha triplicado, de 265.000 a 790.000

2X Las compañías transnacionales se han doblado, de 38.000 a 79.000

Aumento complejidad de la cadena de suministro

La cadena de suministro está involucrando a cada vez más compañías

80% Cerca del 80% de los ejecutivos espera aumentar las relaciones colaborativas con terceras compañías

Más amplio portafolio de producto

Las cadenas de suministro deberán estar preparadas para un aumento de productos

17% En la industria del consumo, la introducción de nuevos productos aumentó un 17% en el 2006, más del doble que el 2005

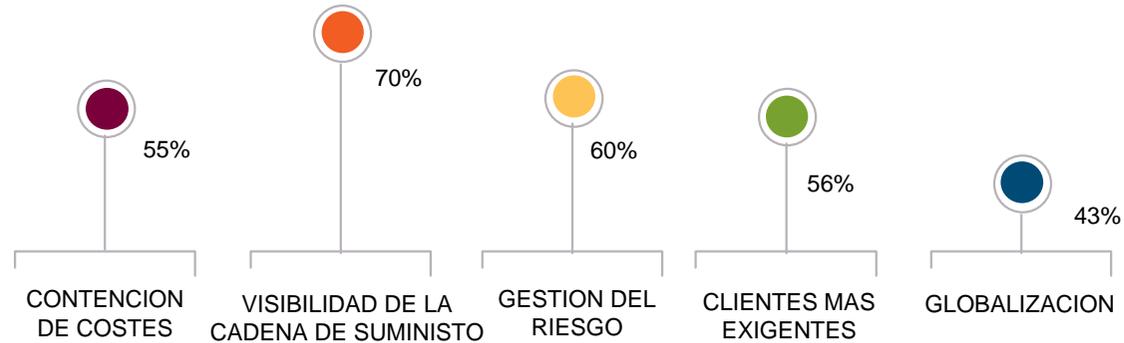
Hemos compartido los desafíos a los que se enfrentan los ejecutivos de la cadena de suministro... para saber qué estrategias e iniciativas se están emprendiendo



- **¿Cuál es su estrategia para su cadena de suministro?**
- **¿Existen oportunidades para una mayor coordinación, integración y colaboración entre su cadena de suministro y la red de 'partners' globales?**
- **¿Cómo puede obtener visibilidad y acceso a conocimiento para mejorar su capacidad de respuesta y flexibilidad?**
- **¿Está su cadena de suministro en riesgo? ¿Cómo está mitigando el riesgo?**
- **¿Está explotando los datos y la tecnología al máximo?**

% de compañías que afirma que estos retos tienen un impacto significativo o muy significativo en su cadena de suministro

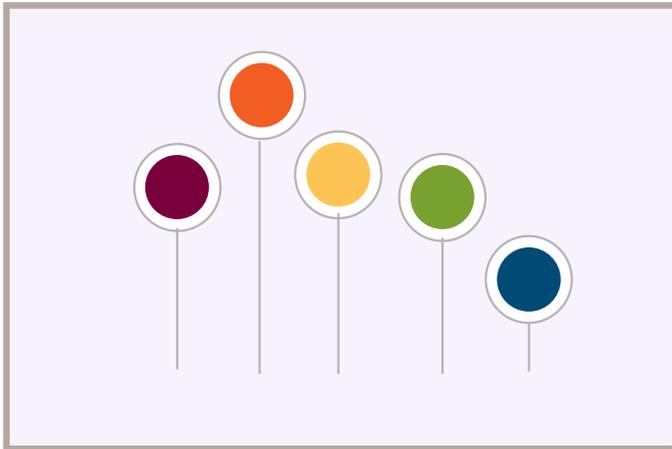
Principales desafíos de la cadena de suministro:



- 
Contención de costes: Los responsables de la cadena de suministro de la empresa consideran la contención de costes como su responsabilidad número uno
- 
Visibilidad de la cadena de suministro: Las empresas no tienen una visibilidad completa de lo que ocurre en la cadena de suministro
- 
Gestión del riesgo: La gestión del riesgo empieza a ser una preocupación importante, sin embargo no forma parte de la agenda del día a día
- 
Clientes más exigentes: La mayoría de las empresas no escucha al cliente
- 
Globalización: La crisis y la globalización empujan a las empresas a comprar y relocalizar más en países de bajo coste

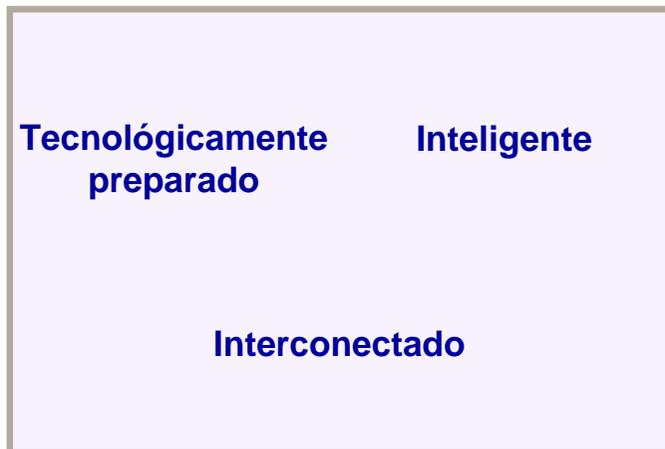
Resumen

Principales desafíos de la cadena de suministro



5 tendencias definen la agenda del director de la cadena de suministro

La cadena de suministro inteligente



Inteligente, interconectado y tecnológicamente preparado

Construyendo la cadena de suministro del futuro

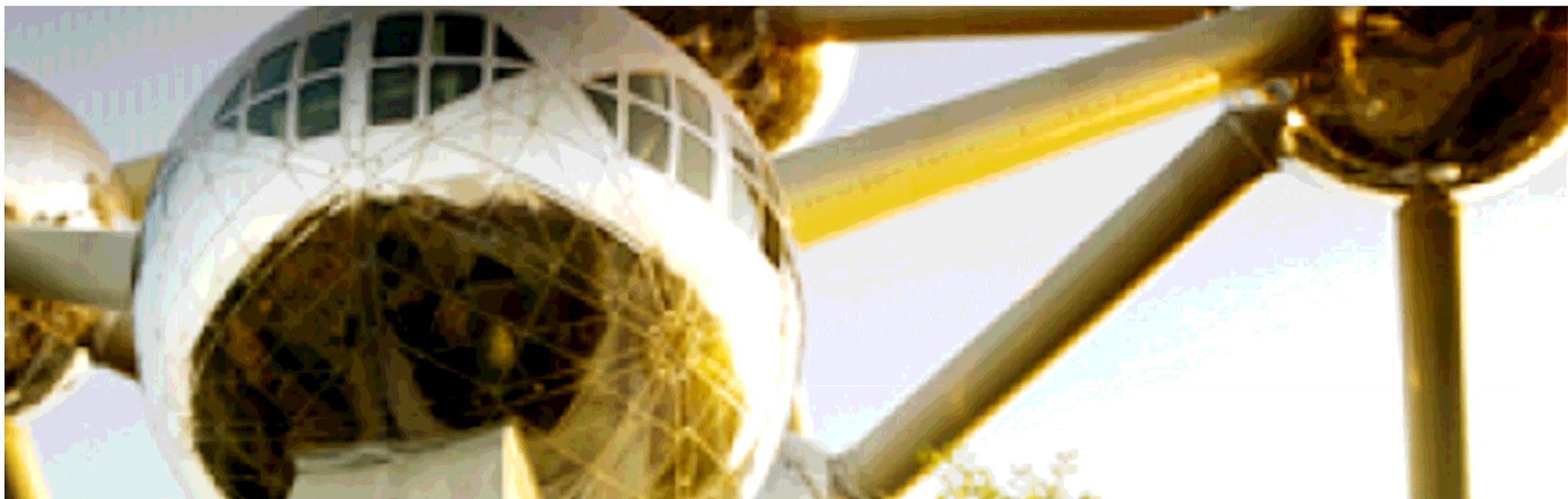


Un nuevo papel para el director de la cadena de suministro y un nuevo escenario de futuro

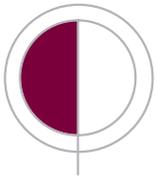
LA CADENA DE SUMINISTRO INTELIGENTE DEL FUTURO

- Principales conclusiones

Juan Miguel Rovira, director de soluciones para la cadena de suministro de IBM

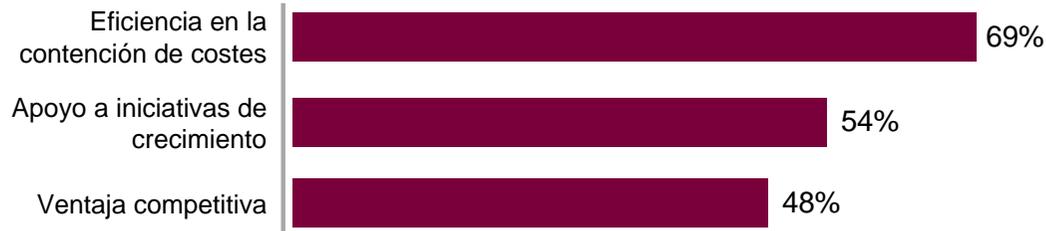


(C) 2008 asbl Atomium / Artists Rights Society (ARS), New York / SABAM, Brussels
Photo Number: WC6D8959



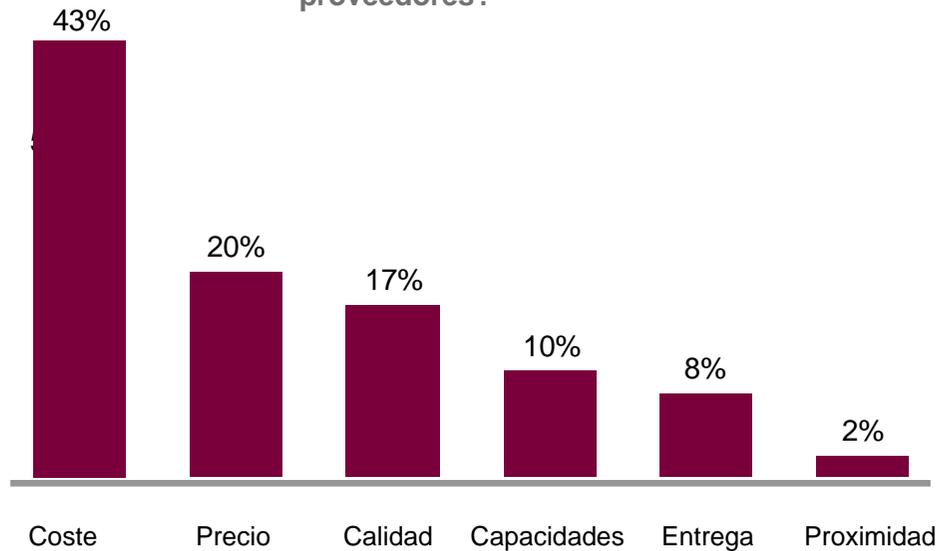
Contención de costes: Los responsables de la cadena de suministro consideran la contención de costes como su responsabilidad número uno

Cómo la cadena de suministro contribuye a los objetivos de tu organización.



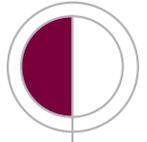
Fuente IBM

¿Cuál de estas áreas describe mejor su relación con sus proveedores?

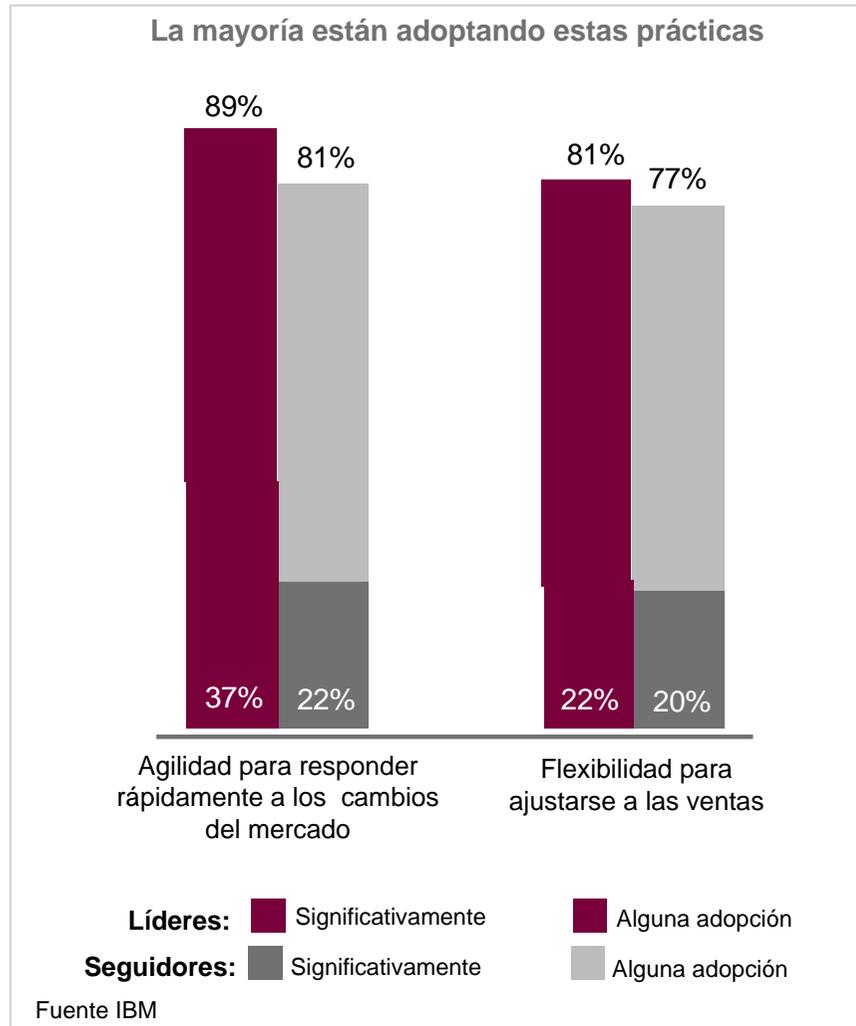


Fuente IBM

La mayoría de las empresas elige a sus proveedores en función de sus costes



Visión de futuro: La contención de costes será, aún más, la prioridad del responsable de la cadena de suministro



Empresa:

AAFES (Army and Air Force Exchange Service), que proporciona mercancías y servicios a familias de militares

Modelo de negocio:

Organización sin ánimo de lucro que reinvierte 2/3 de sus ganancias en actividades a familias de militares

Problema de negocio:

Necesidad de reducir sus gastos operativos para aumentar dichas actividades

Solución inteligente:

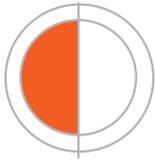
Compartir el aprovisionamiento, distribución y transporte con otra organización similar (FMWRC)

Resultados

Reducción de costes de entrega en más de 800.000\$ al mover mayores volúmenes y compartir costes laborales

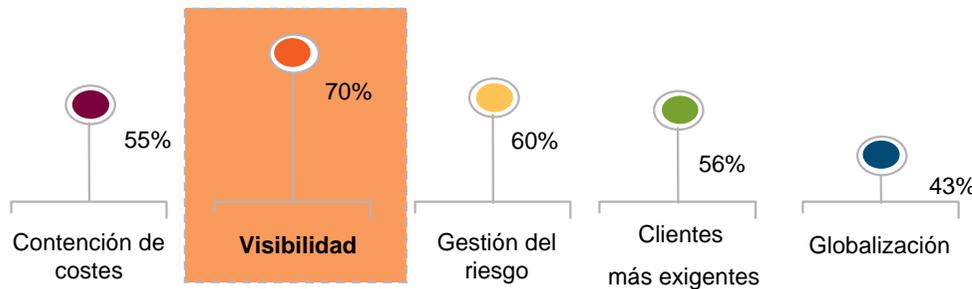
Las cadenas de suministro más inteligentes se centran en:

- Flexibilidad (con estructuras de costes variables)
- Agilidad (para responder rápidamente a los cambios del mercado)

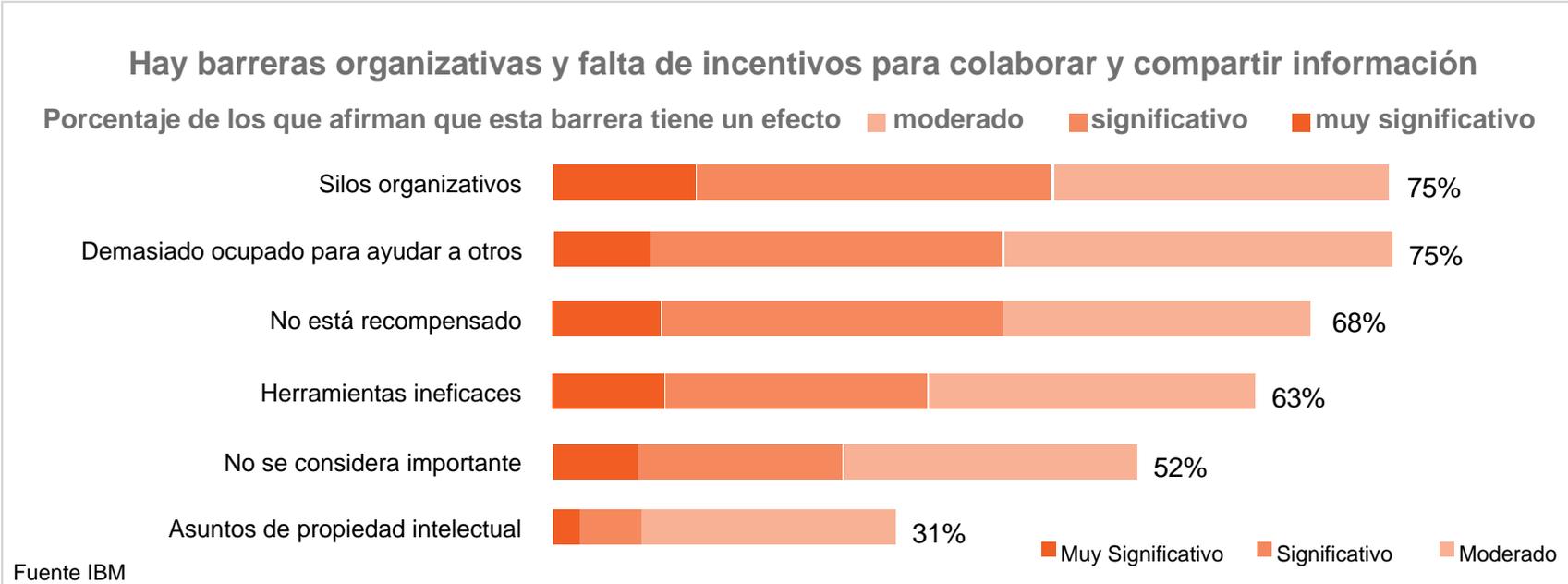


Visibilidad: Las empresas no tienen una visibilidad completa de lo que ocurre en la cadena de suministro

Los cinco retos de la cadena de suministro

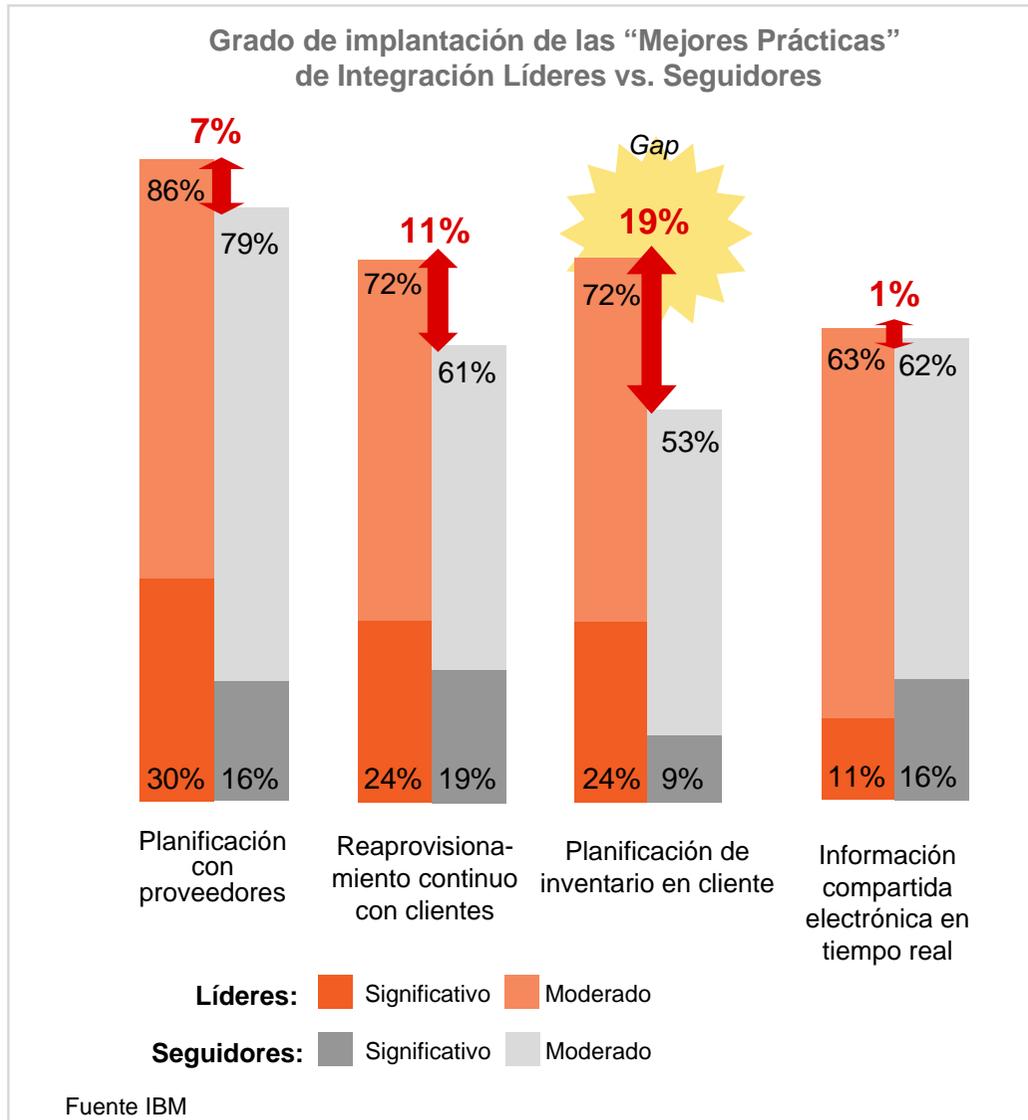


Si es el reto principal ¿por qué no se está integrando y colaborando más para incrementar la visibilidad?





Visión de futuro: La cadena de suministro inteligente requerirá una mayor conectividad, colaboración e integración de procesos entre la red de “partners” para mejorar la visibilidad



Empresa:

AIRBÚS, fabricante aeronáutico que produce la mitad de los nuevos aviones del mundo con más de cien asientos. Tiene 18 fábricas y múltiples proveedores dispersos geográficamente

Problema de negocio:

Gran dificultad para hacer el seguimiento de los componentes en su recorrido desde los almacenes de los proveedores hasta la línea de montaje final

Solución inteligente:

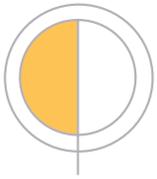
Las piezas viajan en pequeños contenedores equipados con etiquetas RFID que albergan toda la información. Si los envíos llegan al lugar equivocado o no contienen las piezas correctas, el sistema alerta para solucionar el problema rápidamente y no interrumpir la producción

Resultados:

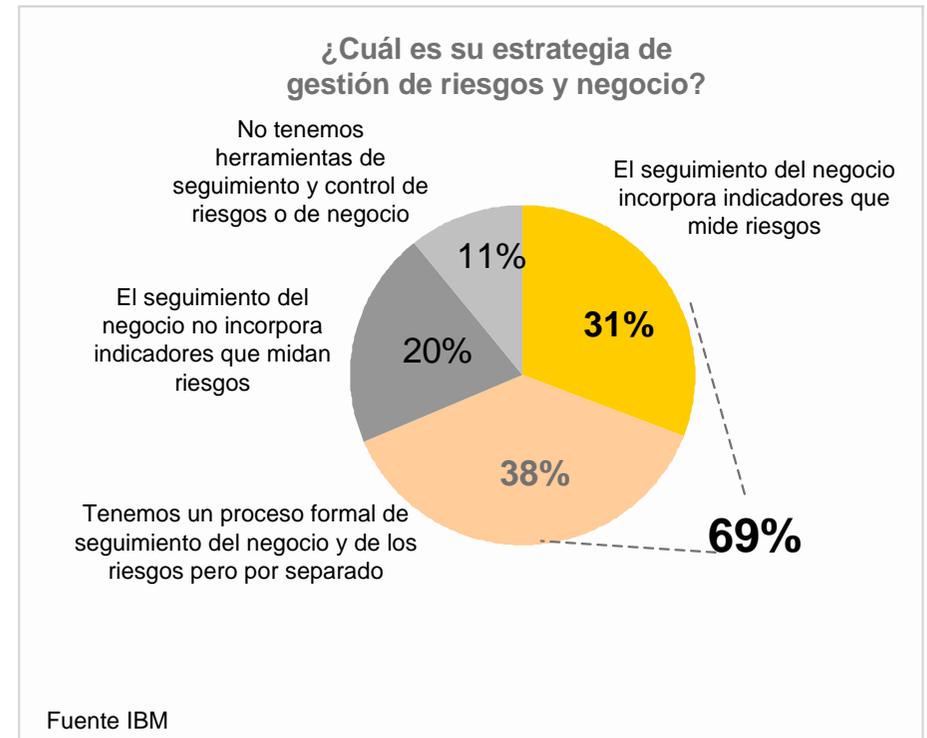
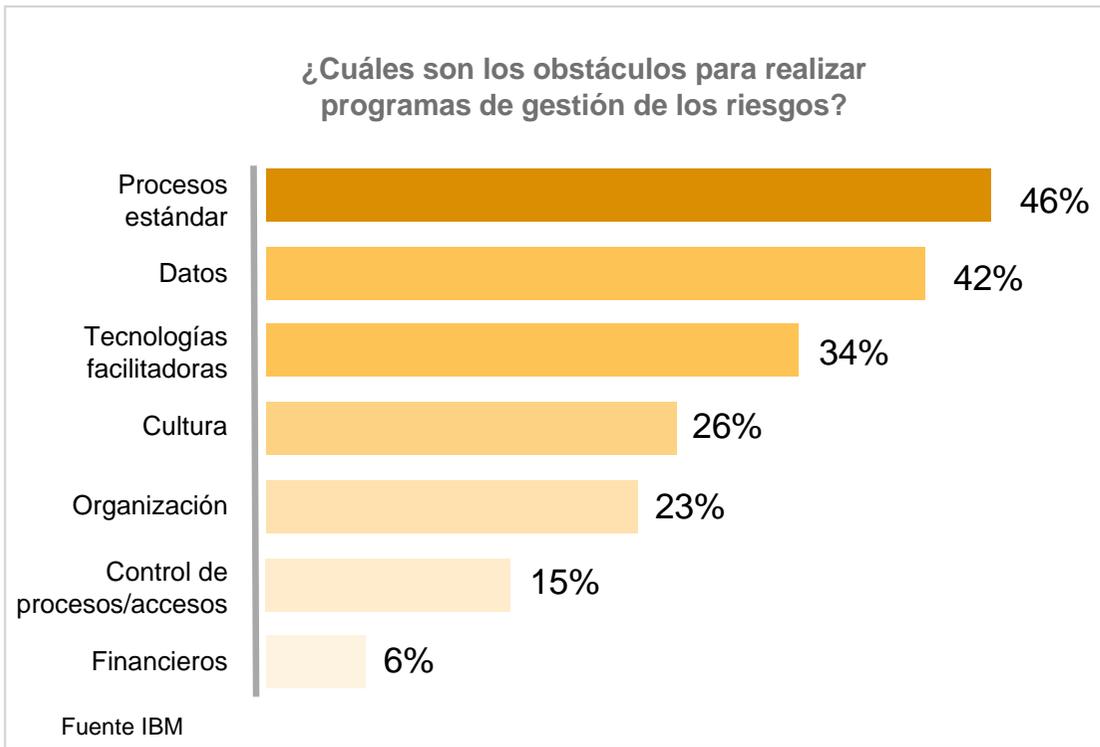
Reducción de incidencias y sus costes asociados

AIRBÚS ha reducido el número de contenedores en un 8%, así como los costes de transporte

Mejora el servicio

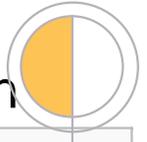


Gestión del riesgo: La gestión del riesgo empieza a ser una preocupación importante, sin embargo no forma parte de su agenda del día a día

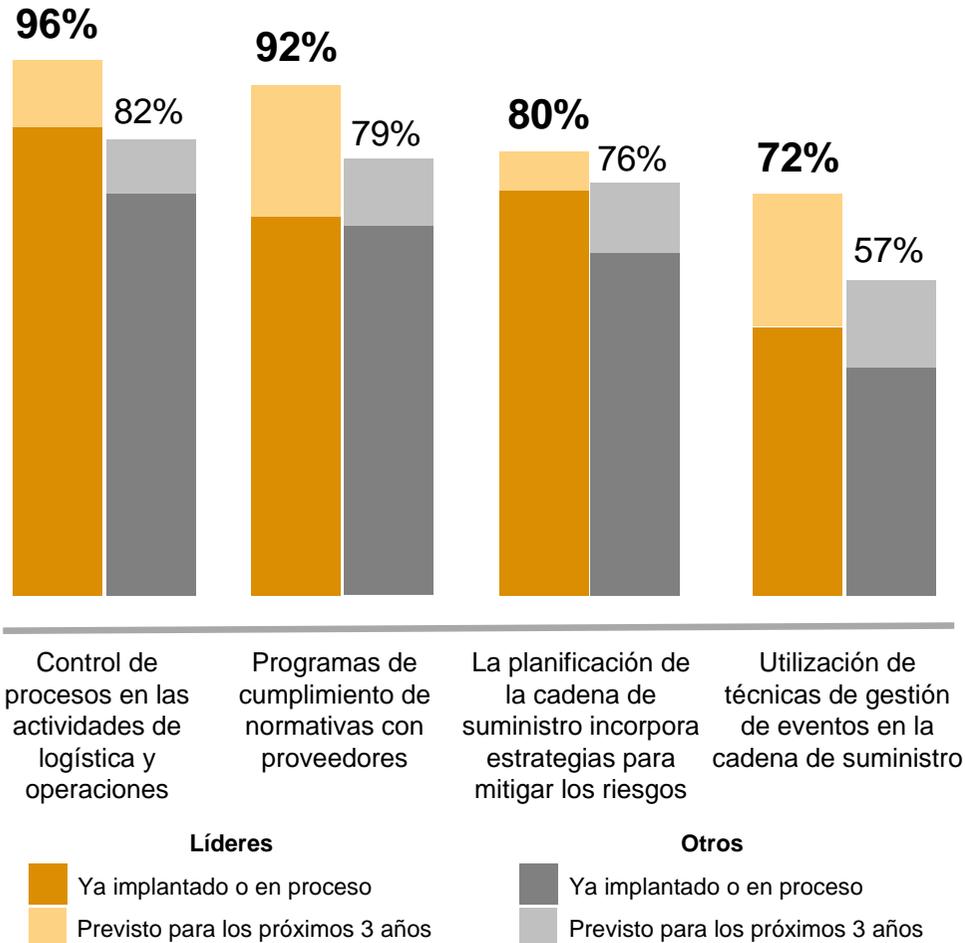


El 69% gestiona el riesgo de alguna manera

Visión de futuro: Las empresas líderes planifican la cadena de suministro teniendo en cuenta los riesgos a priori, gracias a tecnologías que los monitorizan continuamente



¿Qué tipo de programas de gestión del riesgo tiene en su empresa?



Fuente IBM



Empresa:

CISCO, importante fabricante de software, hardware y servicios para equipos de telecomunicaciones

Problema de negocio:

Necesidad de mantener el servicio en situaciones de crisis y/o catástrofe

Solución inteligente:

Plan de contingencia para toda la cadena de suministro. Cada nodo es responsable de comprobar el funcionamiento de este plan y su capacidad de respuesta antes de que se produzca ningún desastre.

Este plan es compartido por todos los participantes en la cadena de suministro para identificar mejores prácticas y acometerlas.

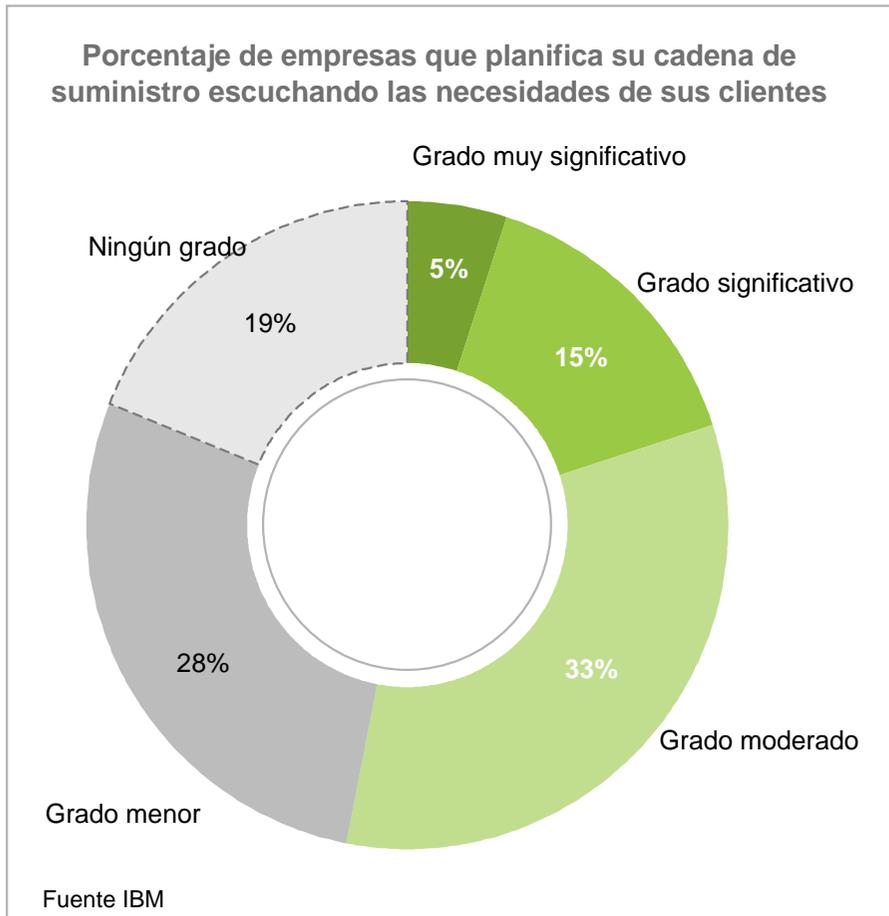
Resultados:

En el terremoto en China'07, **CISCO** fue capaz de activar un plan de crisis e identificar y valorar los nodos afectados a las pocas horas del terremoto para activar un plan de restablecimiento de fabricantes, proveedores y almacenes evitando paradas en la producción, de manera que los clientes no resultaran afectados.

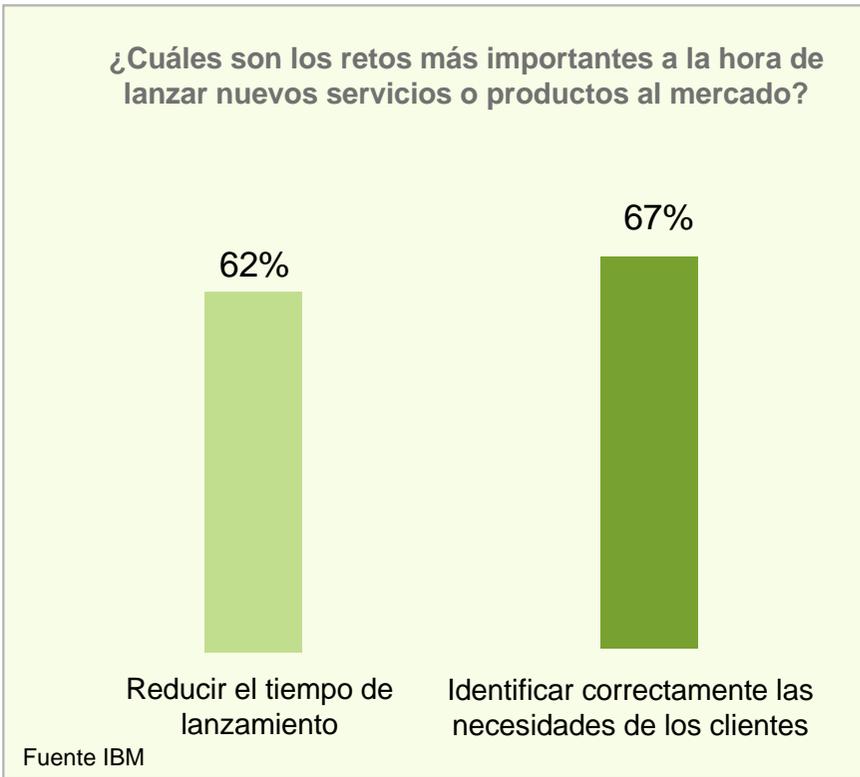


Cientes más exigentes: La mayoría de las empresas no escucha la demanda de los clientes

¡¡Casi la mitad de empresas (47%) no colabora con el cliente !!

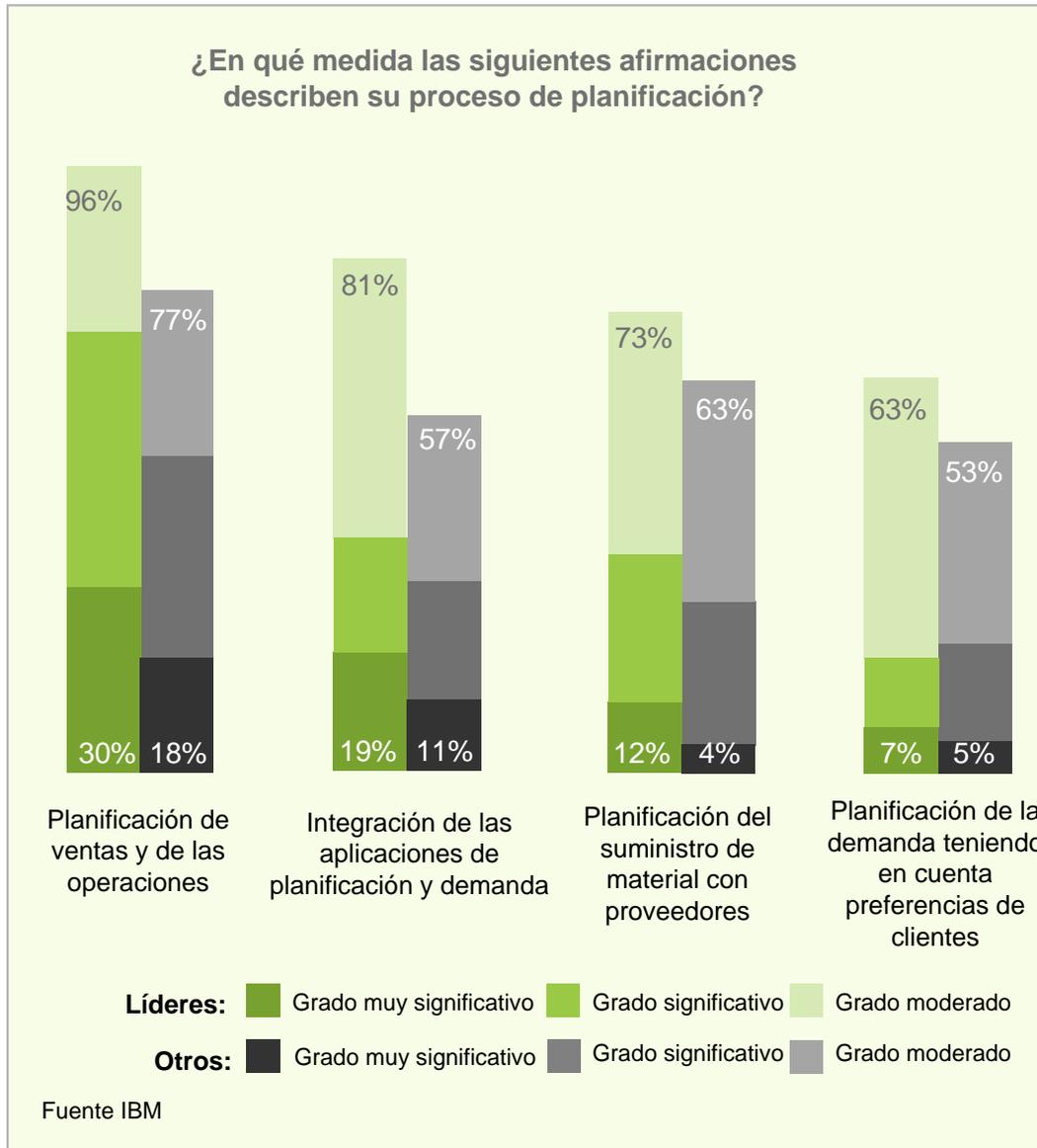


A pesar de la evidente necesidad de interacción con los clientes, las empresas tienden a centrarse más en sus proveedores que en sus clientes





Visión de futuro: Las cadenas de suministro más inteligentes “escuchan al cliente” durante todo el ciclo de vida del producto: desde su concepción hasta su entrega al cliente



Empresa:

NUANCE Group, uno de las mayores cadenas de tiendas de aeropuertos del mundo

Modelo negocio:

Dado que el cliente está de paso, tener el producto en la tienda es crítico para vender

Problema negocio:

NUANCE gestionaba los pedidos de sus productos al almacén de forma manual y no tenía en cuenta el histórico de venta

Solución inteligente:

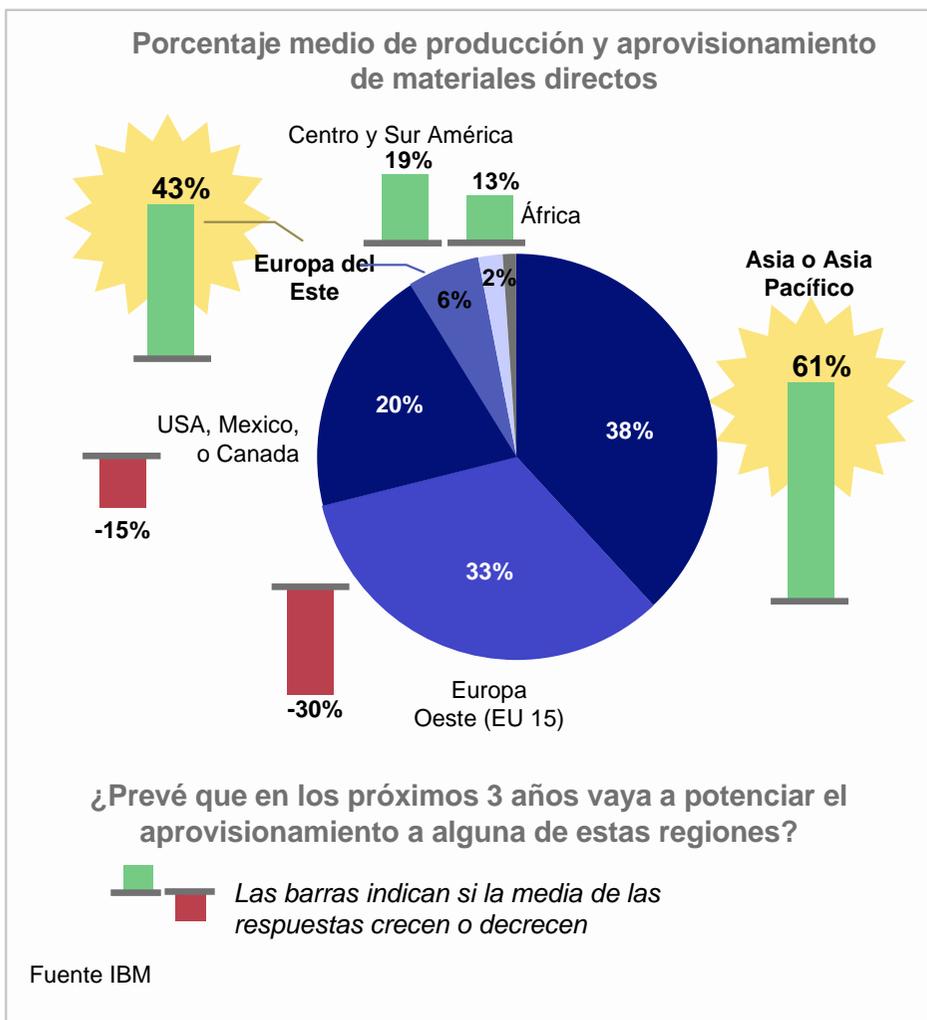
NUANCE decidió incorporar una tecnología que le permitiera calcular sus necesidades en base a un completísimo análisis de datos: pronóstico de tráfico aéreo, históricos de venta, promociones, etc.

Resultados:

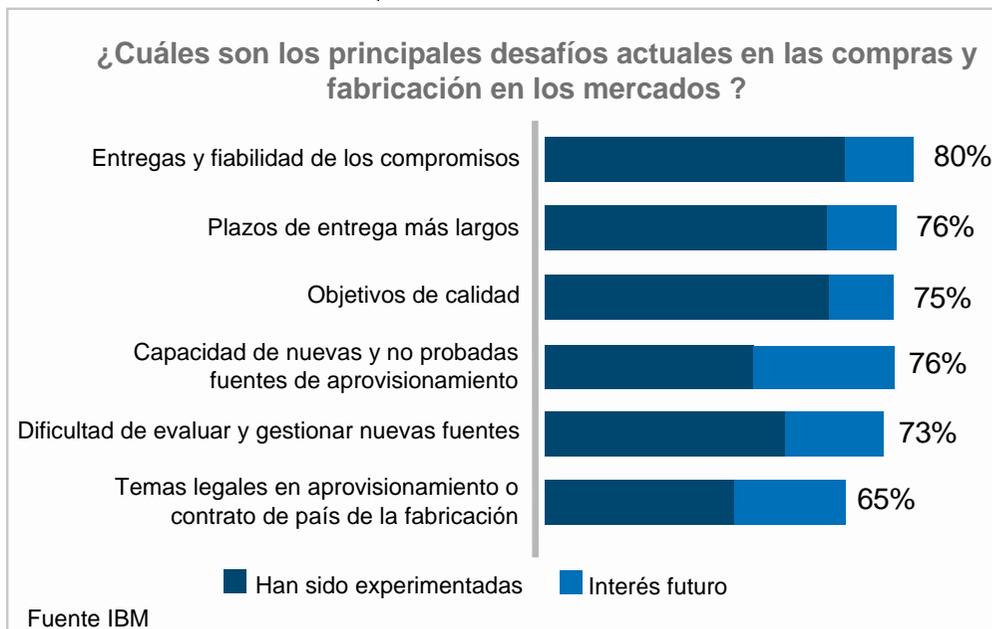
NUANCE ha aumentado sus ventas y ha reducido su inventario un 10-15%



Globalización: La crisis y la globalización empujan a las empresas a comprar y deslocalizar más en países de bajo coste

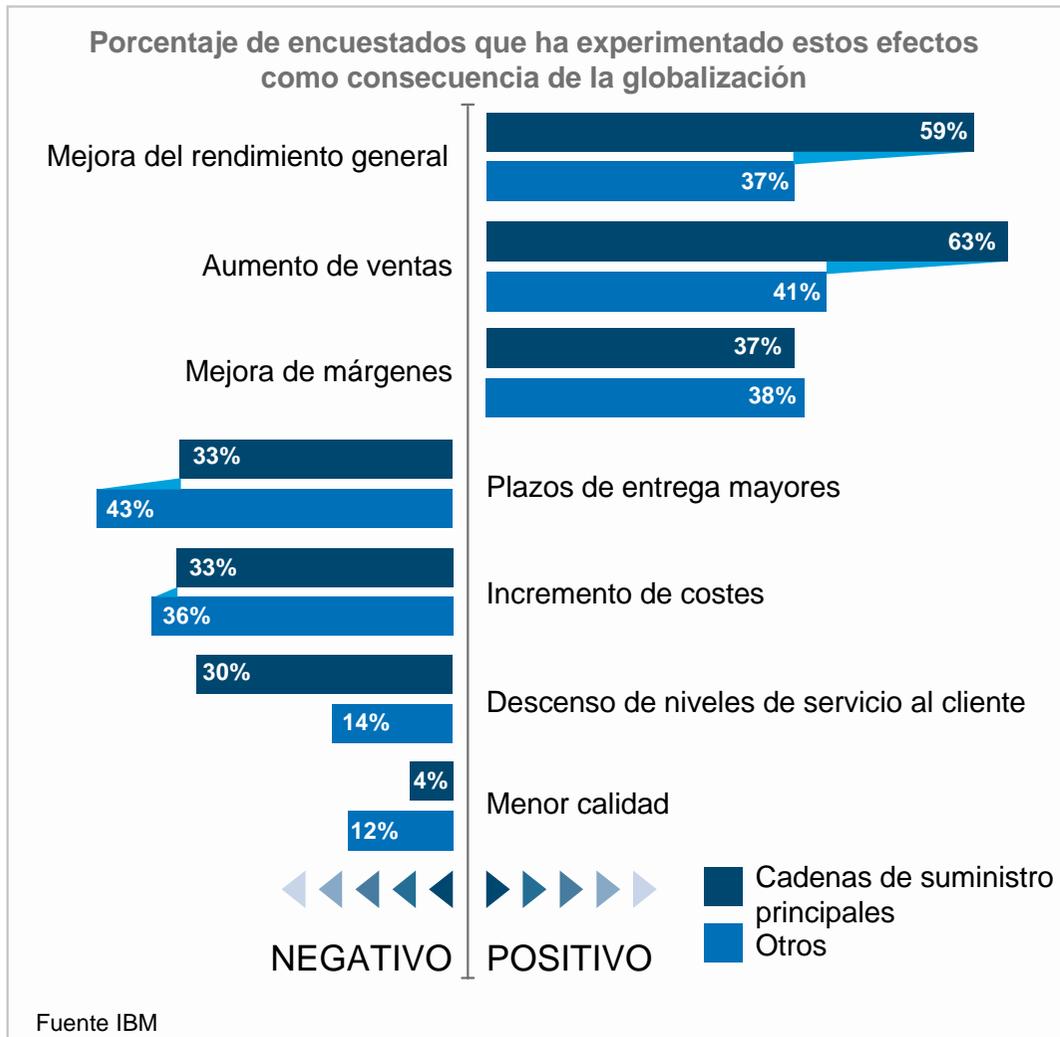


El panorama para los próximos 3 años indica un crecimiento continuo de las deslocalizaciones hacia regiones de “bajo coste”, a pesar de los desafíos actuales





Visión de futuro: Las redes de suministro inteligentes necesitarán ser más eficientes ya que actualmente no han conseguido su objetivo de reducción de costes con la globalización



Empresa

GROHE AG, proveedor de accesorios sanitarios, con el 10% del mercado global, 6 fábricas, 20 filiales de venta en 130 países.

Problema de negocio

Posibilidad limitada de crecer en mercados maduros, mayor competencia de países emergentes, mayor demanda de un producto más complejo y que cumpliera con las peculiaridades de cada país

Solución inteligente

Adaptaron la red logística a la estrategia de la empresa

Simplificaron el catálogo de artículos

Definieron estrategias de Make or Buy

Optimizaron la red logística

Globalizaron los patrones de fabricación e Incrementaron el aprovisionamiento en los mercados globales

Resultados

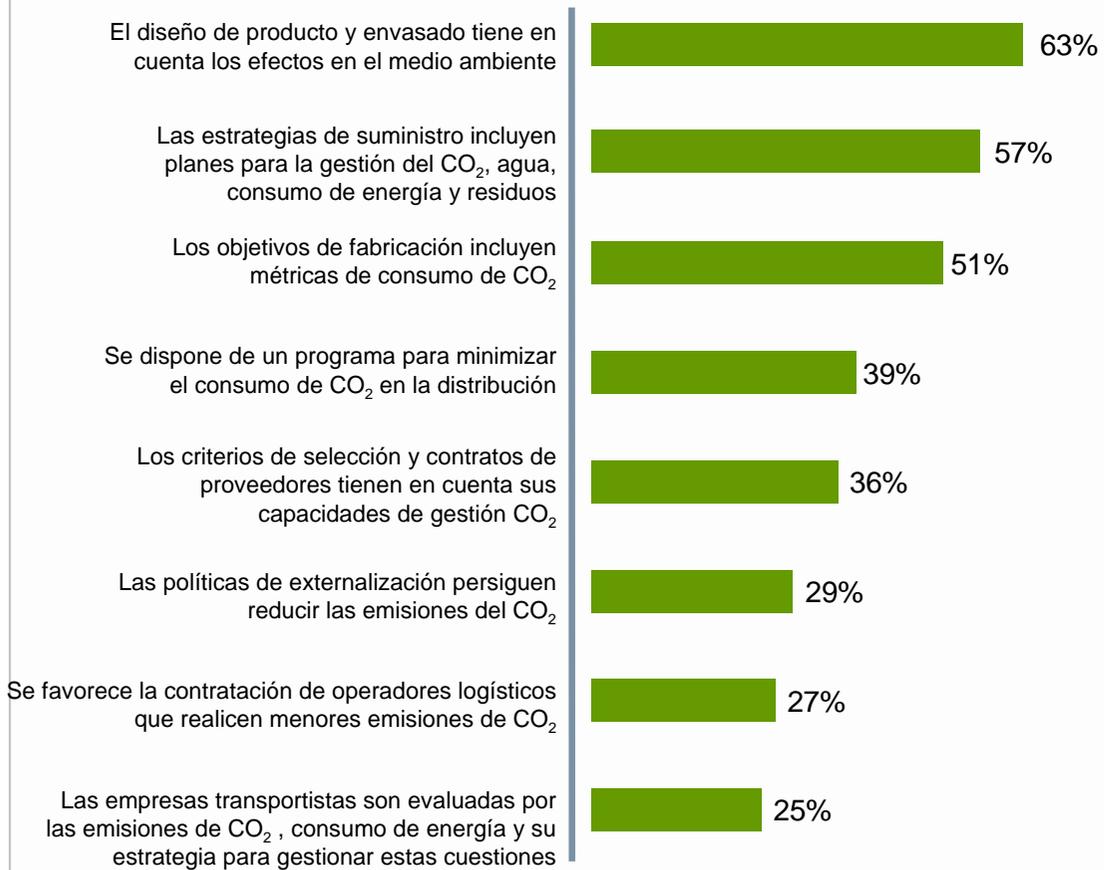
Mejora de los beneficios, Mayor eficacia y excelencia en procesos y calidad. Mejores plazos de respuesta

La globalización ha permitido a las empresas mejorar sus márgenes pero no sus costes en el nivel previsto, con fallos como la falta de calidad o incumplimiento de los compromisos



El impacto en el medio ambiente A pesar de que no serán viables las cadenas de suministro que no tengan en cuenta el medio ambiente, sólo un 37% de los directivos lo considera actualmente un desafío

¿Hasta qué punto ha implementado usted las siguientes prácticas “verdes” o de sostenibilidad del medio ambiente?



Encuestados que respondieron “significativo” o “muy significativo”

Fuente IBM

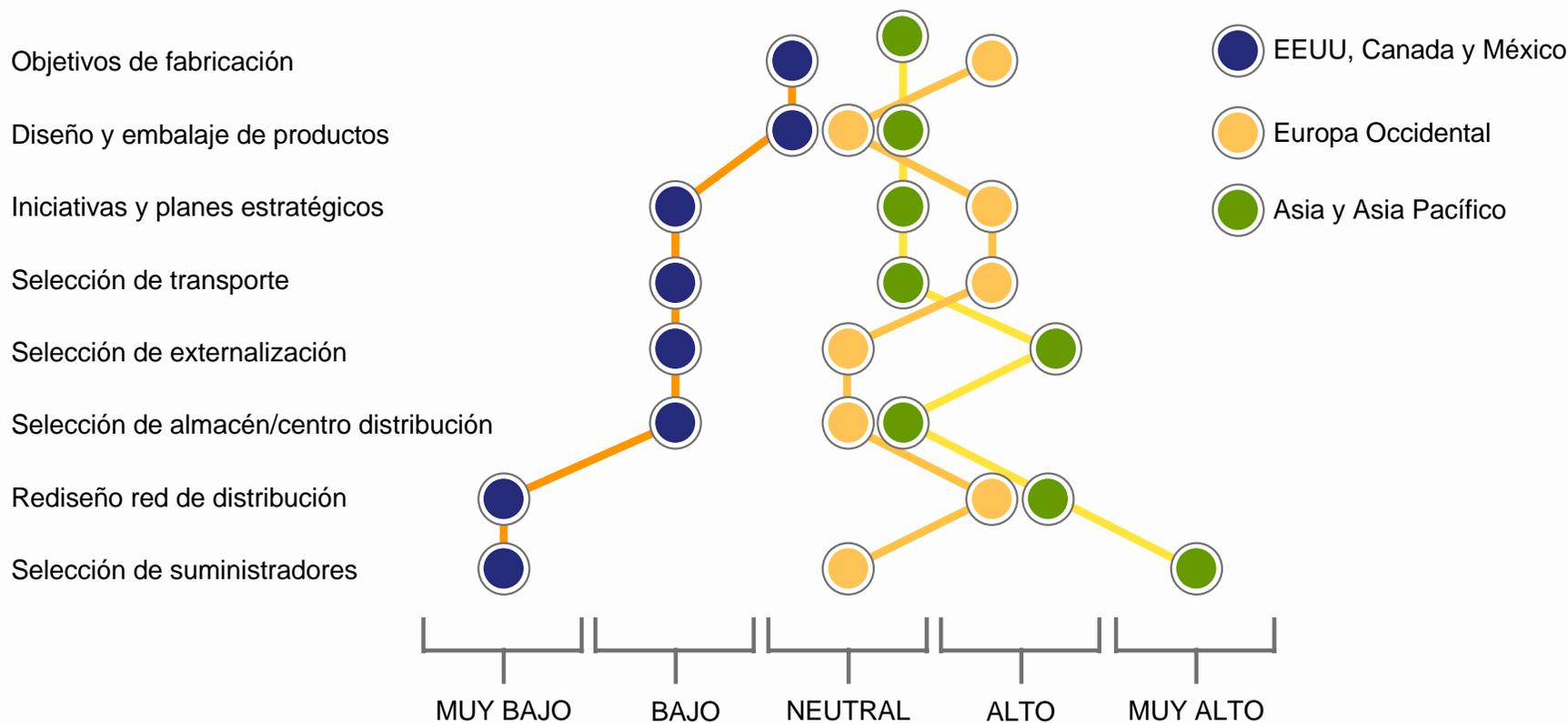


Los directivos de la cadena de suministro están abordando programas “verdes”



El impacto en el medio ambiente Las prácticas de sostenibilidad del medio ambiente difieren por regiones, con Norte América a la zaga de otras geografías

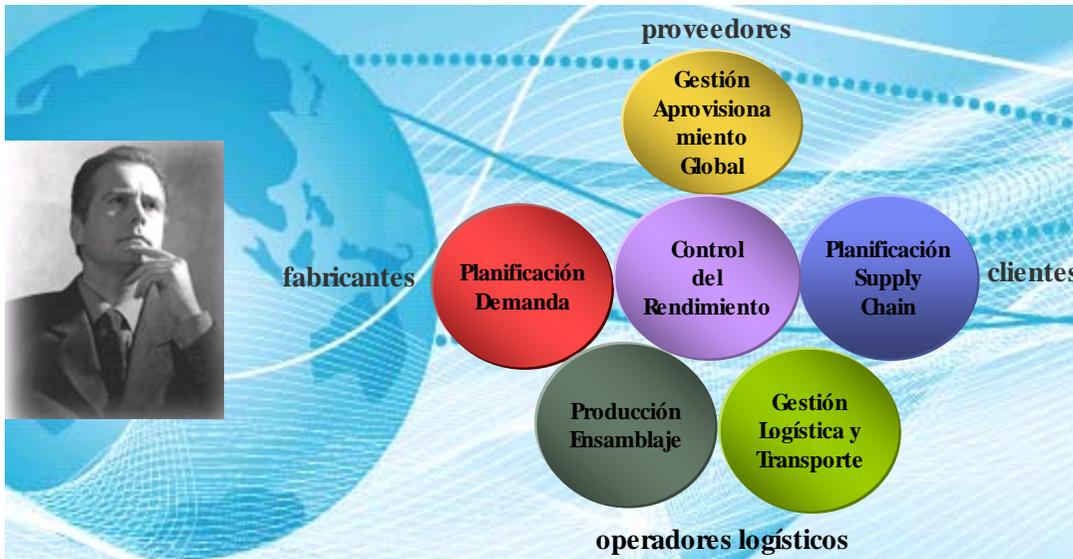
Grado de implantación de las prácticas de sostenibilidad del medio ambiente en la cadena de suministro



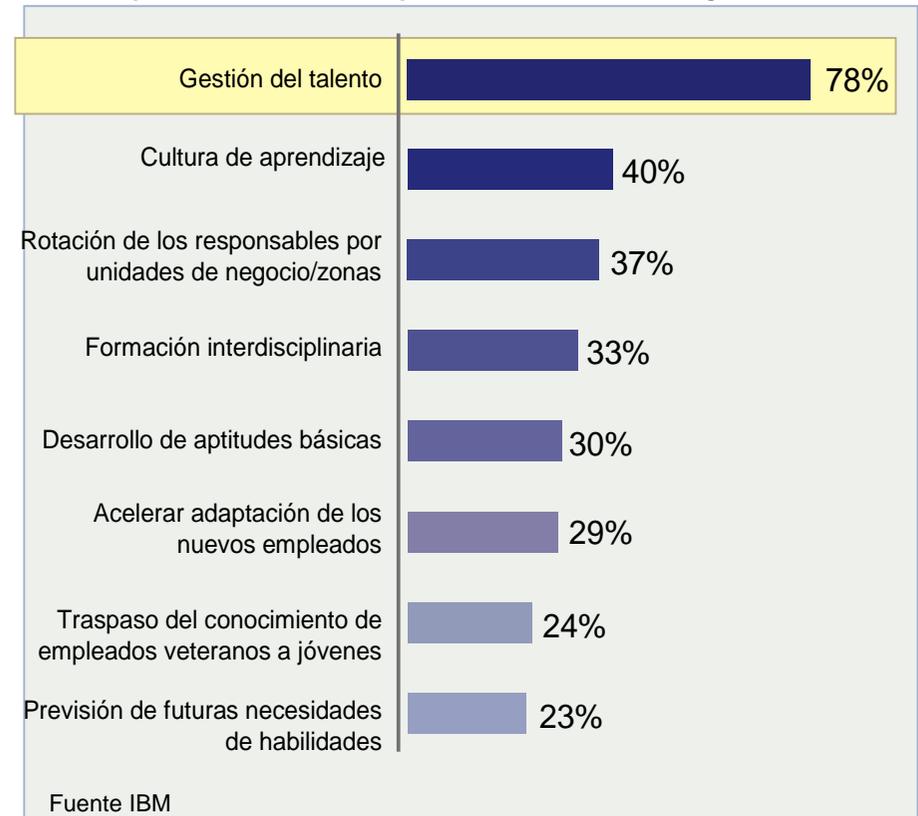
Fuente IBM



La necesidad de una nueva organización: El reto es construir el rol de un director global, que tenga la visión completa y que gobierne todas las áreas que componen la cadena de suministro y en cada geografía



¿Cuáles son los 3 principales desafíos para construir las capacidades necesarias que necesita afrontar su organización?



Conseguir esta organización capaz de gestionar la cadena de suministro como un todo y en diferentes geografías requiere nuevas capacidades, gestión del talento y formación



La cadena de suministro inteligente del futuro

El responsable de la cadena de suministro debe asumir un nuevo papel en la orquestación de todos los recursos de la cadena de suministro y debe conectar con otros líderes y grupos



El director de la cadena de suministro del futuro:

Un nuevo papel que es estratégico y táctico como conductor, coordinando recursos y stakeholders



- Un papel crítico y crucial para continuamente buscar el equilibrio, optimizar y “**orquestar**” recursos mundiales
- Es el **optimizador** de la organización
- Requiere habilidades de negociación, capacidad de gestión con stakeholders, conocedor de la estrategia de la cadena de suministro y su ejecución y conocimiento del mercado
- Incluye las funciones del anterior director de compras y director de operaciones, junto con funciones de ventas y marketing, finanzas alineado con el aprovisionamiento, operaciones y logística