

WEBINARS GRATUITOS DEL LOGISTIC SUMMIT & EXPO

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

UN NUEVO CONCEPTO INTEGRAL EN SUPPLY CHAIN: DISRUPCIÓN, RESILIENCIA Y EVOLUCIÓN

Humberto Martínez, *Ex Vice President Supply Chain North America de Mattel*

CISNE VERDE Y DISRUPCIÓN

¿Cuál sería un próximo cisne verde, existen algunos visualizados?

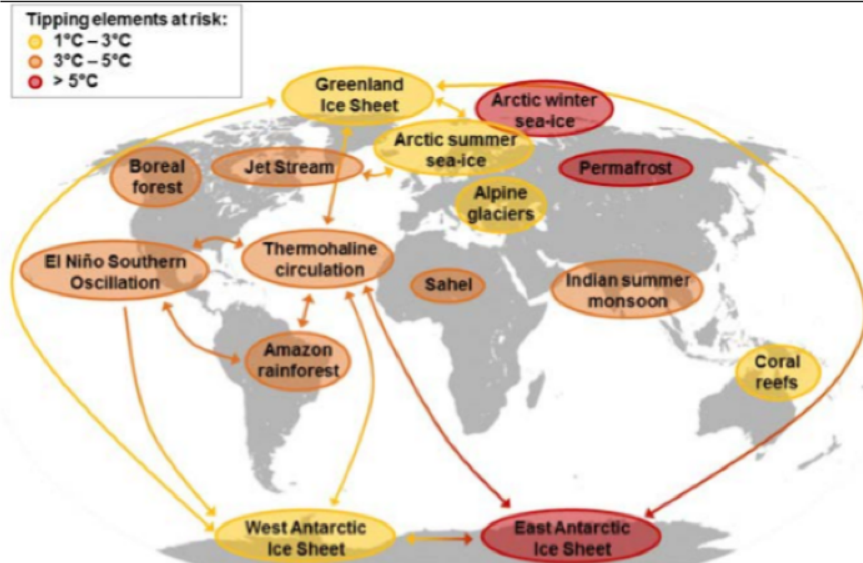
El concepto de cisne verde/negro implica que sólo pueden ser explicados después de que sucedan, es decir, no pueden ser predichos.

Del reporte de “The green swan: Central banking and financial stability in the age of climate change”, Bank for International Settlements (BIS) 2020; incluyo algunos cuadros que hablan de los impactos globales del cambio climático.

Climate change-related shocks and their effects on... Table 1

	Type of shock	From gradual global warming	From extreme weather events
Demand	Investment	Uncertainty about future demand and climate risks	Uncertainty about climate risk
	Consumption	Changes in consumption patterns, eg more savings for hard times	Increased risk of flooding to residential property
	Trade	Changes in trade patterns due to changes in transport systems and economic activity	Disruption to import/export flows due to extreme weather events
Supply	Labour supply	Loss of hours due to extreme heat. Labour supply shock from migration	Loss of hours worked due to natural disasters, or mortality in extreme cases. Labour supply shock from migration
	Energy, food and other inputs	Decrease in agricultural productivity	Food and other input shortages
	Capital stock	Diversion of resources from productive investment to adaptation capital	Damage due to extreme weather
	Technology	Diversion of resources from innovation to adaptation capital	Diversion of resources from innovation to reconstruction and replacement

Sources: NGFS (2019b), adapted from Batten (2018).



The individual tipping elements are colour-coded according to estimated thresholds in global average surface temperature. Arrows show the potential interactions among the tipping elements based on expert elicitation that could generate cascades.

Sources: Adapted from Steffen et al (2018).

¿Cómo saber que otro tipo de disruptores o cisnes nos podrías golpear más a la supply chain? Sabemos que en el tablero de ajedrez se pueden mover diferentes piezas.

Depende de cada compañía e industria. Para saber que cisne puede afectar más tu supply chain, tienes que hacer tu análisis de escenarios con incertidumbre de acuerdo con el modelo presentado en el webinar.

Para identificar todos los disruptores, y asegurarte que no te falte ninguno, te recomiendo lo siguiente:

1. Crear un grupo multifuncional de expertos en diferentes rubros (recursos humanos, finanzas, logística, planeación, IT, mercadeo, etcétera). Esto asegurará que incluyas todos los aspectos que puedan afectar a la empresa.
2. Generar una sesión de trabajo donde enlisten todos los disruptores y crear discusión por temas: macroeconomía, mercado laboral, fenómenos naturales, disruptores tecnológicos, etcétera.
3. Trabajar con el equipo de supply chain en identificar cómo cada uno de esos disruptores afectarían la cadena de suministro de tu empresa y de la industria.
4. Asignarle probabilidad de que ocurra.
5. Cruzar dos disruptores y construir estrategias y planes de acción para mitigar los efectos en la supply chain.

Sin duda existen muchos, propondría de entrada:

- Cambio climático.
- Nearshoring vs. offshoring.
- Transformación digital.
- Aceleramiento del comercio electrónico.

¿Cómo ves el futuro de la globalización post-pandemia? ¿Cuáles son las oportunidades que puedes observar?

Posiblemente un regreso a economías regionales o incluso locales, pero es muy temprano para hacer una predicción.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN OPERATIVA

¿La metodología propuesta es aplicable para interrupciones de toda índole (logística, geopolítica, comercial, etc.)?

El análisis de escenarios con incertidumbre aplica para cualquier disruptor, y es una excelente herramienta para cualquier sesión estratégica más allá de la supply chain.

Muchos consideran sus cadenas preparadas, pero realmente ¿qué debe considerarse como estar preparado?

Bajo el concepto de antifragilidad, estar preparado significa que la supply chain está lista para evolucionar en tiempo real y salir más fortalecido; por lo que se deben cumplir los 6 puntos mencionados en la presentación:

1. Nueva optimización (minimizar lead times y evitar puntos únicos de error).
2. Mejorar la calidad de la señal: forecasting / planeación de la demanda.
3. 100% interconexión digital.
4. Visibilidad sistémica de punta a punta.
5. Nuevo enfoque en gestión del cambio.
6. Respuestas en tiempo real = antifragilidad

¿Qué debemos hacer las organizaciones para evaluar la resiliencia y la antifragilidad de nuestra cadena de suministro?

1. Realizar un diagnóstico financiero y logístico detallado de las afectaciones de la pandemia actual. Entender los puntos débiles, pueden ser, por ejemplo, planeación, logística (qué parte: inventarios, etcétera). Definir planes de acción de corto (tácticos) y largo plazo (estratégicos y diseño de red).
2. Crear un análisis de escenarios con incertidumbre adecuado a tu empresa e industria.
3. Crear el radar de tecnologías adecuado a tu empresa e industria
4. Evaluar los 6 puntos de antifragilidad descritos en la presentación.

¿Cómo combinar este enfoque antifrágil con la mejora continua, revisión y ajustes constantes de procedimientos o procesos?

En mi punto de vista son dos momentos diferentes. Antifragilidad está relacionado al diseño de red y la estrategia de supply chain de largo plazo.

Mejora continua, y revisión y ajustes a procedimientos y procesos, es una actividad que se tiene que hacer constantemente. La única diferencia en un ambiente de antifragilidad es que estas actividades se harían de forma automatizada o al menos soportadas por diferentes elementos tecnológicos (IoT, machine learning, big data, etcétera).

¿Qué opinas de collaborative supply chain como forma de antifragilidad?

Sin duda es un escenario para explorar. Me explico: si tenemos que construir un diseño de red vs. de tubería, significa que debemos tener múltiples proveedores para un sólo componente, de esta forma diversificamos el riesgo. Obviamente, esto afectará negativamente la escala y podría tener un impacto en costos.

Las empresas tendrán que decidir si absorben el costo o si tratan de mitigarlo. Una opción para mitigarlo es hacer una especie de risk pooling a nivel industria donde compartamos ciertos componentes/proveedores y mitiguemos el costo como grupo. En la industria automotriz podría traer grandes beneficios.



Se ven muchas opciones para empresas grandes con complicadas cadenas logísticas y múltiples componentes. ¿Qué hay para que las pequeñas empresas se suban a este tablero y sean accesibles a estos presupuestos más pequeños?

Coincido que en la actualidad la escala está favoreciendo a las grandes empresas, adicionalmente tienen un músculo financiero más grande para apoyar la transformación. Sin embargo, las empresas pequeñas tienen algunas ventajas competitivas vs. las grandes empresas:

- Las empresas pequeñas pueden reaccionar más rápido. Este argumento suena retórico, ya que lo hemos escuchado muchas veces. Pero si reflexionamos detenidamente y tomamos la perspectiva de las grandes empresas, es muy difícil crear consensos dentro de las grandes empresas y focalizar esfuerzos. Un cambio de estrategia puede llevar años. La historia de David contra Goliath debe servir de inspiración.
- En un futuro, si logramos conectar digitalmente sistemas (no solamente empresas), podría funcionar como un mecanismo para que las pequeñas empresas tomen ventaja (se apalanquen) de la escala del sistema.
- Las empresas pequeñas pueden servir mejor a un consumidor hiper segmentado, las grandes empresas tienen over heads (costos fijos de operación) tan altos que necesitan un mínimo de volumen para que cierta categoría sea atractiva, volúmenes inferiores a ese volumen son un buen mercado para empresas pequeñas.

¿Qué puede hacer la pequeña empresa para rediseñar la supply chain bajo el concepto de antifragilidad?

Considero que una empresa pequeña puede llevar a cabo 5 de los 6 puntos mencionados en la presentación sin mayores problemas. Sin embargo, el punto 4 (Visibilidad sistémica de punta a punta) dependerá de la colaboración de otros jugadores de la supply chain. Las grandes empresas también dependen de la colaboración de socios comerciales y proveedores logísticos, pero al ser más grandes, su dependencia es menor y su capacidad de convocatoria es mayor.

1. Nueva optimización (minimizar lead times y evitar puntos únicos de error).
2. Mejorar la calidad de la señal: forecasting / planeación de la demanda.
3. 100% interconexión digital.
4. Visibilidad sistémica de punta a punta.
5. Nuevo enfoque en gestión del cambio.
6. Respuestas en tiempo real = antifragilidad.

Dado todos los disruptores, las proyecciones de consumo para muchas industrias van a modificarse completamente, ¿qué técnicas recomiendas para ajustar los pronósticos y proyecciones de ventas?

Machine learning (el ejemplo de Alpha Zero que vimos en la presentación), ofrece soluciones innovadoras para estimar la demanda. El impacto de los disruptores tendrá que venir de tu análisis de escenarios con incertidumbre (al menos por el momento).

¿Cómo enfrentar la reducción de inventarios en la cadena con lead time de periodos muy largos?

La única forma de reducir inventarios con lead times muy largos es mejorar la calidad en el pronóstico de la demanda. A ese respecto te recomiendo que investigues en alguna solución basada en machine learning (como el ejemplo de Alpha Zero que compartí en el webinar).

Sin embargo, mi recomendación de largo plazo es reducir los lead times, si seguimos bajando el nivel de inventario con los mismo largos lead times nos dará como consecuencia supply chains más frágiles. Esta situación nos vuelve muy vulnerables a futuros disruptores.



Algunos webinars europeos hablan de los cambios en el transporte de la última milla, debido al cambio de comportamiento de las personas en la pandemia. ¿Cuál es tu opinión al respecto?

Estoy de acuerdo, solo quiero hacer mención que la pandemia solamente aceleró un cambio que veníamos viendo desde hace varios años.

TECNOLOGÍA

¿En qué momento esas tecnologías etéreas se convierten en necesarias, y cómo es posible adelantar esa visión para no perder tiempo en lo que esas tecnologías se vuelven necesarias?

La Ley de Moore, sumado al hecho de que estamos en la segunda parte del tablero de ajedrez, dará como resultado que la dinámica que tú mencionas se dé a un ritmo tan acelerado que, en mi opinión, deja de tener relevancia.

¿Crees que los proyectos de inversión no se dan porque el ROI es a muy largo plazo? ¿Cuánto es el tiempo que consideras óptimo para el ROI (que sea interesante para las empresas)?

Creo que hay otras variables internas afectando el ROI:

- Costo de la mano de obra.
- Riesgo país (corrupción, estabilidad institucionalidad, seguridad).
- Factores culturales.

Estoy asumiendo que el plazo al que se evalúan los proyectos en México y Latinoamérica vs. el resto del mundo es el mismo.

TALENTO HUMANO

Ante la industria 4.0, los esquemas de incertidumbre y riesgo sistémico que mencionas y las expectativas de un supply chain antifrágil, ¿cuáles son las competencias que requieren los líderes del SCM?

- Visión Integral (sistémica-holística-global-largo plazo).
- Orientado a adaptar nuevas tecnologías.
- Madurez emocional para manejar y resolver conflictos.
- Excelentes conocimientos técnicos.
- Agente de cambio.

A nivel personal, ¿cuáles serían los próximos skills más importantes para estar actualizado?

- Liderar la absorción de nuevas tecnologías.
- Estar informados, crear estrategia para asimilar nueva información.
- Capacitación continua, formal e informal.
- Construir una red sólida de soporte – mentoring / mentoree.
- Definir tu propósito (familia, vida social, tiempo personal, trabajo).

