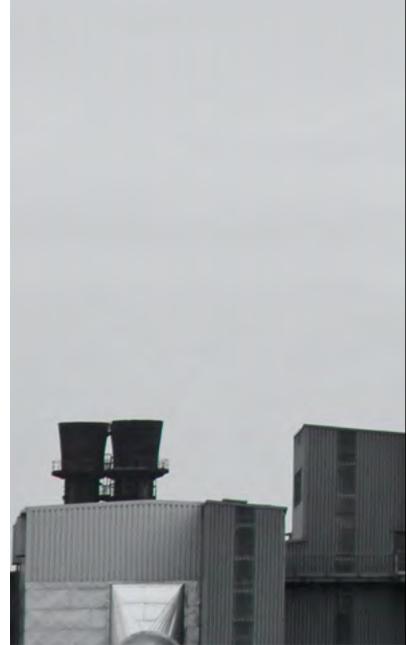


# Complejidad y volatilidad: dos realidades presentes en el 'new normal'

POR PEDRO BÉJAR CASTÁN  
Senior Advisor en everis



En la mayoría de las conversaciones con los líderes de las empresas, rara es la ocasión en la que no surja el debate sobre la volatilidad en la que están inmersos. Demandas de productos que se disparan por la agresividad del equipo comercial, una incidencia que para una línea de producción temporalmente, proveedores que dejan de suministrar abruptamente, etc. El COVID no hecho más que acentuar esta volatilidad que viene a instaurarse en lo que internacionalmente se conoce como el new normal y otros más atrevidos denominan el never normal.

Nada volverá a ser igual después de la pandemia del COVID-19. Nos encontramos ante situaciones mucho más complejas acompañadas de un nuevo concepto: volatilidad. A efectos prácticos, este aspecto implica que los planes realizados la semana pasada, hoy ya son sólo parcialmente válidos.

Por poner un ejemplo real, pensemos qué ha ocasionado el COVID en la gestión del día a día de un **fabricante de cervezas**. Sin exagerar, de un día para otro, sus ventas en el canal HORECA han pasado del 50% o el 70% al 0% de su cifra total de negocios. En cuestión de horas los clientes distribuidores cancelan pedidos al fabricante e incluso solicitan devoluciones. Hay exceso de cerveza en envase retornable y las líneas de producción correspondientes tienen que pararse. Y por otro lado, la demanda del canal de hipermercados y supermercados se dispara. Las líneas de producción de latas a tres turnos, el servicio a clientes del canal alimentación colapsado y los comerciales luchando por cada centímetro del lineal o por la promoción en el folleto.

Este podría parecer un ejemplo exagerado pero estamos inmersos en esta volatilidad desde hace ya algunos años. El COO de un fabricante de fragancias comentaba que desde 2018, como promedio, cada trimestre al menos un proveedor crítico ha fallado gravemente en el servicio ya sea por un ciberataque, la caída de sus sistemas in-

formáticos, capacidad productiva colapsada o averías graves en sus instalaciones.

Para acabar de complicar el panorama, los consumidores no aceptan un deterioro del **nivel de servicio** y los CEOs y accionistas siguen exigiendo **reducciones de los costes** cada año.

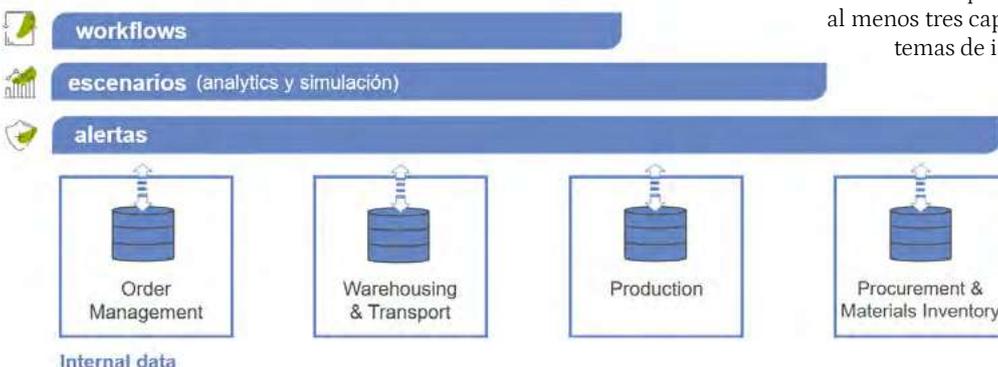
## AGILIDAD, AGILIDAD Y AGILIDAD

Sin pretender acabar con la necesidad de dotarse con los mejores planes posibles de medio/largo plazo, la verdad es que de poco sirven si no se complementan con una ejecución excelente del **corto plazo**. Las empresas líderes saben que al paradigma tradicional de la previsión hay que complementarlo con nuevas capacidades orientadas a la **agilidad**.

En el comunicado de sus resultados del tercer trimestre de 2020, **Unilever** anunciaba “el entorno en que operamos va a continuar impredecible, por lo que seguiremos focalizándonos en la **velocidad** y la **agilidad** en nuestra respuesta”. Por otro lado, el control tower que **Henkel** implantó hace ya años para la gestión ágil de pedidos, stocks y envíos es otro ejemplo de capacidades orientadas a la agilidad y la respuesta en el corto plazo.

## LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL “NEW NORMAL”

Los que tenemos cierta experiencia en las tecnologías de la información sabemos que el escenario que describimos implica al menos tres capacidades desde la perspectiva de los sistemas de información de las empresas:



► El acceso lo más inmediato posible a la información **End2End** (desde el pedido de un cliente a los envíos de los proveedores) y el tratamiento proactivo de esta información a través de **alertas** basadas en lógicas de negocio (p.e., retraso en envío de un material crítico de una referencia A).



- ▶ El análisis ágil a través de **escenarios** para tomar **decisiones** ante las alertas generadas (p.e., decidir si cursar un pedido a un proveedor alternativo con menor lead time pero más caro).
- ▶ Los sistemas de **workflow** para que las áreas funcionales implicadas actúen según la decisión tomada, desde el área comercial y el servicio a clientes hasta el equipo de aprovisionamientos.

Los **sistemas de información tradicionales** que gestionan la información por silos (módulo de gestión de pedidos, módulo de planificación de inventarios, sistema de programación de la planta, etc.) y con procesos batch son incapaces de ayudar a las funciones a gestionar la volatilidad.

#### S/4HANA Y EL "NEW NORMAL"

Si uno analiza la arquitectura tecnológica y las funcionalidades de S/4HANA se da cuenta de que están precisamente orientadas a lo que estamos buscando:

- ▶ Acceso directo a los datos en **real time**
- ▶ **Alertas** como parte de la funcionalidad de su Control Tower
- ▶ Capacidades de **Analytics** a través de **Escenarios...**

Y además, están orientadas a responder ágilmente a las preguntas que surgen en el día. En **SAP S/4HANA** y **SAP IBP**, la funcionalidad de **control tower** es un clarísimo ejemplo de ello.

#### ¿TIENE S/4HANA UN BUSINESS CASE POSITIVO?

Hemos analizado el incremental de valor asociado a S/4HANA cuando sustituye a las capacidades transaccionales más tradicionales. El caso de un cambio de SAP ECC a S/4 HANA sería un ejemplo de ello.

Por un lado, desde la perspectiva de ahorros en el área puramente **tecnológica** (p.e., reducción del coste por mantenimiento de aplicaciones e infraestructuras, coste de licencias de nuevas funcionalidades), en el escenario más optimista un empresa de facturación anual de €1bn, podría ahorrar entre €1,5 y 3 millones anuales. Es muy difícil que el CIO convenga a la compañía para abordar el cambio a S/4 con este retorno tan limitado.

La buena noticia es que si aplicamos las ventajas adicionales de **agilidad** y excelencia en la ejecución del corto plazo que S/4HANA puede aportar a las áreas funcionales de la compañía, estos ahorros se multiplican. En un escenario conservador para la misma compañía del ejemplo anterior, sólo en el área de **Supply Chain** los ahorros pueden superar los **€10 millones** anuales. El ROI se reduce a 2-3 años y ya no sólo es el CIO, sino también la Dirección de Operaciones que ayudará a convencer al CEO de la necesidad del cambio.

#### APROVECHAR S/4HANA PARA TRANSFORMAR

Independientemente del camino que se elija (pasando o no primero por una pura migración tecnológica del ECC a S/4HANA<sup>(1)</sup>), al final la implantación de S/4HANA requiere de un nivel significativo de transformación.

### El objetivo de agilidad demanda cambios en los procesos de organización

El objetivo de agilidad al que nos hemos referido tantas veces en este artículo demanda cambios en los procesos y en la or-

ganización. Pretender capturar el valor de S/4HANA manteniendo los procedimientos anteriores es una panacea.

En **everis** tenemos experiencia en los modelos operativos y en las mejores prácticas que permiten capturar el valor que se describe aquí y los ponemos a disposición de nuestros clientes a través de nuestros enfoques de colaboración. ■



<sup>(1)</sup>Referencia al artículo 2030, nuevo y esperado deadline de SAP para migrar a S/4HANA de Daniel Benito García. Revista número 66 de AUSAPE.