

INNOVAR PARA VIVIR – JAIME LAGUNAS Y CAMPOFRIO CADENA DE SUMINISTRO

VIDEO TRANSCRIPT

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Nos adentramos ahora en La Brújula en Innovar para vivir, el espacio en el que Accenture nos explica cómo las nuevas tecnologías pueden mejorar nuestro día a día. Todos recordarán esos primeros días de la pandemia en que ir al supermercado era toda una aventura. La gente temía tanto un corte en la cadena de suministro, que hizo acopio de todo tipo de productos, especialmente de papel higiénico. Y hace pocos días hemos vuelto a tener problemas, o temer problemas, similares a raíz del bloqueo del canal de Suez. Para saber más sobre cómo se preparan las empresas ante esta clase de desafíos, hoy tenemos con nosotros a Fernando Ibarra, que es *Europe Director de Supply Chain* en Campofrío en Europa, como digo, y a Jaime Lagunas, que es *Managing Director* de Inteligencia Artificial de Accenture, buenas noches a los dos.

Jaime Lagunas, Accenture: Hola, buenas noches Juan Ramón, Fernando.

Fernando Ibarra: [Ininteligible].

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Eh bueno, Jaime, ¿Cuáles son esas debilidades que esconde la cadena de suministro?

Jaime Lagunas, Accenture: Bueno, como bien has dicho, la pandemia dejó claras algunas debilidades de la cadena de suministro que ya estaban presentes antes de esta situación, y que se han vuelto a repetir, como decías, con el incidente de hace unas semanas en el canal de Suez. Pues bueno, según un estudio que hicimos en Accenture, el 94 % de las empresas del *Fortune 1000* experimentaron algún problema debido tanto al cierre de fronteras como al aumento inesperado de la demanda de algunos productos como el papel higiénico o la harina, o incluso llegando a la paralización de actividades industriales. Bueno, pues, por ello, las empresas se dieron cuenta de que debían replantearse el modelo para hacer más resiliente, transparente y capaz de anticipar estos riesgos. Y eso solo puede conseguirse con la incorporación de tecnología que nos permita tomar decisiones basadas en datos.

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Si hay algo que tememos todos los ciudadanos es quedarnos sin productos de primera necesidad, como por ejemplo, alimentos. En el caso de Campofrío, ¿cómo habéis vivido toda esta situación, Fernando?

Fernando Ibarra: Bueno, sin duda el año 2020 puso a prueba otros sectores, en el caso de Campofrío estamos realmente orgullosos de haber sabido adaptarnos de manera rápida a los signos del mercado, y asegurar de forma permanente el suministro y la posibilidad de todas nuestras referencias en los lineales. Aunque los consumidores a veces no somos conscientes de ello, al final la cadena de suministro es el último eslabón de todo un proceso y el que relaciona diferentes áreas de la compañía hasta que el producto llega ahí. En el caso de Campofrío, hicimos todo lo posible para mitigar cualquier riesgo de desabastecimiento. Y en este camino, sin duda, la digitalización ha sido fundamental. Por un lado tuvimos que adaptar nuestra forma de trabajar y de relacionarnos de forma diferente, tanto con nuestros equipos como con el resto de la compañía. La agilidad y la flexibilidad para atender las cambiantes necesidades se volvieron valores esenciales, aunque sin duda, sin la ayuda de otros trabajadores, la coordinación entre los departamentos y la colaboración de toda la cadena de suministro, desde las granjas, a transportistas o distribución, no hubiera sido posible. Además, al comprobar que estábamos descubriendo una realidad totalmente diferente, sin duda, una plataforma de sistemas ayudó a minimizar muy mucho todo el efecto de la pandemia en el negocio, a la vez, que sirvió de catalizador para acelerar otros proyectos que ya teníamos en mente.

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Claro, me resulta especialmente curioso un proyecto que habéis llevado a cabo para replicar los test de estrés en banca en lo que es la cadena de suministro de una empresa como Campofrío. Cuéntanos más sobre esta iniciativa.

Fernando Ibarra: Bueno, sin duda es un proyecto muy importante para nosotros. Lo que buscábamos era poder simular todas las operaciones y flujos del grupo Campofrío en Europa. Identificar riesgos, amenazas, y dependencias de toda nuestra cadena de suministro mediante inteligencia artificial y *Big Data*. Hablamos de circunstancias, como por ejemplo, y de forma repentina, se cierre un puerto

de embarque, o haya cambios muy significativos en la demanda, tanto al alza, como a la baja. Son temas que, normalmente, al ser de un riesgo muy muy bajo, no se tienen en cuenta. Pero la conclusión ha sido, una vez definidos y probados todos estos riesgos, qué planes debemos realizar, o qué inversiones debemos acometer, para que en el caso de que estos cisnes negros, o no tan negros, sucedan y tengamos solución para ellos desde el minuto uno. Algunas de estas decisiones que hemos tomado internamente han sido seguir avanzando en la versatilización de nuestras fábricas, diversificar el portfolio, ampliar el *scoop* de proveedores y adentrarnos en nuevos canales de venta.

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Claro, asombroso. Jaime, ¿cómo habéis conseguido crear este test de estrés tan complejo?

Jaime Lagunas, Accenture: Bueno, el proyecto que hemos hecho junto con Campofrío buscaba medir esa capacidad de absorber, de adaptarse y de recuperarse ante cualquier catástrofe en su cadena de suministro. Para poder identificar esos riesgos, lo primero que hicimos fue crear un ejemplo, o sea un gemelo digital de todos los actores que forman parte de ella, desde los proveedores, hasta los almacenes o plantas, y así como todos los flujos existentes entre ellos, ¿no? Una vez creado este gemelo digital, que no deja de ser una simulación exacta de lo que hay en el mundo real, empezamos a establecer escenarios que pudieran suceder, como picos o valles de demanda que comentaba anteriormente Fernando o simular el doble de capacidad de una categoría determinada, o la escasez de un producto como materias primas, o por qué no, ¿no?, la quiebra de un proveedor de embalajes difíciles de reemplazar. Entonces, finalmente evaluamos los riesgos y los tiempos de recuperación hasta la normalidad, y el tiempo de supervivencia para seguir llevando productos al mercado en este contexto. Y para que así Campofrío pues pueda tomar decisiones que eviten estos problemas potenciales.



Juan Ramón Lucas, La Brújula: Claro, el proyecto es una colaboración, no solo de Campofrío y Accenture sino también participa el MIT, la prestigiosa universidad norteamericana. ¿Cómo de importante es esa colaboración para sacar adelante proyectos innovadores como este, Fernando?

Fernando Ibarra: Bueno, en Campofrío ya teníamos un gran equipo de tecnología y también contábamos con experiencias dedicadas en nuestro sector, donde contamos con una posición de liderazgo relevante. Pero, sin duda, para encarar proyectos de este calado, necesitamos velocidad y el conocimiento experto que está fuera de la casa. En este caso, socios reconocidos de primera línea como Accenture y el MIT desde luego son pilares fundamentales que nos llevan al éxito.

Juan Ramón Lucas, La Brújula: [Asiente] Jaime.

Jaime Lagunas, Accenture: Totalmente de acuerdo, Fernando. O sea, Campofrío es una empresa experta en su campo, Accenture es una consultora que ha demostrado su solidez en muchísimos proyectos de transformación digital, y el MIT, pues, quizás sea la universidad más innovadora en terrenos como la inteligencia artificial. Entonces la unión de nuestra experiencia a los tres niveles es la que ha permitido que este proyecto haya sido tan exitoso.

Juan Ramón Lucas, La Brújula: Qué bien, muy interesante, gracias, Jaime Lagunas, de Accenture, y Fernando Ibarra, de Campofrío, por ayudarnos a ver todo ese trabajo que lleváis a cabo para que nuestras vidas no se paren incluso en el peor escenario. Muy buenas noches.

Fernando Ibarra: Buenas noches.

Jaime Lagunas, Accenture: Buenas noches.