

El gran impacto en la cadena de suministro: respuesta y recuperación ante COVID-19

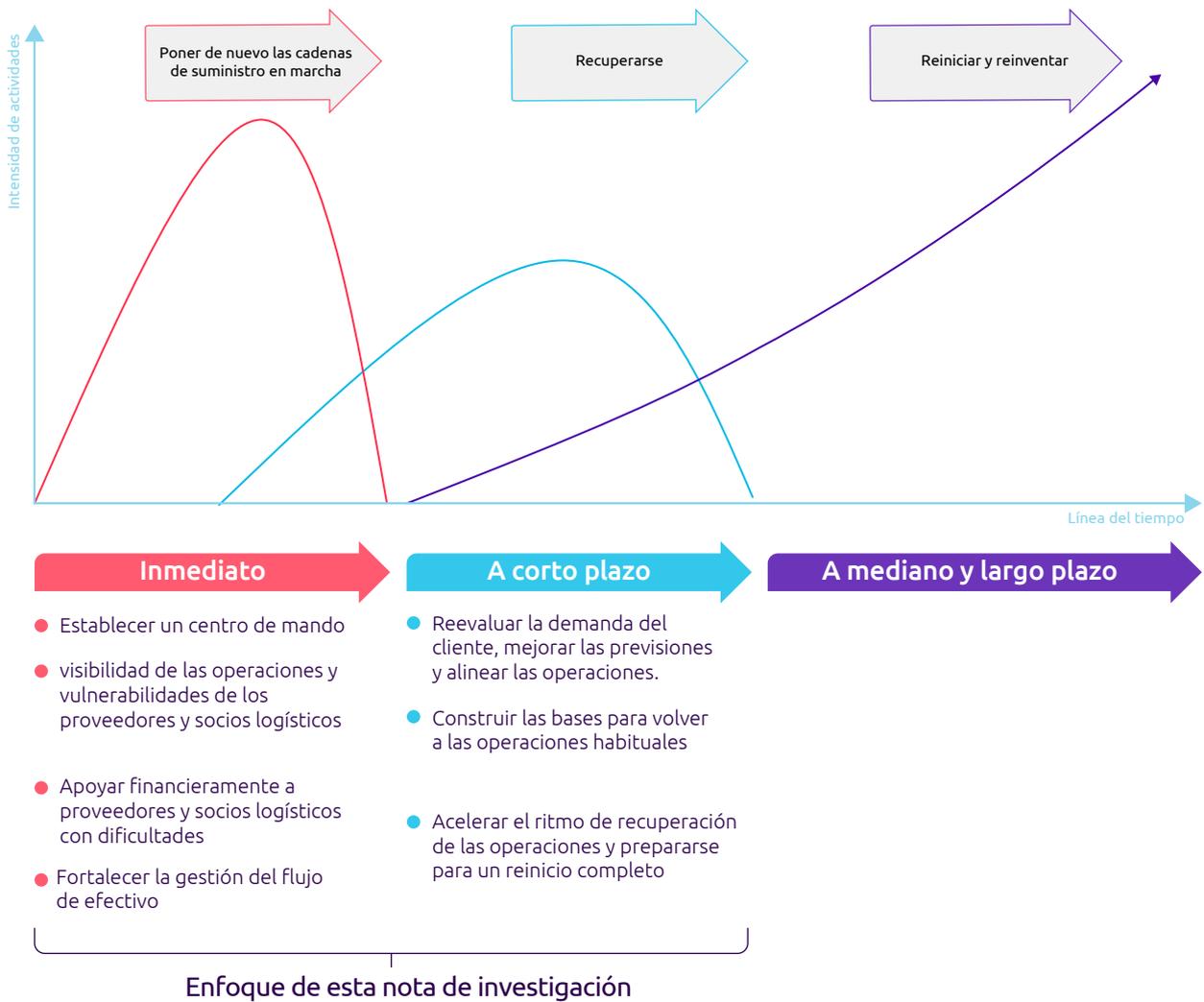
Ya ha habido un gran costo humano por COVID-19. Sin embargo, al mismo tiempo las implicaciones económicas se están agudizando. Las empresas tienen que proteger a sus empleados, mantener la continuidad operativa y manejar la interrupción sin precedentes de las cadenas de suministro.

La pandemia ha dejado numerosas cadenas de suministro de múltiples sectores significativamente interrumpidas. Muchas organizaciones se han quedado sin otra opción que cerrar las plantas porque el suministro de materiales se ha agotado. Esto es el resultado de limitaciones en la capacidad del proveedor o del transporte, o de los cierres obligatorios que existen ahora en muchos países del mundo.

A medida que abordan estos problemas, las organizaciones necesitan no solo responder a la crisis inmediata, sino también desarrollar resiliencia a largo plazo, como se muestra en la Figura 1. Sin embargo, y dado que las cadenas de suministro están bajo presión inmediata y se requieren medidas urgentes, esta investigación se concentra en las dos primeras fases:

1. Poner nuevamente en marcha las cadenas de suministro lo antes posible.
2. Prepararse y ejecutar la recuperación.

Figura 1: Resiliencia de la cadena de suministro: de la recuperación de la crisis hacia la transformación de largo plazo



Fuente: Worldometers.info, análisis de Capgemini Research Insitute.

Las industrias como la alimentaria, la farmacéutica, la papelera y la de algunos productos de consumo enfrentan una mayor demanda y, por lo tanto, un conjunto de diferentes desafíos. Si bien algunas de las recomendaciones de esta nota se aplican a estas industrias, esta investigación se enfoca principalmente en las industrias que están luchando contra la interrupción de la cadena de suministro, así como con la caída en la demanda del consumidor, principalmente de productos de consumo, automotrices y de consumo discrecional.

Poner de nuevo las cadenas de suministro en marcha

Establecer un centro de mando

Un centro de mando (o sala de guerra) es un equipo interfuncional de respuesta ante una crisis, que monitorea de cerca la situación cambiante y que tiene el mandato de responder a la situación emergente y tomar decisiones a corto plazo rápidamente. Toyota y los proveedores automotrices Dana y Aptiv se encuentran entre las muchas compañías que ya han establecido uno.¹ Una sala de guerra puede ayudar en varias áreas, desde equilibrar la oferta de la demanda hasta priorizar los pedidos. Las prioridades incluyen:

Gobierno:

- Establecer poderes de toma de decisiones y ejecución para limitar el tiempo dedicado a las aprobaciones

Evaluación:

- Del inventario de existencias disponibles y en tránsito en los países afectados, y del inventario que ya está en las plantas (vista del embudo).
- De las piezas / componentes que se envían desde los países cerrados junto con los tiempos de entrega del inventario y la interrupción en los envíos de contenedores.

Monitoreo continuo:

- Uso de paneles en tiempo real para reflejar la posición actual en la cadena de valor. Los centros de control son más importantes que nunca, ya que permiten a los equipos tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas.² Ayudan a mejorar la toma de decisiones, cambiar las asignaciones de proveedores y garantizar una planificación de la demanda más precisa. Samsung aumentó su eficiencia de carga, mejoró el seguimiento y mayor eficiencia de transporte a través de su solución de centro de control.³
- De cuadros de mando para monitorear la disponibilidad de la fuerza laboral.

Coordinación y toma de decisiones

- Con equipos que pueden escuchar todos los mercados para mantenerse actualizados sobre las diversas medidas tomadas por los gobiernos (como cierres, prohibiciones de transporte, etc.) y canalizar esta información en los tableros.
- Priorizar los clientes y entregas y reasignar el suministro y la fuerza laboral según lo exijan las situaciones.

Generar visibilidad de las operaciones y vulnerabilidades de los proveedores y socios logísticos

- Las organizaciones necesitan una imagen detallada de dónde se encuentran las plantas de los proveedores principales, pero también dónde se encuentran los proveedores de sus proveedores. Un fabricante estadounidense de equipos de construcción menciona que el riesgo potencial tendería a ser con proveedores de Nivel 2 y Nivel 3 que alimentan a proveedores más grandes. Tres de sus 25 principales proveedores son chinos, por lo que saben sobre la exposición allí. Sin embargo, debido a que no saben a dónde se extienden las cadenas de suministro de sus otros 22 proveedores, la exposición total de China dentro de su cadena de suministro extendida sigue sin estar clara.⁴ Las prioridades para las organizaciones incluyen:
 - Evaluar a los proveedores de Nivel 1, así como a sus proveedores, para comprender su capacidad para cumplir con los contratos.
 - Analizar si los socios logísticos y los de los proveedores pueden transportar mercancías, a fin de encontrar alternativas para asegurar el inventario. Por ejemplo, General Motors respondió a la escasez de piezas mediante el transporte aéreo de suministros para la producción de camiones en América del Norte.⁵
 - Crear transparencia al establecer canales de comunicación y de intercambio de datos con socios donde aún no existen.

SAMSUNG AUMENTÓ SU EFICIENCIA DE CARGA, MEJORÓ EL SEGUIMIENTO Y LA EFICIENCIA DE TRANSPORTE A TRAVÉS DE SU SOLUCIÓN DE CENTRO DE CONTROL

Tecnología: un enfoque inteligente ante la interrupción de la cadena de suministro

- Uso de impresión 3D para la fabricación de componentes. Un equipo del MIT está trabajando en un diseño de ventilador de código abierto y de bajo costo, mientras que varias nuevas empresas están empleando la impresión 3D para producir cualquier objeto, desde hisopos nasales, protectores faciales, divisores para ventiladores, etcétera.^{6 7}
- Uso de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) para predecir escasez / picos de demanda y suministros directos. Mientras que organizaciones como Alibaba o Baidu ya usan IA para ayudar a los equipos médicos a combatir COVID-19, la IA también podría usarse para predecir los cambios en la demanda durante una crisis.⁸ Uno de los mayores proveedores de botellas de agua en China utilizó predicciones y escenarios, herramientas de planificación para transitar la crisis actual. Aprendió acerca de las restricciones de tráfico en varios lugares, recopiló de manera regular información de los gerentes locales, y construyó una imagen de cuántos trabajadores tenían más probabilidades de estar disponibles en un momento y lugar determinados. Ejecutó simulaciones para diseñar planes A, B, C, y otros. Modificó también su capacidad de producción en respuesta a las condiciones cambiantes para compensar los problemas de transporte.⁹
- Uso de camiones / robots autónomos y drones para la intralogística y la entrega de la recta final. Esto ayuda a reducir el impacto de cualquier caída de los planes de cambio, causada por ejemplo por la enfermedad de un gran número de trabajadores. BMW utiliza robots para ayudar con las pequeñas maniobras de la fábrica, como bots divididos (por división) y bots de sitio (para colocar cajas de plástico), bots de recolección (para recoger piezas de los estantes de suministro), bots de clasificación (para apilar contenedores).¹⁰

Apoyar financieramente a proveedores y socios logísticos con dificultades

En una cadena de suministro integrada, el fracaso de un proveedor crítico puede afectar a todos los actores de la cadena, e incluso a toda una industria nacional. Proporcionar financiamiento para proveedores u operadores logísticos en dificultades, pero estratégicamente importantes, especialmente los más pequeños de la cadena, puede mantener la continuidad operativa. Las áreas clave incluyen:

- Priorizar a tus proveedores y socios logísticos en función de su importancia para tu cadena de suministro o los productos que se producirán de inmediato.
- Identificar las organizaciones más vulnerables en tu lista de prioridades y considerar la posibilidad de otorgar créditos o incluso préstamos a corto plazo.

IN AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN,
THE FAILURE OF A CRITICAL SUPPLIER
CAN AFFECT ALL PLAYERS IN THE
CHAIN AND CAN EVEN DISRUPT AN
ENTIRE INDUSTRY.

Fortalecer la gestión del flujo de efectivo

Mantener el flujo de efectivo y los requerimientos de capital de trabajo son palancas clave para las organizaciones que buscan estabilizar las operaciones de la cadena de suministro. Las organizaciones deberían considerar medidas que conserven el flujo de efectivo en estos tiempos difíciles, como retrasar los grandes gastos de capital y reducir el gasto discrecional.¹⁴ Sin embargo, estas palancas requerirán el apoyo de una serie de acciones a corto plazo para producir un impacto significativo en la liquidez. Las prioridades para los equipos de finanzas y adquisiciones incluyen:

- Mejorar la visibilidad en la gestión del flujo de efectivo mediante el uso de tableros de control dedicados, así como evaluar de cerca el desempeño de los contratos de adquisición y abastecimiento
- Maximizar la liquidez mediante:
 - La exploración de vías que generen efectivo rápidamente, por ejemplo, priorizar a los clientes con una fuerte capacidad de pago, recaudar cuotas y vender inventarios antiguos.
 - La creación de flujos de ingresos alternativos, o la duplicación de los existentes. P&G movilizó a sus equipos a principios de enero para instalar nuevas líneas de producción en sus cinco plantas de fabricación para producir desinfectantes para manos. Al estar completamente en operación, la compañía alcanza a producir 45,000 litros por semana para hospitales, autoridades de salud y organizaciones de ayuda.¹⁵

Innovación: ideas novedosas para abordar la interrupción de la cadena de suministro

- **Reutilización o reciclaje de componentes:** las organizaciones deben luchar por un modelo de economía circular y minimizar el desperdicio.
- **Innovación frugal:** las compañías farmacéuticas como Novartis y Pfizer utilizan micro fábricas, no más grandes que un contenedor de envío, para producir medicamentos más rápida y económicamente.¹¹ Decathlon, la compañía de artículos deportivos, convirtió en Italia sus máscaras de snorkel en respiradores improvisados.¹²
- **Precios creativos para disuadir el acaparamiento:** ayudan a las organizaciones a desalentar el acaparamiento y estabilizar la demanda. El mercado Rotunden en Dinamarca, por ejemplo, fijó el precio de sus desinfectantes en 1,000 DKK (\$143) para cualquiera que compre más de una botella, mientras que cada botella tiene un precio de 40 DKK (\$5.75).¹³

- La reducción de la salida de efectivo. Por ejemplo, al renegociar los contratos de los proveedores para aumentar los días pendientes de pago para los proveedores con buenos resultados financieros, y no para aquellos que batallan con sus finanzas. Esto puede equilibrarse ofreciendo mejores condiciones de pago a esos mismos proveedores después de la recuperación. Los estudios han demostrado que 69% de las pequeñas empresas en el Reino Unido ya están experimentando problemas de flujo de efectivo como resultado del brote de COVID-19.¹⁶ Sin embargo, las organizaciones deben aplicar esta opción con cuidado. El Dr. Yossi Sheffi, profesor de Sistemas de Ingeniería Elisha Gray II y director del Centro de Transporte del MIT y Logística, afirmó: *"No se puede alargar demasiado la cuenta por pagar porque se pone en peligro a algunos de sus proveedores críticos. Ellos se van a la quiebra, tú te vas a la quiebra."*

EVALÚA EL CAMBIO EN LAS PREFERENCIAS DE COMPRA DE LOS CLIENTES, ASÍ COMO UN CAMBIO EN LOS CANALES DE VENTAS PREFERIDOS

Preparar y ejecutar la recuperación

A medida que la propagación del coronavirus se desacelera y los bloqueos se levantan parcial o totalmente, la demanda de los clientes comenzará a aumentar. Con la fase inicial dedicada a los problemas y vulnerabilidades de crisis inmediatas, la fase de recuperación se enfoca en traer de vuelta a los negocios y en prepararse para el momento en que se reinicien las operaciones. Un enfoque ágil que se adapte a la evolución de la situación será fundamental.

Reevaluar la demanda de los clientes, mejorar los pronósticos y alinear las operaciones.

- Los profesionales de planificación de ventas y operaciones deben crear una imagen de la demanda futura del consumidor simulando varios escenarios de recuperación antes de finalizar las decisiones de producción y logística. Algunas acciones que ayudarán:
 - Evaluar si hay un cambio en las preferencias de compra de los clientes, así como un cambio en los canales de venta preferidos. Por ejemplo, los primeros datos de la reapertura de los mercados en China a fines de marzo sugieren que las ventas en línea de grandes electrodomésticos se han recuperado tanto en volumen como en precio promedio.¹⁷
 - Estimar la recuperación de la demanda a corto plazo (3 a 6 meses) y desarrollar nuevos modelos de pronóstico basados en las últimas ventas de clientes y datos del mercado. Las organizaciones que ya han digitalizado su cadena de suministro pueden responder rápidamente. ATMI, un fabricante de materiales industriales desarrolló un sistema de alerta de la cadena de suministro para sus principales productos generadores de ingresos. El sistema rastreó la cadena de suministro de cada producto hasta los elementos base de los proveedores. A través de un sistema de alerta, la organización puede responder rápidamente a posibles interrupciones del suministro.¹⁸

- Ajustar el cronograma de producción y logística para priorizar los segmentos de clientes / productos debido a nuevas restricciones y desajustes de oferta y demanda, por ejemplo:

- Productos de alto margen o productos de rápido movimiento. Reckitt Benckiser, una empresa de bienes de consumo con sede en el Reino Unido, recientemente optimizó su surtido de productos a corto plazo. Recopilando los datos sobre sus productos de minoristas y mayoristas, la compañía se centró en los que realmente se venden. Para satisfacer esta demanda, la compañía ha simplificado el surtido en sus fábricas y centros de distribución, lo que le permite producir más rápidamente al evitar el tiempo de inactividad de las líneas de conmutación.¹⁹

- Comunicarse regularmente con todos los interesados de la cadena de suministro y sincronizar planes y decisiones clave.
- Comunicarse de manera proactiva con los clientes sobre los planes y plazos de recuperación para reducir la ansiedad de los clientes y evaluar las fluctuaciones de la demanda.

Construir las bases para volver a las operaciones habituales

- Desarrollar agilidad en la estrategia de la cadena de suministro. Por ejemplo, Master Kong, un productor líder de alimentos y bebidas en China, ha adaptado su cadena de suministro mediante el seguimiento constante de los planes de reapertura de los puntos de venta. Pudo suministrar el 60% de las tiendas que reabrieron, tres veces más que sus competidores.²⁰
- Preparar un plan de reforzamiento de la fuerza laboral que te permita traer empleados a las fábricas, canales de transporte y tiendas de manera gradual. Explorar formas de incorporar a algunos trabajadores a corto plazo por contrato para hacer frente a la oferta y la demanda fluctuantes. Alibaba, el gigante minorista chino, se enfrentó a una crisis de personal logístico en su cadena de supermercados, Hema. Esto se debió a un gran aumento en la entrega en línea debido a la crisis de COVID-19. Para superar este desafío, Alibaba se asoció con cadenas de restaurantes locales y tradicionales para contratar a 2,000 empleados de manera temporal. Esto permitió a Alibaba lidiar con su escasez de mano de obra, mientras que las cadenas de restaurantes redujeron los costos laborales.²¹
- Reposicionar la capacidad inactiva para beneficiar a la sociedad. Por ejemplo, LVMH, el propietario de marcas como Louis Vuitton, Bulgari y TAG Heuer, está utilizando las líneas de producción de sus marcas de perfumes y cosméticos para fabricar y distribuir de manera gratuita el gel hidroalcohólico utilizado en desinfectantes para manos.²² Rolls Royce respondió al llamado del gobierno del Reino Unido para fabricar grandes cantidades de ventiladores.²³

Acelerar el ritmo de recuperación de las operaciones y prepararse para un reinicio completo

- Crear nuevos planes de producción para la fase de reinicio a más largo plazo, y evaluar prioridades y posibles cuellos de botella.
- Comenzar a crear existencias intermedias, particularmente para piezas complejas que requieren colaboración con múltiples proveedores. Por ejemplo, habiendo aprendido de la crisis del ébola en 2014 y del huracán María en Puerto Rico en 2017, Johnson & Johnson mantiene un inventario clave en los principales centros de distribución lejos de las áreas de alto riesgo, y trabaja con sus proveedores para mitigar el impacto de las crisis.²⁴
- Diversificar la red de suministro (múltiples fuentes de proveedores globales o locales o sitios alternativos de proveedores únicos) evitará los riesgos asociados con las interrupciones localizadas. La incorporación de nuevos proveedores en la fase de recuperación puede ser más práctica para ciertas industrias donde los productos son simples y no están muy regulados, por ejemplo, artículos para el hogar, artículos deportivos y prendas de vestir, entre otros. Kerstin Braun, presidente del Grupo Stenn, un proveedor de financiamiento del comercio con sede en el Reino Unido, declaró, *"Es probable que las empresas diversifiquen y amplíen sus cadenas de suministro para que se vuelvan más resistentes después del coronavirus, y algunos fabricantes también deberían acercarse a sus hogares para obtener un mejor control de las cadenas de suministro."*²⁵ Pero esto también significaría que los profesionales de la cadena de suministro deben ser más prácticos con sus redes de suministro. *"Los gerentes de la cadena de suministro que previamente enfocaron su atención uno o dos niveles abajo en sus cadenas de suministro tendrán que... desarrollar los sistemas y la disciplina para seguir más profundamente la cadena "*, dice Stephen Kaufman, profesor titular de Administración de Empresas en la Harvard Business School.²⁶

REORIENTAR LA CAPACIDAD OCIOSA PARA BENEFICIAR A LA SOCIEDAD

Incorpora a tus proveedores rápidamente. Una forma de reducir el tiempo requerido para integrar nuevos proveedores es aprobar la tecnología requerida o comprar (en lugar de hacer), o acordar los estándares aceptados por la industria. Ford está colaborando con GE Healthcare para producir 50,000 ventiladores en los próximos 100 días para satisfacer la demanda.²⁷ También, están autorizando un diseño de ventilador aprobado por la FDA de una pequeña empresa privada, Airon Corp, para ayudar a escalar la producción rápidamente. Respecto de cómo los proveedores pueden ser incorporados rápidamente, el Dr. Yossi Sheffi comenta: *“la industria debería unirse y acordar, por ejemplo, el precio, en lugar de competir entre sí. Si se suben los precios, para los proveedores es un problema saber con quién tratar.”*

Conclusión

COVID-19 ha puesto al descubierto, de manera significativa, algunas de las vulnerabilidades y riesgos más profundos de las cadenas de suministro conectadas globalmente. Una vez que la situación se estabiliza, puede ser una oportunidad positiva para analizar de nuevo la cadena de suministro, en particular, cómo la digitalización de la cadena de suministro puede generar efectividad, transparencia y resiliencia.

El capítulo siguiente será impulsar la transformación a través de la digitalización de las cadenas de suministro, mapear las redes de suministro, repensar la estrategia de la cadena de suministro (como multisourcing versus monosourcing; nearshoring versus offshoring), pruebas de estrés a los socios críticos de la cadena de suministro, y aumentar la sustentabilidad. Si bien hoy estamos centrados correctamente en la respuesta y recuperación ante la crisis, podemos aprender algunas lecciones valiosas de esta experiencia que crearán resiliencia ante cualquier impacto que pueda traer el futuro.

Créditos

Roshan Gya, Managing Director, Global head of Operations Transformation, Capgemini Invent; **Jean-Pierre Petit**, Capgemini Group leader for Digital Manufacturing; **Sven Dahlmeier**, Head of Digital Supply Chain Automotive, Capgemini Invent; **Ralph Schneider-Maul**, Vice President, Head of Supply Chain Management, Capgemini Invent; **Cyndi Fulk Lago**, Vice President, Supply Chain, Capgemini Invent; **Delphy Amarat**, Principal, Capgemini Invent; **Michael Becker**, Principal, Capgemini Invent; **Vikas Kumar**, Vice President, Capgemini Invent; **Alva Qian**, Chief Strategic Initiatives, APAC; **Jerome Buvat**, Vice President and Head of Capgemini Research Institute; **Subrahmanyam KVJ**, Director, Capgemini Research Institute; **Amol Khadikar**, Senior Manager, Capgemini Research Institute; **Ramya Krishna Puttur**, Manager, Capgemini Research Institute and **Gaurav Aggarwal**, Manager, Capgemini Research Institute

Conoce las más recientes investigaciones de Capgemini Research Institute:
<https://www.capgemini.com/mx-es>

Para más información contáctanos

Capgemini México
connect.mx@capgemini.com

Referencias

1. CNBC, "Automakers are 'scrambling' for parts and preparing war rooms as coronavirus spreads," March 2, 2020.
2. Control towers are cross-divisional organizations with system integrated "information hubs" that provide supply chain visibility. Capgemini Invent, "Global Supply Chain Control Towers," July 2017.
3. Ibid.
4. AlphaSense, "Global Supply Chains Ramping Up as Virus Begins to Level in China," March 23, 2020.
5. CNBC, "Automakers are 'scrambling' for parts and preparing war rooms as coronavirus spreads," March 2, 2020.
6. World Economic Forum, "Coronavirus: A team from MIT is producing an open-source, low-cost ventilator design," March 30, 2020.
7. MIT Technology Review, "How 3D printing could save lives in the coronavirus outbreak," March 27, 2020.
8. Analytics Insight, "TOP 10 AI POWERED COMPANIES STANDING AGAINST CORONAVIRUS PANDEMIC," March 23, 2020.
9. Essential Retail, "Coronavirus and lessening the impact on supply chains," March 27, 2020.
10. Enterprise IOT Insights, "Robots, robots, robots ... and AI – How BMW is automating its supply chain functions," March 15, 2019.
11. Fast Company, "Corporate America must learn to innovate frugally to get through the coronavirus crisis," March 27, 2020.
12. Ibid.
13. Fox News, "Danish market creatively prices hand sanitizer to discourage coronavirus hoarding," March 23, 2020.
14. Wall Street Journal, "CFOs Look to Boost Cash Holdings, Cut Costs Amid Coronavirus Outbreak," March 5, 2020.
15. P&G Blogs, "P&G INNOVATION CONTRIBUTES HAND SANITIZER TO BATTLE COVID-19," March 27, 2020.
16. eMarketer, "The Biggest Business Impacts of the Coronavirus Pandemic," March 14, 2020.
17. Bloomberg, "The Humming of Chinese Plants Returns as Rest of World Reels," March 25, 2020.
18. APQC, "Three Strategies to Help Your Supply Chain Survive Coronavirus," February 2020.
19. Factiva, "Boss Talk: Lysol Maker Targets Supply Chain – WSJ," April 2020.
20. Harvard Business Review, "How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus," March 2020.
21. Capgemini, "Preparing for Tomorrow: Perspectives from China – Part 1," 30 March 2020; EJ Insight, "Hema hires temp workers from restaurant chains amid epidemic," February 6, 2020.
22. LVMH, "LVMH prepares to manufacture and distribute free hydroalcoholic gel in large quantities," March 15, 2020.
23. ITV, "Rolls Royce involved in manufacturing extra ventilators for NHS," March 27, 2020.
24. Johnson & Johnson, "What You Need to Know About How Johnson & Johnson's Supply Chain Is Responding to the Covid-19 Pandemic," March 2020.
25. Factiva, "Virus to Prompt Supply-Chain Diversification, Reshoring of Manufacturing – Market Talk," Dow Jones Institutional News, April 3, 2020.
26. Harvard Business School, "How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business," March 2020.
27. Ford, "Ford to produce 50,000 ventilators in Michigan in next 100 days; partnering with GE Healthcare will help Coronavirus patients," March 30, 2020.



Acerca de Capgemini

Capgemini es líder mundial en servicios de consultoría, transformación digital, tecnología e ingeniería. El Grupo está a la vanguardia de la innovación para abordar toda la gama de oportunidades de los clientes en el mundo en evolución de la nube, digital y plataformas. Sobre la base de su sólida herencia de más de 50 años y su profunda experiencia específica en la industria, Capgemini permite a las organizaciones realizar sus ambiciones comerciales a través de una variedad de servicios desde la estrategia hasta las operaciones. Capgemini es impulsado por la convicción de que el valor comercial de la tecnología proviene de y a través de las personas. Hoy, es una compañía multicultural de 270,000 miembros del equipo en casi 50 países. Con Altran, el Grupo reportó ingresos combinados en 2019 de € 17 mil millones.

Visítanos en:

www.capgemini.com/mx-es

People matter, results count.

La información contenida en este documento es propiedad de Capgemini.
© 2020 Capgemini. Todos los derechos reservados.