

Incrementar la resiliencia de la cadena de suministro constituye una prioridad para dos tercios de las empresas tras la disrupción provocada por la COVID-19

El 77 % de las compañías es consciente de la necesidad de efectuar cambios y está acelerando las inversiones en la sostenibilidad de la cadena de suministro en un horizonte a tres años

Madrid, 30 de noviembre de 2020: Más del 80 % de las empresas declara que sus cadenas de suministro se han visto perjudicadas por la crisis de la COVID-19, y una amplia mayoría ha experimentado dificultades en todos los aspectos de su operativa. Estas son las conclusiones que se desprenden del último estudio del [Instituto de Investigación de Capgemini](#), titulado [Fast forward: Rethinking supply chain resilience for a post-COVID-19 world](#) ("Mirar hacia el futuro: reconcebir la resiliencia de la cadena de suministro para un mundo pos-COVID-19"). La pandemia ha obligado a las compañías a priorizar la resiliencia de la cadena de suministro, y dos tercios (66 %) afirman que su estrategia de cadena de suministro tendrá que cambiar considerablemente para adaptarse a la nueva normalidad. Tan solo un 14 % de las empresas prevé que retomará su modelo operativo habitual.

Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incrementar la flexibilidad y agilidad de las cadenas de suministro para poder reaccionar y adaptarse con rapidez a las posibles disrupciones. De hecho, el 68 % de las compañías afirma que la crisis actual las ha obligado a adaptar sus modelos de negocio, mientras que un 62 % destaca como prioridad incrementar la resiliencia de la cadena de suministro tras la pandemia de COVID-19.

Durante este año, las empresas han tenido dificultades para responder con rapidez al incremento de las disrupciones y devolver la estabilidad y fiabilidad a sus operaciones. Las firmas encuestadas en los sectores de distribución, productos de consumo, fabricación discreta y ciencias de la vida mencionaron múltiples retos en sus cadenas de suministro. La mayoría se ha enfrentado a desafíos en todos los aspectos de su operativa, como la escasez de materiales/componentes clave (74 %), retrasos en los envíos y plazos de entrega más largos (74 %), dificultades a la hora de ajustar la capacidad de producción en respuesta a la fluctuación de la demanda (69 %) y problemas para planificar en un contexto de volatilidad de la demanda de los consumidores (68 %).

Desde el prisma sectorial, tan solo el 30 % de las compañías del sector de ciencias de la vida encuestadas declaró que su negocio se había visto perjudicado por la crisis, frente a un 80 % de las empresas de otros sectores (distribución, productos de consumo y fabricación discreta). Además, el 68 % de los consumidores de productos de distribución y de consumo prefiere adquirir artículos producidos a escala local tras la crisis, y el 79 % de los clientes sostiene que la sostenibilidad incide en sus preferencias de compra¹.

¹ Fuente: Estudio de Capgemini: *Consumer Products and Retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences* ("Productos de consumo y distribución: cómo la sostenibilidad está cambiando considerablemente las preferencias de los consumidores")



Sin embargo, los obstáculos que plantea la pandemia también brindan oportunidades para que las empresas estructuren una cadena de suministro más resiliente, flexible y ágil que pueda capear disrupciones y crisis mundiales en el futuro.

El número de empresas capaces de resistir otra crisis es reducido

Un nada desdeñable 55 % de las empresas ha tardado entre tres y seis meses en recuperarse de las disrupciones sufridas en la cadena de suministro este año, mientras que un 13 % prevé que tardará entre seis meses y un año en hacer lo propio. Inevitablemente, ello implica que son pocas las compañías que están listas para cualquier posible disrupción adicional que pueda deparar el futuro. El estudio de Capgemini revela que para lidiar con una crisis similar en el futuro, las empresas deben centrarse en siete capacidades clave para ser resilientes ante estas situaciones. Además, identificar los ámbitos en los que deben llevarse a cabo las mejoras más significativas y urgentes resulta fundamental para estructurar una cadena de suministro resiliente. Tan solo una minoría (menos del 4 %) muestra un sólido desempeño en todos estos ámbitos, que abarcan tanto las acciones previstas como el grado actual de preparación de las empresas.

El informe de Capgemini explica que una cadena de suministro resiliente cuenta con las siguientes características:

- Planificación frente a imprevistos: capacidad para anticiparse a las crisis y ejecutar simulacros para mejorar la respuesta ante estas
- Localización: priorizar la localización y la regionalización de la base de proveedores y de las actividades de producción
- Diversificación: priorizar la diversificación de la base de proveedores, de los centros de producción y de las opciones de transporte
- Sostenibilidad: priorizar la sostenibilidad en la cadena de suministro para capear las perturbaciones en los planos medioambiental y normativo y satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes
- Agilidad: priorizar la flexibilidad en los procesos de producción y de toma de decisiones y mostrar agilidad a la hora de efectuar la transición hacia nuevos modelos de negocio
- Transparencia en cuanto a costes en toda la cadena de suministro: contabilización de los costes con una panorámica clara de los riesgos asociados a las estrategias de bajo coste
- Visibilidad: hacer hincapié en el intercambio de datos con los socios y disponer de una visibilidad absoluta sobre la red de suministro

Una proporción considerable de las empresas está adoptando las medidas necesarias para desarrollar capacidades en torno a los tres primeros aspectos, y un 84 % menciona la mejora en el grado de preparación para afrontar crisis como una prioridad tras la pandemia de COVID-19. Además, el 65 % de las empresas está invirtiendo de forma activa en localizar o regionalizar su base manufacturera y de proveedores para reducir el riesgo y estar más cerca de sus clientes. La diversificación de la cadena de suministro también constituye una de las prioridades: el 68 % de las compañías está invirtiendo en diversificar su base de proveedores y el 62 %, en diversificar su base manufacturera.

Sin embargo, Capgemini identificó que tan solo un pequeño porcentaje dispone de una cadena de suministro con los niveles necesarios de agilidad (21 %), optimización de los costes en toda la cadena (20 %) y visibilidad (9 %). Incrementar la resiliencia en una gama de productos completa es caro, lleva tiempo y, a menudo, resulta inviable. En su lugar, las empresas deberían identificar las áreas en las que desarrollar la resiliencia resulte fundamental y establecer un objetivo final que contemple el desarrollo de una mentalidad resiliente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.



La inversión resulta clave para incrementar la resiliencia de la cadena de suministro

Una cadena de suministro resiliente exige inversión, y las empresas empiezan a tomar conciencia de ello: el 57 % planea aumentar su inversión para mejorar la resiliencia de la cadena de suministro. Además, las compañías están invirtiendo en tecnologías que impulsan la autonomía y la inteligencia de las cadenas de suministro. Ambos factores constituyen catalizadores clave de la resiliencia, al permitir que las cadenas de suministro detecten y se adapten con mayor rapidez a los cambios o a las interrupciones. Casi la mitad (47 %) de las empresas están acelerando sus inversiones en la automatización y el 39 %, en la robótica, si bien el internet de las cosas y la inteligencia artificial también figuran entre los principales ámbitos en los que se centran las compañías. Se prevé que las inversiones en determinadas tecnologías clave para desarrollar la resiliencia a largo plazo —como las torres de control, que permiten mejorar la visibilidad, y los gemelos digitales, que contribuyen a la planificación frente a imprevistos— se acelerarán a un ritmo menor frente a otras, una brecha que las empresas deben abordar, según el informe.

La inversión en sostenibilidad también se incrementará considerablemente debido a la pandemia

Más de tres cuartas partes de las empresas (77 %) son conscientes de la necesidad de efectuar cambios y afirman estar acelerando sus inversiones en la sostenibilidad de la cadena de suministro a tres años vista, con la logística y la producción como segmentos prioritarios. Este cambio no solo se ve impulsado por la crisis, las empresas son cada vez más conscientes de los cambios en las preferencias de los consumidores, que se muestran a favor de las alternativas ecológicas y están dispuestos a demostrarlo con sus decisiones de compra.

"Las empresas deben reconcebir su estrategia para la cadena de suministro y determinar el nivel adecuado de resiliencia que están preparadas para incorporar a su cadena de valor, además de velar por que ello quede integrado en todo el proceso de investigación y desarrollo, planificación y ejecución", explica Roshan Gya, Managing Director y responsable mundial de Transformación de operaciones para Capgemini Invent. "Más allá de la eficiencia, gestionar la resiliencia y la sostenibilidad pasará a ser un objetivo primordial para los equipos directivos".

Si desea información adicional y consultar las recomendaciones con base en el estudio, acceda [aquí](#) al informe completo.

Metodología del estudio

El estudio de Capgemini aplicó un enfoque dual. Se encuestó a 1.000 directivos o rangos superiores con responsabilidad en la cadena de suministro entre agosto y septiembre de 2020. Cada uno de ellos pertenecía a una empresa que había declarado ingresos superiores a los 1.000 millones de dólares durante el último ejercicio financiero. Las compañías encuestadas se ubicaban en Estados Unidos, Francia, Alemania, el Reino Unido, la India, Italia, España, Países Bajos, Suecia, Noruega y China y pertenecían a cuatro sectores: productos de consumo, distribución, fabricación discreta y fabricación en el segmento de ciencias de la vida. Además de la encuesta, Capgemini mantuvo más de diez conversaciones exhaustivas con altos directivos de la cadena de suministro. Estas entrevistas versaron acerca de los efectos de la COVID-19 en las cadenas de suministro, la senda hacia la recuperación y la manera en la que las empresas pueden estar mejor preparadas para futuras interrupciones.

Acerca de Capgemini:

Un líder global en servicios de consultoría, transformación digital, tecnología e ingeniería. Grupo Capgemini está a la vanguardia de la innovación para abordar la diversidad de oportunidades que tienen sus empresas clientes



en el dinámico entorno de las plataformas, la nube y lo digital. Respaldada por una sólida trayectoria de más de 50 años y una dilatada experiencia multisectorial, Capgemini ayuda a las compañías a alcanzar sus objetivos de negocio mediante una amplia gama de servicios que cubre desde la estrategia, hasta las operaciones. Se trata de una compañía responsable y multicultural formada por 265.000 profesionales, presente en casi 50 países, cuyo propósito es liberar la energía humana mediante la tecnología para lograr un futuro inclusivo y sostenible. Junto con Altran, en 2019, el grupo registró unos ingresos mundiales combinados de 17.000 millones de euros. Más información en www.capgemini.com.

Acerca del Instituto de Investigación de Capgemini

El Instituto de Investigación es el *think tank* interno de Capgemini para el estudio del ámbito digital. El instituto publica investigaciones sobre el impacto de las tecnologías digitales en grandes negocios tradicionales. El equipo se apoya en la red mundial de expertos de Capgemini y trabaja codo con codo con socios académicos y tecnológicos. El Instituto cuenta con centros de investigación especializados en la India, Singapur, el Reino Unido y Estados Unidos. Recientemente ha sido reconocido como líder mundial por la calidad de sus informes por analistas independientes.

Más información en <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>