

## PODCAST COVID-19 – CADENA DE SUMINISTRO

### PODCAST TRANSCRIPT

Accenture podcasts  
Superando la incertidumbre.  
Cómo actuar hoy; qué hacer mañana.

**Presentadora:**

Hola a todos. Hoy, en Accenture podcasts, vamos a hablar sobre la resiliencia de las cadenas de suministro, y sobre el inmenso potencial que albergan a la hora de resolver esta emergencia social y humanitaria causada por el COVID-19 si son gestionadas correctamente.

Se encuentra con nosotros Nino Herrería, Supply Chain & Operations Iberia Lead en Accenture, quien nos va a contar su visión y resumir algunas acciones concretas que las empresas pueden llevar a cabo para mejorar la resiliencia de sus cadenas de suministro.

Hola Nino, ¿qué tal?

**Nino Herrería:**

Hola Elena, hola a todos los oyentes.

**Presentadora:**

Nino, ¿cómo ha afectado de forma general la pandemia actual a las cadenas de suministro?

**Nino Herrería:**

La rápida expansión del COVID-19 y las estrictas medidas de confinamiento que han tomado numerosas zonas del mundo han generado severas disrupciones en las cadenas de suministro. Según un estudio reciente de Accenture, el 94% de las empresas del Fortune 1.000 han experimentado ya disrupciones en sus cadenas de suministro debido a los efectos que ha llevado consigo esta pandemia. Para ser más concretos, un 75% de las compañías

afirman que ya han sufrido algún tipo de impacto negativo en su negocio derivado de esta crisis, y un 55% cree que disminuirán sus previsiones de crecimiento si es que no lo han hecho ya. Se pone por lo tanto de manifiesto lo estratégico de las cadenas de suministros en la situación actual.

Contestando a tu pregunta de cómo se han visto afectadas las cadenas de suministro te doy 2 ejemplos: Al comienzo (cuando estalló la crisis en China) hubo problemas de suministro desde Asia y, una vez se desbloqueó esta situación, se produjo una bajada en la demanda europea. Esto se ha traducido en altos niveles de inventarios y capacidad de producción contratada en todas las cadenas. Por otro lado, se han visto reforzadas las operaciones de e-commerce y con ellas las entregas domiciliarias. Esto ha obligado a las empresas a evolucionar sus modelos de servicio al cliente final e incluso los productos y servicios que venden.

Por tanto, es fundamental que los directivos tomen decisiones sobre la gestión de las cadenas de suministro como función estratégica e implanten medidas para asegurar que continúan operando y dando servicio a sus clientes y a la sociedad, al tiempo que protegen a sus trabajadores.

**Presentadora:**

Muchas gracias, Nino. ¿Y de qué manera crees que deberían actuar ahora mismo las empresas para poder gestionar sus cadenas de suministro de la mejor manera posible? ¿qué acciones concretas sugieres que puedan llevar a cabo?

**Nino Herrería:**

La capacidad de gestionar un entorno muy volátil es clave los próximos meses. Nos enfrentamos a una situación para la que la información pasada no es siempre válida. Por ejemplo, se necesita acceso a nuevas fuentes información y nuevos modelos matemáticos para predecir la evolución de la

demanda del cliente, para tener trazabilidad sobre las operaciones de los proveedores de nuestros proveedores (no sirve con que un proveedor no esté en Asia, quizás lo está su proveedor). Tal y como hizo la banca hace 10 años, ya que el futuro es volátil, aparecerá la necesidad de realizar stress test y simulación de escenarios de la cadena logística.

En cuanto a las capacidades a desarrollar, debido a la rapidez con la que se desencadenan los acontecimientos, es necesario que las empresas dediquen recursos a realizar una evaluación y optimización continua de extremo a extremo de las cadenas de suministro.

Ya tenemos varios ejemplos en el mercado donde se han movilizad estructuralmente centros de mando y planes de respuesta, estableciendo normas operativas para poner en marcha intervenciones en la cadena de suministro y gestión de contingencias. Estos centros de mando deberán detectar y priorizar los nuevos riesgos y las posibles implicaciones que tienen hacia los componentes de la cadena de suministro, productos o servicios.

Finalmente, en el plano de la seguridad y salud, es fundamental que las compañías actúen seguras y con rapidez para diseñar y ejecutar planes que mitiguen los riesgos en la seguridad y la salud de las personas (empleados o proveedores) y que protejan el funcionamiento de las cadenas de suministro globales.

**Presentadora:**

Gracias, Nino, ¿crees que los efectos que está teniendo esta crisis en las cadenas de suministro se seguirán notando a largo plazo?

**Nino Herrería:**

En efecto, Elena. La pandemia de COVID-19 no es solo una crisis a corto plazo. Debemos estar preparados para un “never normal” (más que new normal) que significa alta volatilidad los próximos 18-24 meses. En este contexto la capacidad de anticipación y respuesta rápida a cambios en el entorno será una capacidad estratégica en las empresas (a

diferencia de la alta dosis de improvisación que hemos tenido que vivir estas pasadas semanas).

Existe una necesidad de que las empresas mejoren la resiliencia de sus cadenas de suministro a largo plazo. Esto tiene implicaciones como variabilizar sus estructuras de costes, incorporar nuevas capacidades y perfiles y operar de manera más responsable con la sociedad y el medioambiente. Para ello deben considerar 3 aspectos fundamentales:

El primero es la visibilidad, el acceso a nuevas fuentes de información (demanda, proveedores de segundo y tercer nivel, trazabilidad de materiales). El segundo es un uso más estructural de nuevas capacidades analíticas (ej. machine learning) para sacar conclusiones de un nuevo estándar de visibilidad, y el tercero es la colaboración con partners del ecosistema que les den velocidad en adaptar las nuevas capacidades y también flexibilizar costes.

A largo plazo, la respuesta ante los riesgos asociados a las cadenas de suministro debería acabar siendo parte integral de los protocolos de negocio habituales.

**Presentadora:**

Muchas gracias, Nino. Por último, como experto en el tema, ¿cómo ves tú las cadenas de suministro en España? ¿Podrías darme ejemplos concretos de algún sector concreto que esté ya llevando a cabo iniciativas?

**Nino Herrería:**

A nivel general las cadenas de suministro en España están acelerando su agenda de digitalización para ganar más eficiencia (operaciones de fabricación, transporte, niveles de inventarios...). Y adicionalmente se están reenfocando como un agente clave en la recuperación de ventas (previsión de la demanda, nuevos modelos de servicio, plazos de entrega). Por darte un par de ejemplos:

En el sector retail, hay un gran foco en mejorar la experiencia de cliente que consumirá principalmente por el canal ecommerce, por lo que capacidades de última milla o click-and-collect están siendo claves. Veo en este ámbito una fuerte involucración de la función cadena de suministro

en la agenda de crecimiento y recuperación de las compañías.

En el sector industrial, se están replanteando la arquitectura de las cadenas de suministro (acortamiento los tiempos de entrega vía cercanía de ciertos proveedores) y visibilidad extremo-a-extremo buscando un mayor conocimiento del riesgo al que están expuestos y de oportunidades de eficiencia ya sea con proveedores críticos o con cadenas logísticas.

**Presentadora:**

Muchas gracias, Nino, por tus reflexiones.

**Nino Herrería:**

Muchas gracias a todos.

**Presentadora:**

Ya solo nos queda despedirnos de todos aquellos que nos estáis escuchando y animaros a que ampliéis esta información en [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

Copyright © 2020 Accenture  
All rights reserved.  
Accenture, its logo, and High  
Performance Delivered are  
trademarks of Accenture.