

Sólo una de cada siete empresas consigue desplegar iniciativas para la digitalización de la cadena de suministro de forma generalizada

Según un estudio de Capgemini, las grandes empresas desarrollan una media de 29 iniciativas diferentes previas al despliegue. Esta dispersión de esfuerzos es una de las causas principales por las que el 86% no ha conseguido sacar adelante ninguna de ellas

Madrid, 6 de diciembre de 2018 - Un nuevo estudio del [Instituto de Investigación de Capgemini](#), «*The digital supply chain's missing link: focus*», ha identificado una clara brecha entre las expectativas de lo que la digitalización de la cadena de suministro puede ofrecer y la realidad de lo que las empresas están consiguiendo. Si bien la mitad de las empresas encuestadas considera que la digitalización de la cadena de suministro es una de sus tres principales prioridades corporativas, la mayoría (el 86%) tiene dificultades para conseguir que sus proyectos pasen de la fase de prueba.

El ahorro de costes y las nuevas oportunidades de negocio son los principales objetivos de la digitalización de la cadena de suministro

Más de tres cuartas partes (un 77%) de las empresas señalaron que sus inversiones en la cadena de suministro vienen motivadas por el interés en ahorrar costes; otras causas citadas con frecuencia son el aumento de los ingresos (56%) y el apoyo a nuevos modelos de negocio (53%). La digitalización de la cadena de suministro es una de las principales prioridades de las empresas, especialmente en Reino Unido (58%), Italia (56%), Países Bajos (54%) y Alemania (53%). De los nueve países estudiados, España es el segundo en que menos interés suscita, ocho puntos por debajo de la media (42%), sólo por delante de Francia (39%) y por detrás de India y Suecia (ambos con 46%).

El entusiasmo general por centrarse en iniciativas digitales de la cadena de suministro puede explicarse por las expectativas del rendimiento de la inversión (ROI) que ofrecen. El estudio indica que el ROI en la automatización de la cadena de suministro y compras sería de una media del 18%¹, en comparación con el 15% de las iniciativas en Recursos Humanos, el 14% en Tecnologías de la Información, el 13% en Atención al Cliente y el 12% en Finanzas y Contabilidad e I+D. De acuerdo con el informe, el periodo medio de amortización de la inversión en la automatización de la cadena de suministro es de solo doce meses.

La mayoría de las empresas han dispersado demasiado sus inversiones y tienen problemas para sacar adelante iniciativas piloto

Las empresas encuestadas tienen una media de 29 proyectos digitales de la cadena de suministro en las diferentes fases de diseño, prueba de concepto o piloto. Solo un 14% ha conseguido sacar adelante al menos una de sus iniciativas con una implementación en diferentes ubicaciones o a gran escala. Sin embargo, de aquellas que lo han conseguido, el 94% afirma que ha supuesto un aumento de los ingresos.

¹ Instituto de Investigación de Capgemini, «[Reshaping the Future: Unlocking Automation's Untapped Value](#)», octubre de 2018



El análisis señala que los esfuerzos de las empresas están demasiado dispersos y no se centran lo suficiente en las prioridades estratégicas. Las compañías que han sacado iniciativas adelante satisfactoriamente tenían una media de 6 proyectos en la fase de prueba de concepto, mientras que aquellas que aún no lo han conseguido tienen una media de 11.

También es notoria la diferencia en lo relativo a procedimiento y metodología entre las empresas que han conseguido implementar iniciativas digitales de la cadena de suministro y las que no. La amplia mayoría de las sociedades que han sacado adelante estos proyectos tienen un procedimiento establecido para evaluar el éxito de los proyectos piloto (87% frente al 24%) y tienen directrices claras para priorizar aquellos proyectos que necesitan inversión (75% frente a 36%).

Dharmendra Patwardhan, Head of the Digital Supply Chain Practice for Business Services en Capgemini, añade: *«Mientras la mayoría de grandes empresas entiende claramente la importancia de la digitalización de la cadena de suministro, pocas parecen haber implementado los mecanismos y procedimientos necesarios para hacerla realidad. Normalmente, las empresas se encargan de demasiados proyectos, sin tener la infraestructura suficiente, y carecen del enfoque centrado y a largo plazo que ha dado buenos resultados a los líderes del mercado en este sector. La digitalización de la cadena de suministro solo es posible si se racionalizan las inversiones actuales, se avanza en aquellas que puede demostrarse que generan rentabilidad y se implica a los proveedores y distribuidores en el proceso de transformación».*

Pasos para explotar el potencial de la transformación de la cadena de suministro

Además de aprender de empresas que han sacado adelante iniciativas de la cadena de suministro, el informe recomienda que aquellas que busquen progresar en esta área se centren en tres ámbitos clave:

- **Promover y alinear:** asegurarse de que el trabajo para la transformación está dirigido por los líderes del C-suite y la alta dirección. La digitalización de la cadena de suministro es un proceso complejo que engloba la planificación, adquisición, TI y RR. HH. y, como tal, no puede estar dirigida por una unidad de negocio, sino que ha de coordinarse desde puestos de dirección transversales. La cúpula directiva tiene que abogar por esta transformación y centrarse estratégicamente en los objetivos y en qué priorizar. La digitalización de la cadena de suministro es parte integral del cumplimiento de los objetivos empresariales y debe además adaptarse a un trabajo más amplio, como el aumento de la transparencia y la mejora de la satisfacción de los clientes, así que no se considera únicamente como un ejercicio de reducción de costes.
- **Construir:** para que la digitalización de la cadena de suministro dé buenos resultados, los socios en ambas direcciones de la cadena de valor (proveedores y distribuidores o proveedores logísticos) deben tener un papel en el desarrollo de las actividades de digitalización. Romper los límites entre las diferentes funciones de la cadena de suministro, así como de los equipos tecnológicos, también es crucial para el éxito de este tipo de iniciativas.
- **Habilitar:** mientras lo anterior ayuda a iniciar la digitalización, para mantenerla las empresas han de invertir en áreas clave para crear una mentalidad centrada en el cliente y desarrollar talento en la plantilla. Necesitan adoptar enfoques para atraer, retener y mejorar las cualificaciones profesionales de sus empleados.

Rob Burnett, CIO of Global Supply Chain & Engineering at GE Transportation, da su opinión sobre este enfoque: *«El Management buy-in es una grandísima parte de la identificación y la inversión en los proyectos digitales de la cadena de suministro, que puede potenciar una mejora real. Más que un centro de coste, la cadena de suministro puede ser una fuente de innovación y eficiencia para toda la empresa, pero es importante mantener el enfoque en los proyectos prioritarios para que las cosas empiecen a funcionar. Debería haber una comprensión más amplia de que menos es más».*



La automatización robótica de procesos y el internet de las cosas representan varios casos de uso viables

El informe de Capgemini repasa los 25 casos de uso más populares de digitalización de la cadena de suministro, y los analiza desde el punto de vista de su facilidad de implementación y ventajas conseguidas, para elaborar los casos más recomendados que pueden convertirse en victorias estratégicas. Entre estos, la automatización robótica de procesos y el internet de las cosas aparecen con frecuencia, en casos de uso como el procesamiento de pedidos, sensores inteligentes para llevar un seguimiento de las condiciones del producto y para actualizar y mantener productos conectados. A partir de ejemplos prácticos de la cadena de suministro actual se ha demostrado que estos casos de uso ahorran tiempo y dinero en los procesos de la cadena de suministro.

Puede descargarse una copia del informe aquí.

Metodología de investigación

El Instituto de Investigación de Capgemini encuestó a ejecutivos de la cadena de suministro de 1.001 empresas de los sectores de productos de consumo, venta al por menor y fabricación sobre sus iniciativas digitales existentes de la cadena de suministro. El 80% de estas sociedades declararon ingresos de más de 1.000 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2017. Esta encuesta se llevó a cabo de abril a mayo de 2018 entre compañías de España, EE. UU., Reino Unido, Francia, Alemania, India, Países Bajos, Suecia e Italia. El equipo también entrevistó a ejecutivos sénior de la cadena de suministro.

Acerca de Capgemini

Un líder global en servicios de consultoría, servicios de tecnología y transformación digital, 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 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. Capgemini actúa bajo la firme convicción de que el valor de negocio de la tecnología se genera y desarrolla a través de las personas. Capgemini es una compañía multicultural de 200.000 profesionales, presente en más de 40 países y, en 2017, registró unos ingresos mundiales de 12.800 millones de euros.

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

People matter, results count