



INFORME EJECUTIVO

La Supply Chain ante el Desafío Geopolítico

De la Gestión Táctica a la Resiliencia Estructural

Junio 2026 · Howdazz

Hace unas semanas lanzamos en LinkedIn una pequeña encuesta abierta para tomarle el pulso a las cadenas de suministro ante el actual panorama geopolítico. Aunque la muestra final ha sido acotada, los profesionales que han participado pertenecen a sectores clave como el industrial, gran consumo (FMCG), servicios logísticos y farmacéutico.

Un dato que da un alto valor cualitativo a este análisis es que las organizaciones que representan suman una facturación combinada que supera los 3500 millones de euros. No estamos, por tanto, ante un análisis estadístico masivo sino ante un **diagnóstico cualitativo clarificador** de las empresas hoy.

Distribución por sector

Sector	Distribución	%
Industrial		37%
Gran Consumo (FMCG)		28%
Servicios Logísticos		22%
Farmacéutico / Healthcare		13%

Las coincidencias y patrones que emergen de sus respuestas son señales de radar muy potentes sobre las tensiones reales que ya transforman nuestra operativa diaria.

- ▶ El **62,4%** de los directivos consultados afirma que la situación geopolítica influye de forma significativa en sus decisiones estratégicas.
- ▶ **Ninguno** considera que el impacto sea inexistente.

Este escenario confirma un cambio de paradigma irreversible: pasamos definitivamente de un modelo basado puramente en la eficiencia y el coste (*Lean*) a un modelo híbrido centrado en la **resiliencia y la continuidad operativa**. Las cadenas de suministro resisten, pero lo hacen bajo una presión constante y mediante ajustes reactivos que consumen demasiados recursos.



¿En qué medida la geopolítica influye en tus decisiones de supply chain?

Impacto	Indicador	%
De forma significativa		62%
De forma moderada		38%
De forma leve / nula		0%

El Gran Síntoma: Inflación y el Incremento de Costes en la Red

Los datos nos dicen que el riesgo geopolítico no se manifiesta sólo como una interrupción física (un barco que no llega), sino como un **deterioro económico severo de las operaciones**.

- ▶ El **87,7%** de los participantes identifica el incremento de costes (energía, transporte y materias primas) como su principal preocupación.
- ▶ Mantener el servicio hoy implica aceptar mayores inventarios, tensiones de transporte y menor eficiencia. Sin embargo, tal y como se destaca en los comentarios cualitativos, la capacidad financiera para sostener y financiar estos inventarios de seguridad empieza a ser un cuello de botella crítico para muchas empresas.

¿Cuáles son los principales riesgos percibidos? (multi-respuesta)

Riesgo percibido	Indicador	%
Incremento de costes		88%
Disrupciones en suministro		53%
Cambios regulatorios / arancelarios		38%
Dependencia estratégica de países		38%
Cambios en rutas logísticas		25%

La pregunta clave es: ¿Cómo podemos absorber o gestionar esta presión financiera sin destruir el margen comercial ni trasladar a ciegas los sobrecostes al cliente?

Aquí es donde la contabilidad tradicional se queda corta y necesitamos activar una metodología de gestión específica:



Herramienta de Gestión: Análisis de Costes de la Cadena de Suministro (Total Cost to Serve)

Para no trasladar a ciegas estos sobrecostes al cliente o asumir pérdidas de margen, las organizaciones deben evolucionar hacia modelos avanzados de

Total Cost to Serve (TCTS).

- ▶ **¿Qué permite?** Visibilizar el coste real de extremo a extremo (desde el aprovisionamiento de materia prima hasta la entrega final) desglosado al detalle por producto, cliente y canal de venta.
- ▶ **Aplicación práctica:** Al cruzar los datos de volatilidad energética o recargos de transporte marítimo con el TCTS, las empresas pueden simular el impacto de los riesgos geopolíticos directamente en su margen y tomar decisiones financieras dinámicas (como revisar políticas comerciales o de pedido mínimo) según la rentabilidad real de cada flujo.

El Punto de Fricción: Impacto en la Distribución y el Transporte

La tensión de la cadena de suministro se concentra con fuerza en los extremos físicos de la red, es decir, el movimiento exterior y el abastecimiento de entrada. Los datos de la encuesta son rotundos:

- ▶ El **87,5%** sitúa a **Transporte y Distribución** como el principal foco de estrés operativo.
- ▶ El segundo gran foco es el **Abastecimiento y Proveedores (52,8%)**.

La volatilidad de las tarifas internacionales, las disrupciones en rutas marítimas y la incertidumbre en los *lead times* obligan a una gestión manual y táctica constante. El problema no parece ser la capacidad de producción o de almacén internas, sino la sincronización y vulnerabilidad de la red externa.

¿Cuáles son los principales focos de tensión operativa? (multi-respuesta)

Foco de tensión	Indicador	%
Transporte y distribución		88%
Abastecimiento / proveedores		53%
Planificación y S&OP		26%
Operaciones de almacén		14%

El reto operativo está ahí: No podemos blindar toda la cadena llenando todos los almacenes de stock, porque financieramente es inviable. ¿Cómo identificar entonces dónde es crítico protegerse y dónde podemos asumir el riesgo? La respuesta técnica la encontramos en el mapeo de vulnerabilidades de la distribución:



Herramienta de Gestión: La Matriz de Resiliencia (*Time-to-Survive & Time-to-Recover*)

Para mitigar el impacto en la distribución sin caer en el error de sobredimensionar el stock en toda la red de manera ineficiente, proponemos mapear los nodos mediante dos conceptos clave de resiliencia:

- ▶ **Time-to-Survive (TTS):** ¿Cuánto tiempo puede operar tu distribución o servicio si un nodo clave (un puerto específico, un proveedor crítico, un *hub* regional) se interrumpe por completo antes de que el impacto llegue al cliente final?
- ▶ **Time-to-Recover (TTR):** ¿Cuánto tiempo le toma a ese nodo o ruta alternativa volver a su capacidad operativa normal tras sufrir la interrupción?
- ▶ **Enfoque estratégico:** El objetivo de gestión es identificar los puntos críticos donde el $TTS < TTR$ (zonas donde el negocio colapsaría antes de recuperarse). Es ahí donde la empresa debe concentrar sus recursos para diseñar redundancias selectivas, diversificar transportistas o ubicar los inventarios de seguridad estratégicos.

La Solución Evolutiva: Del Proyecto Puntual al *Network Design* Continuo

Cuando los ajustes reactivos continuos se convierten en norma, significa que la estructura misma de la red logística ha quedado obsoleta frente al entorno. Los profesionales de la *Supply Chain* ya lo están percibiendo.

- ▶ El **54,3%** de las empresas encuestadas ya revisó su red logística en el último año.
- ▶ Junto con el aumento de inventarios es la medida más adoptada para intentar contener la crisis.

Estado actual de la red logística

Estado	Indicador	%
Muy robusta y adaptada		38%
Funciona con ajustes puntuales		62%
Situación crítica		0%

Medidas adoptadas en el último año (multi-respuesta)

Medida	Indicador	%
Aumento inventarios seguridad		52%
Revisión/rediseño de red logística		54%
Diversificación de proveedores		38%
Automatización / almacenes		27%
Mejora de <i>S&OP</i>		23%



Esto representa un cambio de paradigma. Históricamente, los estudios de red eran un proyecto estratégico que se realizaban cada varios años. Hoy, la volatilidad estructural exige que la reevaluación de *hubs*, capacidades y alternativas como el *nearshoring* o la regionalización dejen de ser un proyecto puntual para convertirse en un proceso recurrente.

Sin embargo, es aquí donde chocamos con la realidad operativa. El 62,3% de las empresas admite que su red funciona a base de ajustes puntuales y la encuesta revela que la barrera principal no es la falta de tecnología sino los recursos internos limitados (74,8%) y la saturación de los equipos absorben en un día a día que les roba capacidad de ejecución.

Principales barreras para avanzar (multi-respuesta)

Barrera	Indicador	%
Recursos internos limitados		75%
Falta de visibilidad / datos		53%
Complejidad organizativa		38%

Para evitar que el diseño de red sea una foto estática del pasado, no debe abordarse como un macroproyecto sino instaurarse como una gestión viva, ágil y pautaada a través de preguntas periódicas de control.

Herramienta de Gestión: Diseño Continuo de Redes

Establecer el Diseño Continuo de Redes significa evaluar la infraestructura de manera sistemática a través de estas cinco preguntas críticas:

- ▶ ¿Nuestra red logística sigue alineada con la ubicación de nuestros clientes y con el nivel de servicio que esperan?
- ▶ ¿La configuración actual es la más eficiente en coste total?
- ▶ ¿Dónde están hoy nuestras principales vulnerabilidades y qué capacidad tenemos para responder?
- ▶ ¿Qué ha cambiado o va a cambiar en el negocio y en el entorno que debería hacernos replantear la red?
- ▶ Si diseñáramos hoy nuestra red de cero, ¿qué haríamos diferente?

Conclusiones: El Reto de la Ejecución y la *Supply Chain* como Ventaja Competitiva

El informe de nuestra encuesta no dibuja un escenario de colapso, sino de **resistencia bajo presión**, que lleva a las empresas a asumir sobrecostes inevitables debido a la falta de capacidad interna para ejecutar cambios estructurales.

Existe además una preocupante brecha de madurez analítica: mientras un 22,8% utiliza modelización avanzada, un 25,7% sigue operando bajo una gestión principalmente reactiva y un 38,2% depende de *KPI's* estructurados.



Nivel de madurez analítica

Nivel	Indicador	%
Modelización / simulación avanzada		23%
KPI's estructurados		38%
Análisis básico		13%
Gestión principalmente reactiva		26%

Desde Howdazz entendemos perfectamente esta realidad. Es precisamente aquí donde radica la mayor oportunidad competitiva. Absorber la carga analítica y metodológica de un rediseño de red con un equipo interno ya saturado es muy complicado, si no inviable. Para dar este salto estratégico de forma ágil, **la incorporación de capacidades externas y profesionales especializados en consultoría se convierte en un catalizador imprescindible.**

Del Diagnóstico a la Acción: El Rol del Acompañamiento Estratégico

Nuestro rol consiste en ayudar a tus equipos aportando la metodología y la fuerza de ejecución necesarias para activar las tres palancas clave del éxito:

- ▶ **Modelización del Coste de Servir:** Calcular con precisión el impacto en el margen mediante el análisis *Cost to Serve*.
- ▶ **Auditoría de Resiliencia Dinámica:** Mapear y diagnosticar las vulnerabilidades de la distribución evaluando el *Time-to-Survive* y *Time-to-Recover*.
- ▶ **Diseño Continuo de Red:** Guiar el proceso analítico para responder periódicamente a las 5 preguntas críticas de red que permiten adaptarla de forma ágil y dinámica a los cambios del mercado.

El entorno actual no va a darnos tregua. Las organizaciones que decidan dotar a sus equipos del soporte externo adecuado desarrollarán antes las capacidades dinámicas que exigen los mercados y consolidarán una ventaja competitiva diferencial en los próximos años.

Estamos a un *click* de distancia.

howdazz.com

