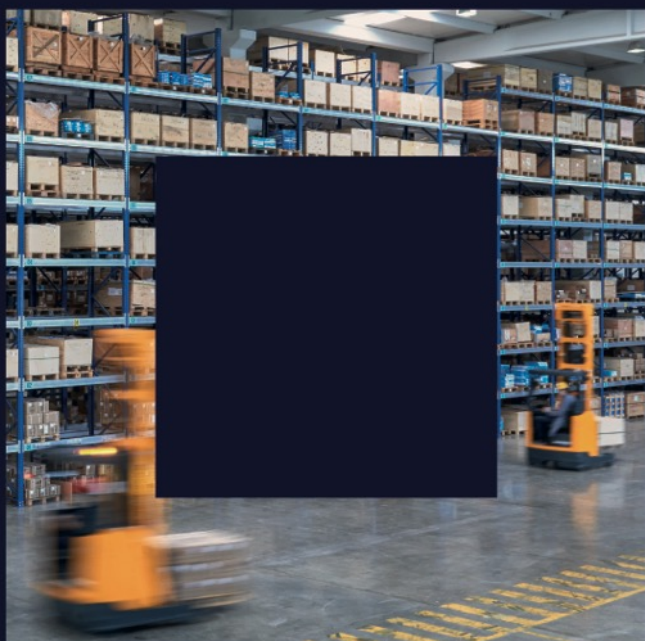


Perspectivas para la Logística en gran consumo en el nuevo entorno post-covid

Área de Logística y Transporte

-
Septiembre 2020



Índice

1. Introducción.....	3
2. Análisis de resultados y valoraciones.....	4
3. Síntesis de resultados	24

1. Introducción

La crisis sanitaria provocada por la propagación del covid-19 ha supuesto un gran impacto en las cadenas de suministro nacionales y globales. En nuestro país, la logística y el transporte de mercancías del sector de gran consumo han sido claves durante la crisis, porque en sus manos ha estado garantizar el abastecimiento de alimentos y bienes de primera necesidad a una población confinada, desde 400 plataformas logísticas a 24.300 tiendas.

En las semanas más críticas, factores como la necesidad de adaptarse rápidamente a las medidas de prevención de contagios, los cambios en los hábitos de consumo derivados del confinamiento o la incertidumbre a corto destacaron como los puntos más críticos que las empresas han tenido que afrontar en los momentos más críticos de la crisis sanitaria.

Pasados los peores momentos, fabricantes, distribuidores y operadores logísticos deben adaptarse a la nueva normalidad. Un nuevo entorno donde la cadena de suministro debe ajustar su operativa a una realidad diferente y aprender a convivir con posibles rebrotes, un mayor grado de incertidumbre y tendencias de consumo más diversas.

Pero, ¿qué medidas se están tomando en el sector de gran consumo para adaptar la operativa de logística y transporte a este nuevo escenario? ¿cuáles son las palancas, retos y oportunidades que definirán las cadenas de suministro del nuevo entorno post-covid?

El presente estudio recoge las principales aprendizajes y consecuencias derivados de la crisis sanitaria y tiene como objetivo conocer los drivers que definirán la cadena de suministro de la nueva normalidad con foco en los siguientes aspectos:

- Operativa de almacenes y centros logísticos
- Transporte de mercancías
- Distribución urbana

El presente estudio se basa en un cuestionario desarrollado por el Comité del Logística de AECOC y sus conclusiones se recogen de forma agregada la opinión de altos directivos de logística de 74 empresas líderes, que actualmente representan cerca del 80% del movimiento de mercancías del sector de gran consumo en nuestro país. Para dotar al estudio de mayor profundidad y analizar posibles diferencias en las respuestas, la muestra se ha segmentado según el perfil de la compañía:

- Fabricantes
- Distribuidores
- Operadores logísticos

Los datos cuantitativos derivados del cuestionario se complementan con información cualitativa proporcionada por el Comité de Logística y el redactado definitivo ha sido validado por el mismo.

EL COMITÉ DE LOGÍSTICA DE AECOC

Misión: Impulsar recomendaciones y mejores prácticas que ayuden a las empresas a ser más eficientes y responsables en su cadena de suministro, asegurando que el producto esté siempre en el lineal y que aporte valor al consumidor.

AECOC agradece a los miembros que integran el Comité su implicación en la elaboración del presente estudio.

2. Análisis de resultados y valoraciones

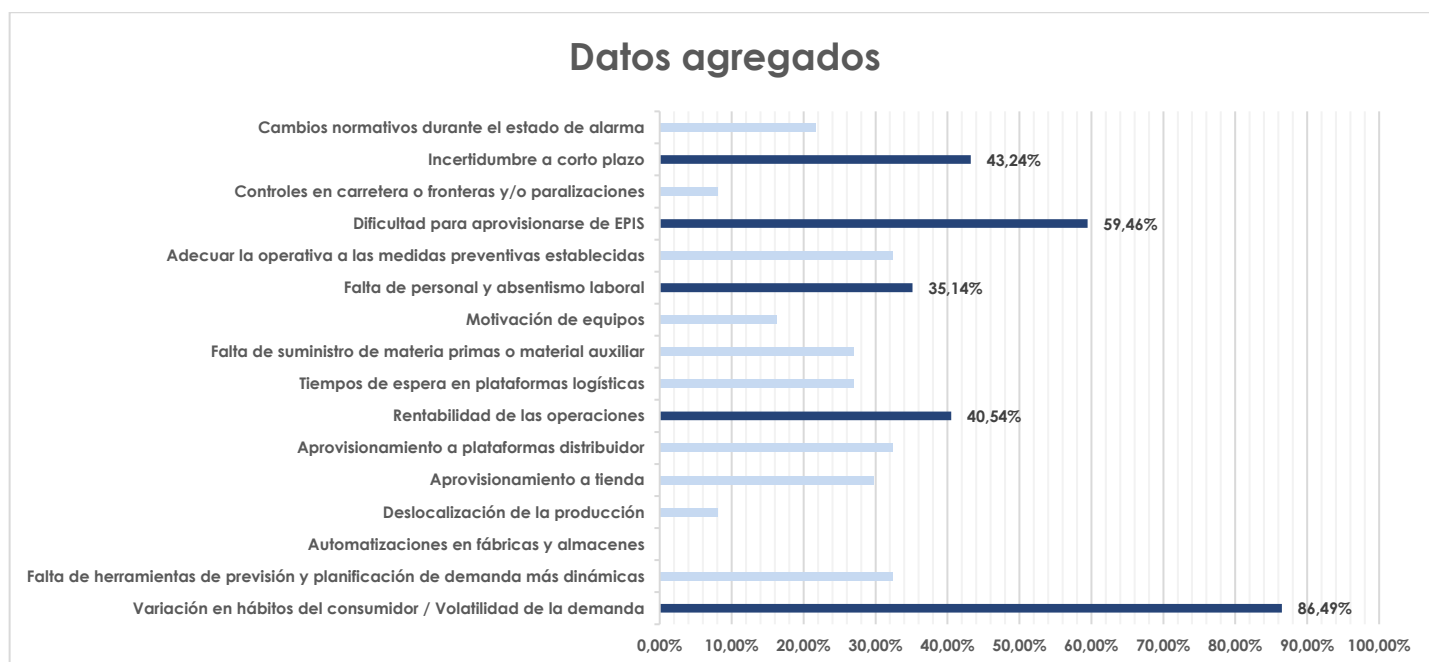
A continuación, se exponen los resultados de la encuesta realizada, destacando para cada pregunta, los resultados más relevantes.

1. ¿Cuáles crees que han sido las principales problemáticas a las que se ha tenido que enfrentar la cadena de suministro en las semanas más críticas de la crisis? **Selecciona 5 opciones**

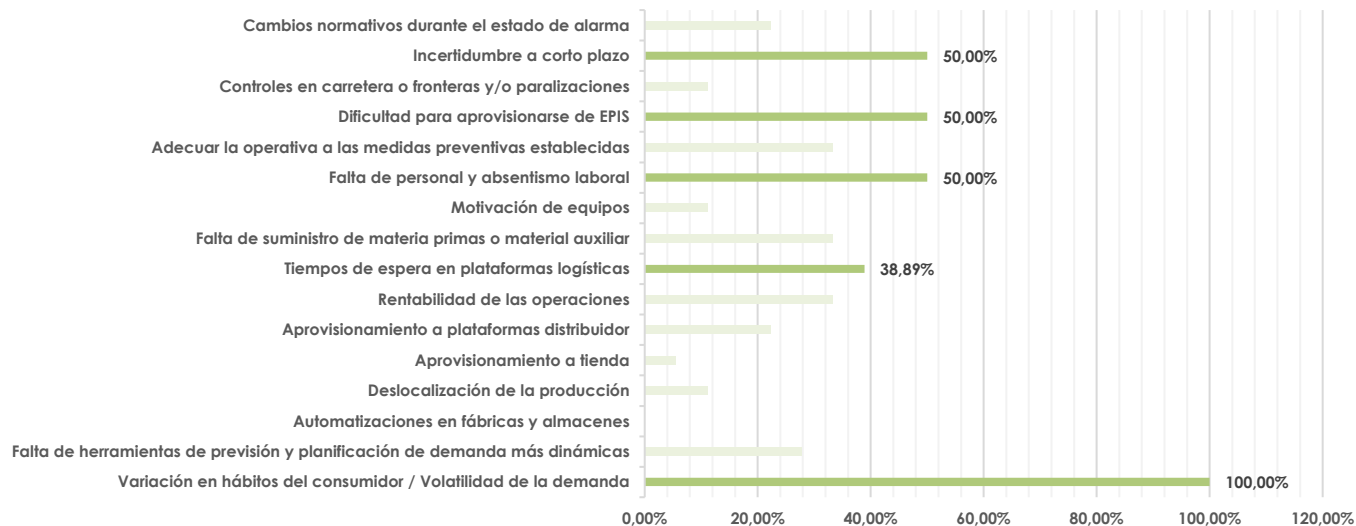
Durante las semanas más críticas de la crisis sanitaria el sector de gran consumo tuvo que adaptar a marchas forzadas la operativa de su cadena de suministro a la nueva situación, y la gestión de almacenes y centros logísticos cobró gran importancia. El sector destaca la **variación en los patrones de consumo y la volatilidad de la demanda** como la problemática principal a la que se tuvo que enfrentar, tal y como indica el **86,49%** de los encuestados. El confinamiento de la población cambió drásticamente los patrones de compra del consumidor. Tendencias como el acopio de productos no perecederos y el incremento en la compra de productos de limpieza e higiene personal marcaron la tónica de las primeras semanas de la crisis sanitaria, generando dificultades en todos los procesos logísticos ante la falta de previsión.

Aun así, fabricantes, distribuidores y operadores logísticos centraron sus esfuerzos en garantizar el abastecimiento de la población confinada, en unas condiciones seguras para empleados y consumidores sin importar el impacto en la **rentabilidad de las operaciones**, de ahí que factores como **dificultad para aprovisionarse de EPIs, la incertidumbre a corto plazo** derivada de las medidas que se iban promulgando durante el estado de alarma y problemáticas asociadas a la **falta de personal y el absentismo laboral** hayan sido destacadas por el **59,46%**, el **43,24%** y el **35,14%** de los encuestados respectivamente.

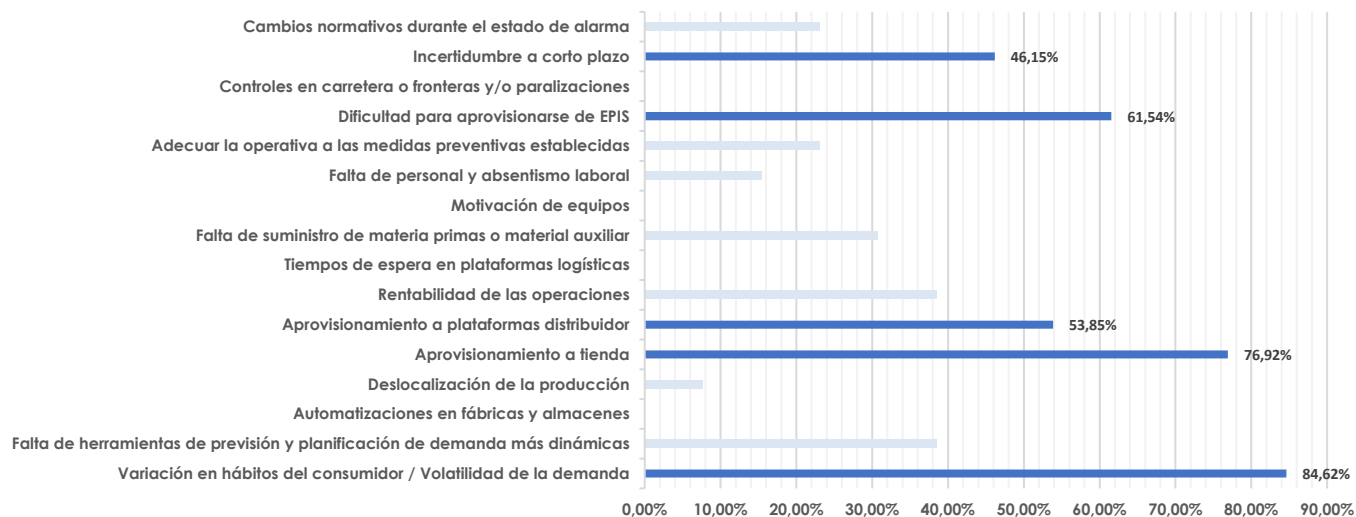
Datos agregados



Fabricantes



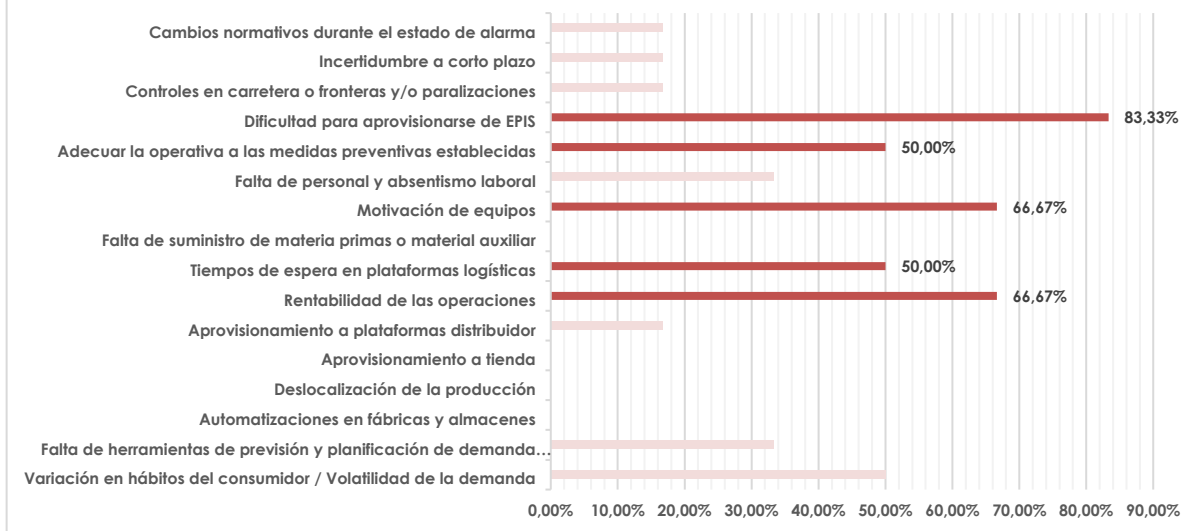
Distribuidores



Todos estos factores tuvieron un gran impacto en la operativa de logística y transporte, cuya eficiencia se vio claramente mermada en los momentos más difíciles de la crisis sanitaria. Este impacto destaca especialmente en los resultados segmentados de **operadores logísticos** y **fabricantes**, donde un **50%** y un **38,89%** de los encuestados respectivamente identifican los **tiempos de espera en almacenes y centros logísticos** como una de las cinco principales problemáticas a destacar.

Destacan también entre **fabricantes y operadores logísticos** las problemáticas relacionadas con el personal y la prevención de contagios, que, en algunos almacenes y centros logísticos, llegaron a provocar un 10% de rotación, como efecto de bajas, confinamiento de personal de riesgo, turnos, etc... Ambos segmentos resaltan, además de las dificultades para aprovisionarse de EPIS, **la motivación del personal, el absentismo laboral** y **la adopción de medidas para prevenir contagios** como tres de las cinco principales problemáticas a afrontar en las semanas más críticas.

Operadores Logísticos



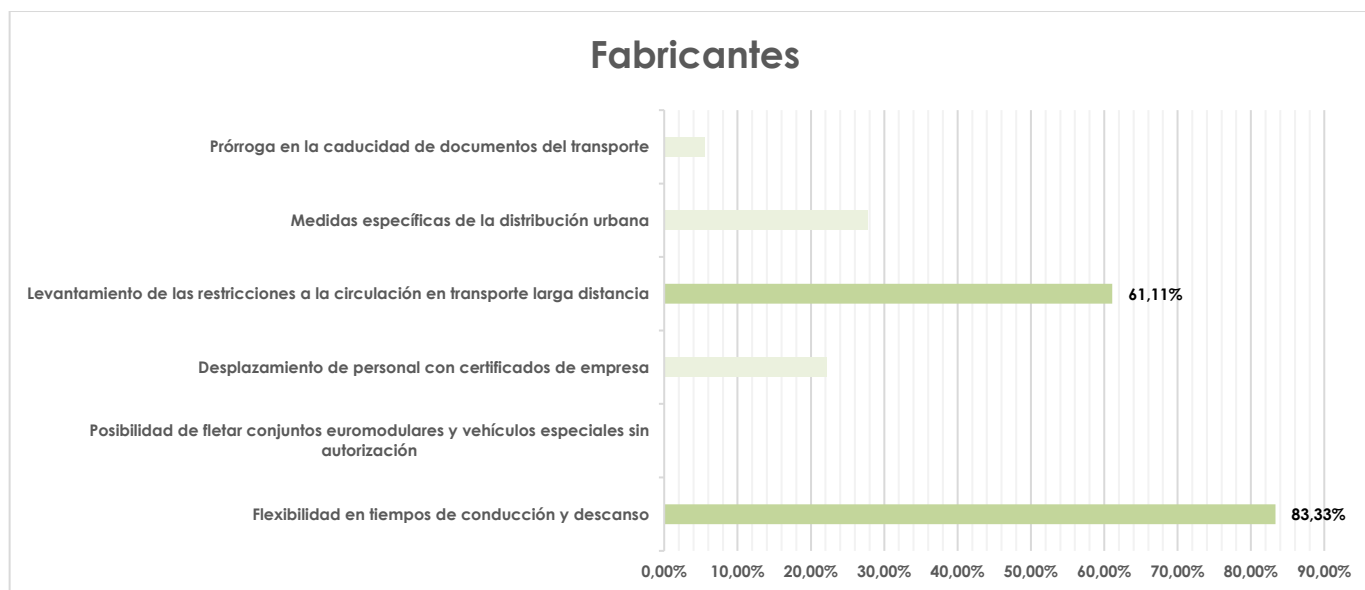
Si analizamos los resultados proporcionados por los **distribuidores**, destacan dos aspectos propios de su operativa, como las **dificultades para el aprovisionamiento a tienda y para el aprovisionamiento a plataforma**, tal y como indican el **76,92%** y el **53,85%** de los encuestados respectivamente.

2. De las medidas aprobadas por la administración, ¿cuál crees que es la que más ha ayudado a la operativa de la cadena de suministro? **Selecciona 2 opciones**

A pesar de ciertos momentos de confusión puntuales en la aplicación de normativa o ciertos retrasos en el reparto de mascarillas al sector del transporte, se destaca el rol facilitador de las administraciones nacionales y locales, cuyas medidas legislativas facilitaron enormemente la capacidad de respuesta del sector y dotaron a la cadena de suministro de mayor agilidad.

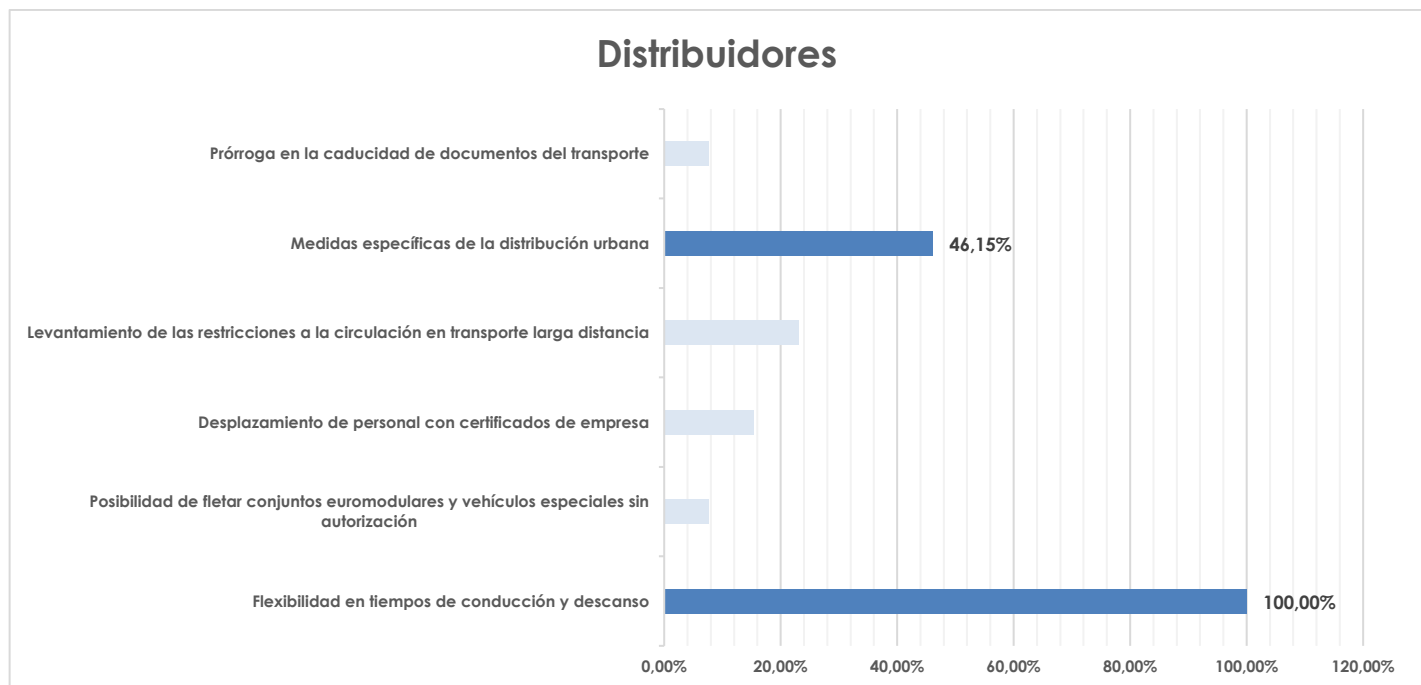
En este sentido, **casi el 100% de los encuestados** resaltan **la flexibilidad en la aplicación de tiempos de conducción y descanso** como la medida que más ha ayudado a operativa la cadena de suministro.

Fabricantes



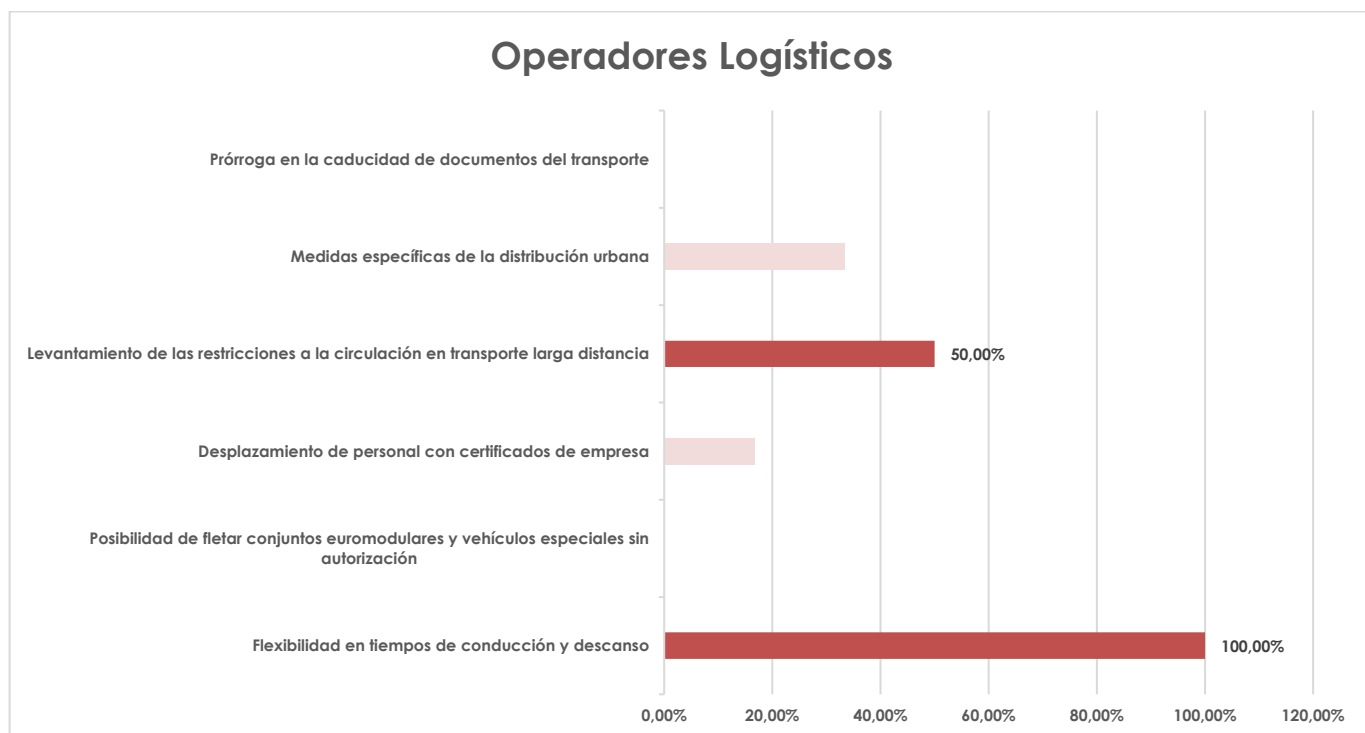
Igualmente, atendiendo a la importancia que el transporte de larga distancia en la operativa de los **fabricantes**, no sorprende que el **levantamiento de las restricciones a la circulación** haya sido indicado por el **61,11%** de los encuestados de este segmento, coincidiendo en este aspecto con los **operadores logísticos**.

Distribuidores



Obviamente, las **medidas específicas de la distribución urbana** tuvieron un gran impacto en los **distribuidores**, como destacan el **46,15%** de los encuestados pertenecientes a este segmento. En este sentido destaca que la mayoría de municipios de España suspendieron las zonas de estacionamiento regulado (zona azul y verde) permitiendo su uso de manera gratuita para carga y descarga. En relación a pesos y dimensiones el ayuntamiento de Madrid anuló temporalmente la necesidad de pedir un permiso especial para acceder al interior de la M-30 con un vehículo de más de 18 tn. de M.M.A. y, en Barcelona, el ayuntamiento permitió circular por vías de 2 o más carriles a vehículos de hasta 44 tn.

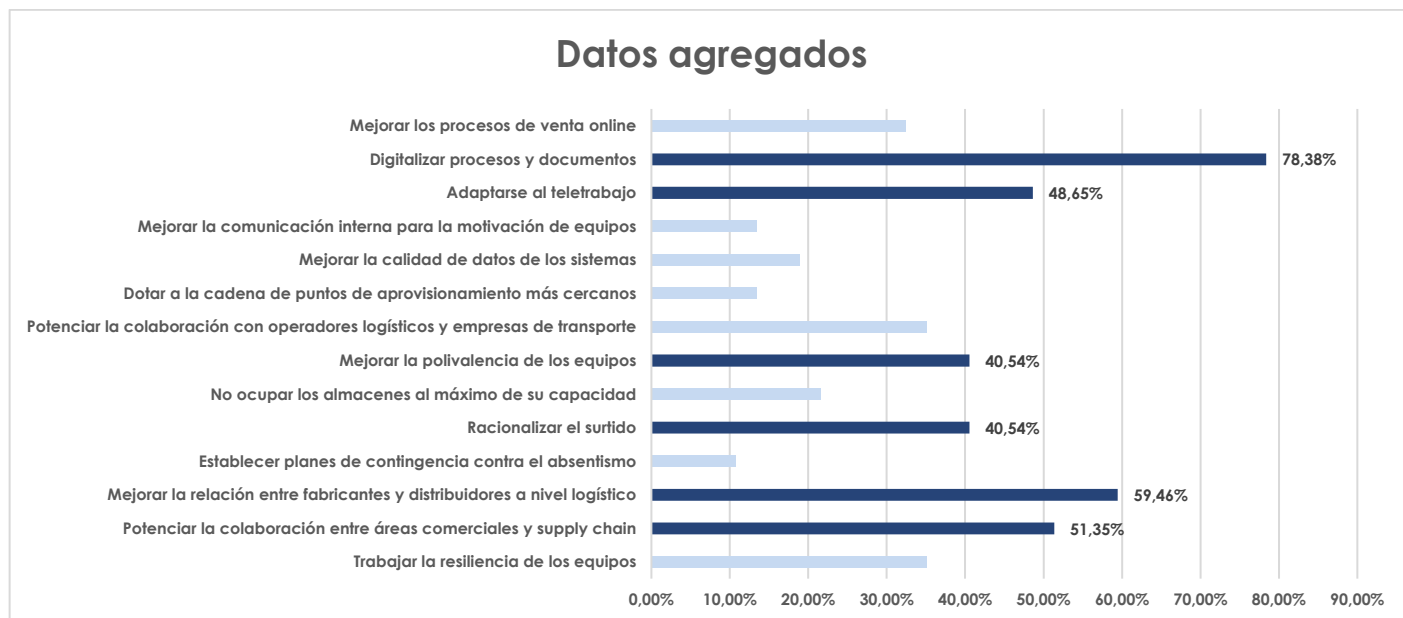
Operadores Logísticos



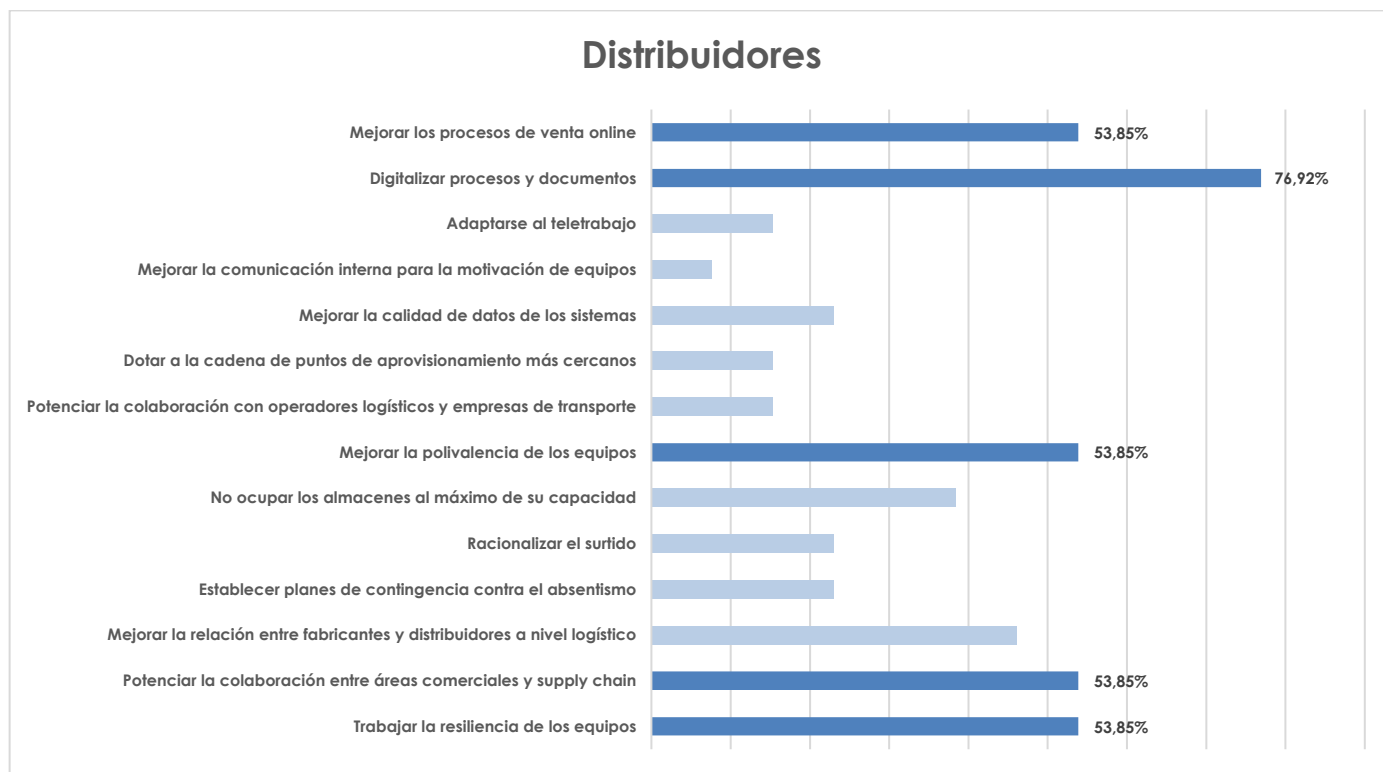
En caso de rebrotes o adopción de medidas de confinamiento, las medidas indicadas previamente deben ser reactivadas por las autoridades competentes, ya que, tal y como indican los encuestados, inciden claramente en que el sector de gran consumo pueda garantizar el abastecimiento de la población.

3. Esta crisis sanitaria ha puesto en evidencia la necesidad de... **Selecciona 5 opciones**

La crisis sanitaria ha puesto en evidencia la necesidad de profundizar en algunos aspectos que hubieran mitigado el impacto de la misma en la operativa logística. En este sentido, casi el **80% de los encuestados** destacan la **digitalización de procesos y documentos** como la necesidad más importante a abordar por el sector, seguida de **mejorar la relación fabricante/distribuidor a nivel logístico** y **potenciar la colaboración entre áreas de supply chain y comercial**. Estas necesidades, ya identificadas por el sector como aspectos con amplio margen de mejora antes de la crisis sanitaria, reafirman su importancia en el nuevo entorno post-covid.



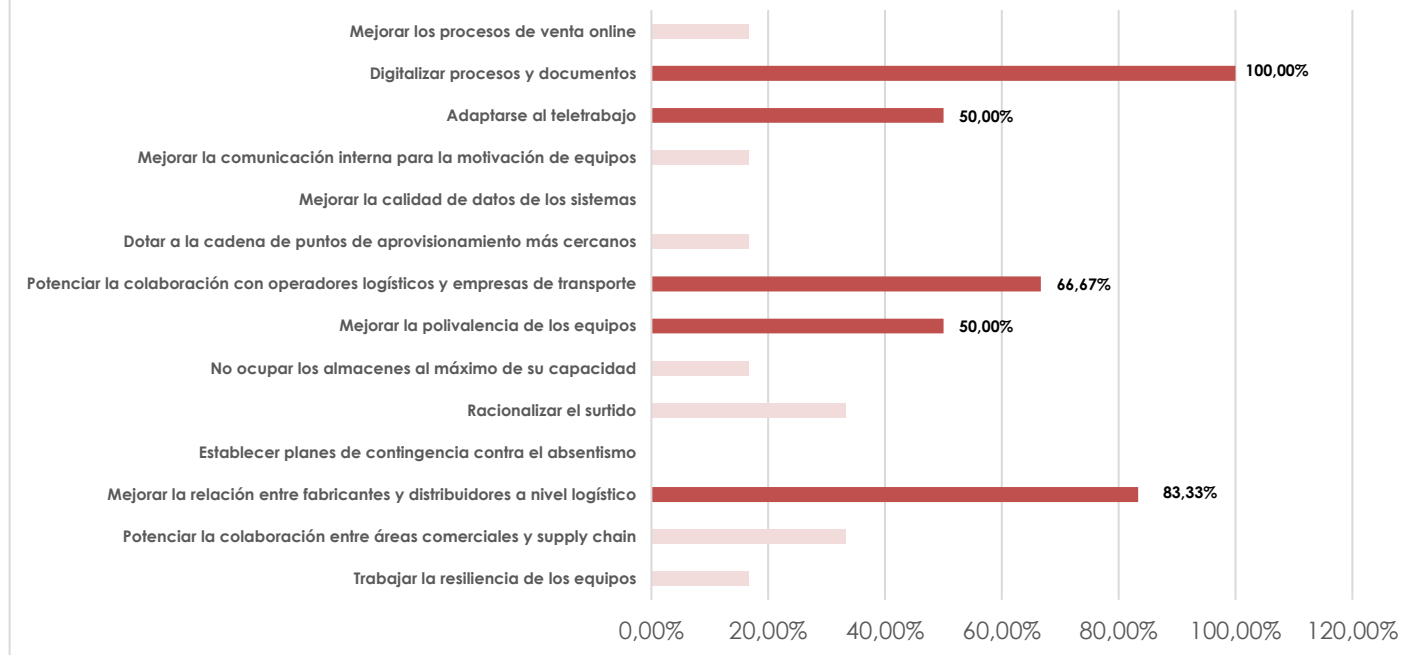
Así mismo, las medidas de confinamiento y prevención de contagios obligaron a muchas empresas a adaptarse al teletrabajo a marchas forzadas, lo que implicó, en muchos casos, una inversión en adaptar herramientas y equipos, así como el desarrollo de medidas organizativas acordes a la nueva situación. En este sentido, el **72,22%** de los **fabricantes** encuestados consideran la **adaptación al teletrabajo** como uno de los principales retos para la cadena de suministro. El **55,56%** también destacada la necesidad de **racionalizar el surtido**, aspecto clave en el modelo de negocio de gran consumo, cuya gestión tiene un impacto directo en los procesos logísticos.



La incertidumbre vivida hizo aflorar una serie de aspectos relacionados con la gestión de personal, como son la **polivalencia y la resiliencia de los equipos**. Estos dos factores influyen directamente en la capacidad de las empresas para afrontar de cambios y redistribuir las funciones de su plantilla en función de las necesidades del momento. Durante los momentos más críticos de la pandemia se pusieron de manifiesto estas necesidades, dadas las dificultades en la operativa de almacenes y centros logísticos, que han sido identificadas por los **distribuidores** encuestados como dos de las cinco más relevantes. Para este segmento, destaca así mismo la necesidad de **mejorar los procesos de venta online**, que tuvo una gran incidencia en su operativa, dado el auge que este canal tuvo durante el periodo de confinamiento.

Igualmente, en momentos excepcionales como los vividos, donde la productividad de los procesos logísticos disminuye, la coordinación con transportistas, elemento clave en la cadena de suministro, cobra una gran relevancia, tal y como ponen de manifiesto los resultados segmentados de los **operadores logísticos**, que identifican la **necesidad de potenciar la colaboración con empresas de transporte** como una de las cinco principales.

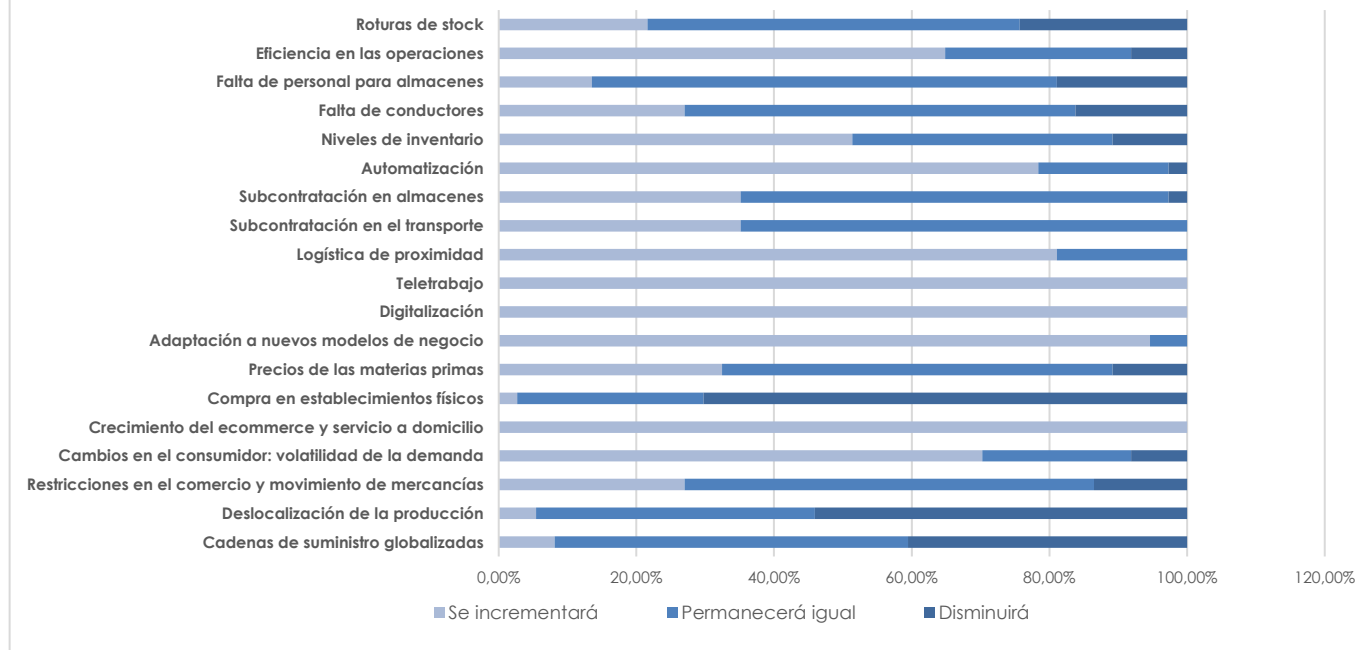
Operadores Logísticos



4. ¿Cómo van a evolucionar los siguientes aspectos desde el punto de vista de la logística?

Distribuidores, fabricantes y operadores logísticos coinciden en que la **incidencia de los siguientes aspectos aumentará** en mayor o menor medida en nuevo entorno post-covid, con su consecuente impacto en los procesos de logística y transporte. A nivel operativo, los encuestados prevén que **la logística de proximidad, la eficiencia en las operaciones, la automatización, la digitalización y el teletrabajo** se incrementarán. La **adaptación a nuevos modelos de negocio** y la **volatilidad de la demanda** se postulan como aspectos comerciales a tener en cuenta y, como vimos en apartados anteriores, destaca la unanimidad en resaltar el **incremento del e-commerce y servicio a domicilio** como tendencia de futuro. Como consecuencia del auge del e-commerce, destaca que en torno al **70%** de los encuestados opinan que la **compra en establecimientos físicos disminuirá** en la nueva normalidad.

Datos agregados



Por otro lado, los encuestados han resaltado que aspectos como **la falta de personal en almacenes** o **la falta de conductores**, así como **la subcontratación de estas actividades**, de alto impacto en la planificación de costes, **no variarán** en el nuevo entorno post-covid. Así mismo, la mayoría de encuestados prevén que los **precios de las materias primas** y **las restricciones en el comercio y movimiento de mercancías** permanecerán en los niveles pre-crisis.

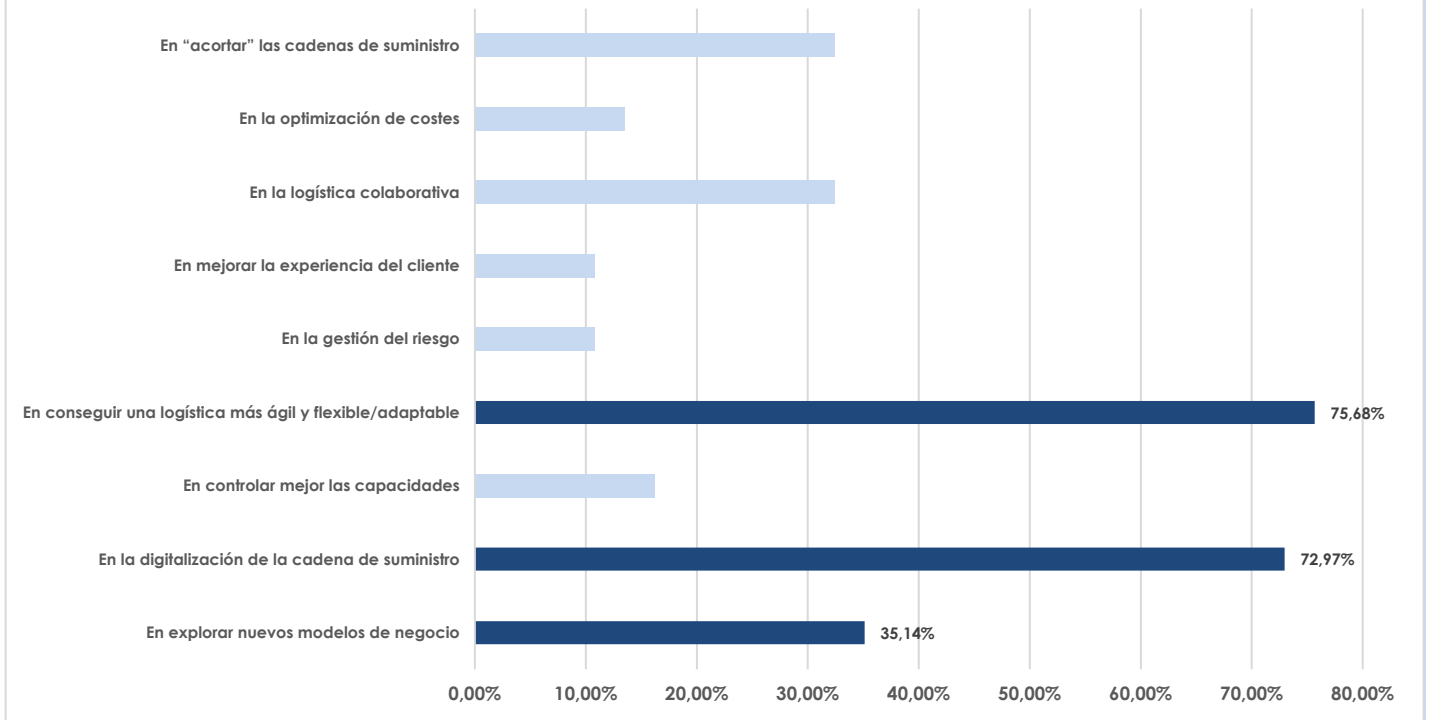
Finalmente, destacar que el **54,05%** de los encuestados consideran que **los niveles de roturas de stock permanecerán estables en la nueva normalidad**, frente a un 21,04% y un 24,32% que creen que disminuirán y aumentarán respectivamente. En este sentido, cabe destacar el comportamiento la distribución española durante la crisis, siendo la que mejor ha respondido al incremento de la demanda en Europa. Mientras que el "fuera de stock" en España se situó alrededor del 7% durante el mes de marzo, países como Italia y Bélgica registraron picos de casi el 12%, mientras que en Francia la falta de productos en los lineales llegó a rozar el 18% en los primeros días de confinamiento, según datos de Nielsen.

5. ¿Dónde crees que van a estar las oportunidades tras esta crisis? **Selecciona 3 opciones**

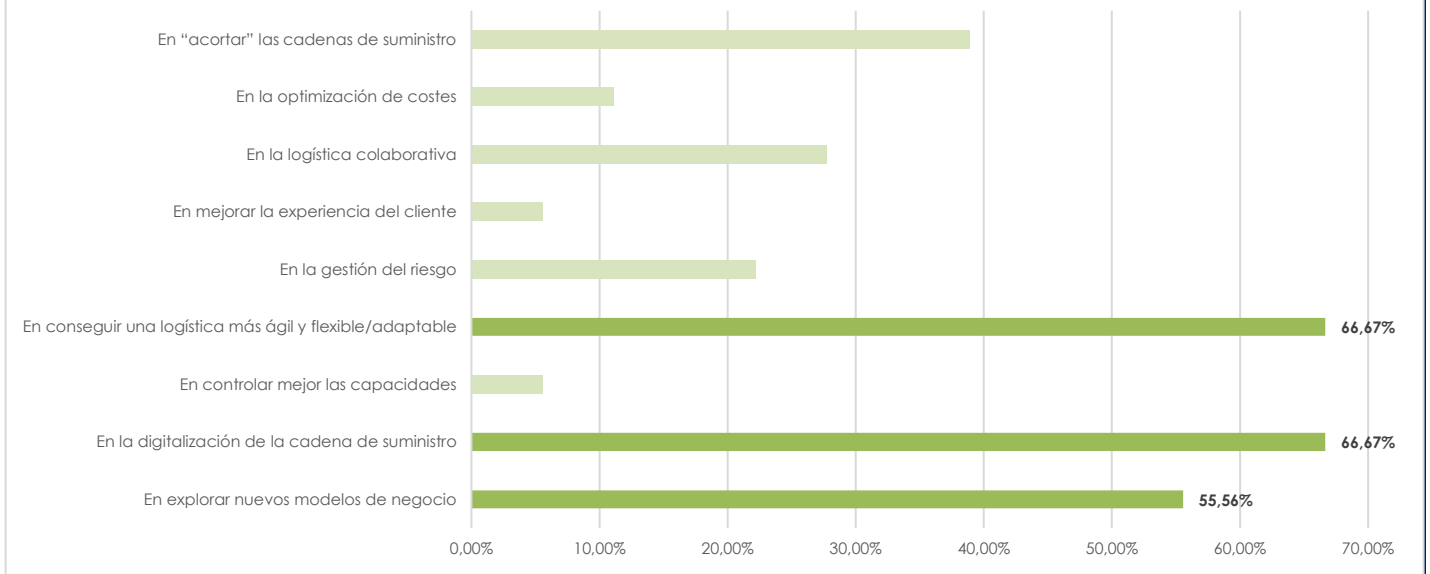
La adaptación del sector de gran consumo a la nueva normalidad ofrece una serie de oportunidades para la cadena de suministro, como la **necesidad de conseguir una logística más ágil y flexible** y la **digitalización**, destacadas como las más dos relevantes por **más del 70% de los encuestados**. Destacar que son iniciativas tendentes a buscar mayor eficiencia en las operaciones, siendo éste el driver que marcará la logística de la nueva normalidad.

Conseguir una logística más ágil y flexible vendrá condicionada, como hemos visto anteriormente, por la colaboración entre proveedores, clientes o áreas de las compañías, factor clave para garantizar la continuidad de la cadena, mitigar riesgos, y ganar en productividad. Por otro lado, la digitalización, tendencia ya subyacente en el sector de gran consumo, se acelerará en el nuevo entorno post-covid, no solo por sus beneficios en términos de eficiencia, sino también por la necesidad de eliminar documentos en soporte físico, cuya reducción hubiera reducido la posibilidad de contagios.

Datos agregados

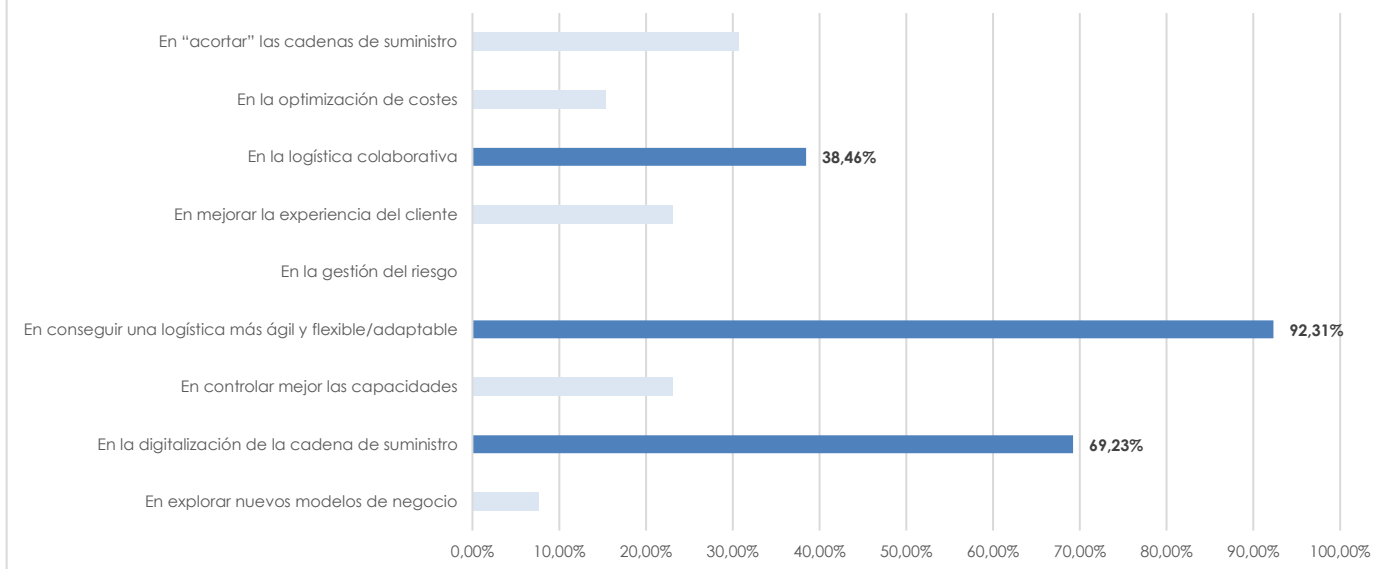


Fabricantes

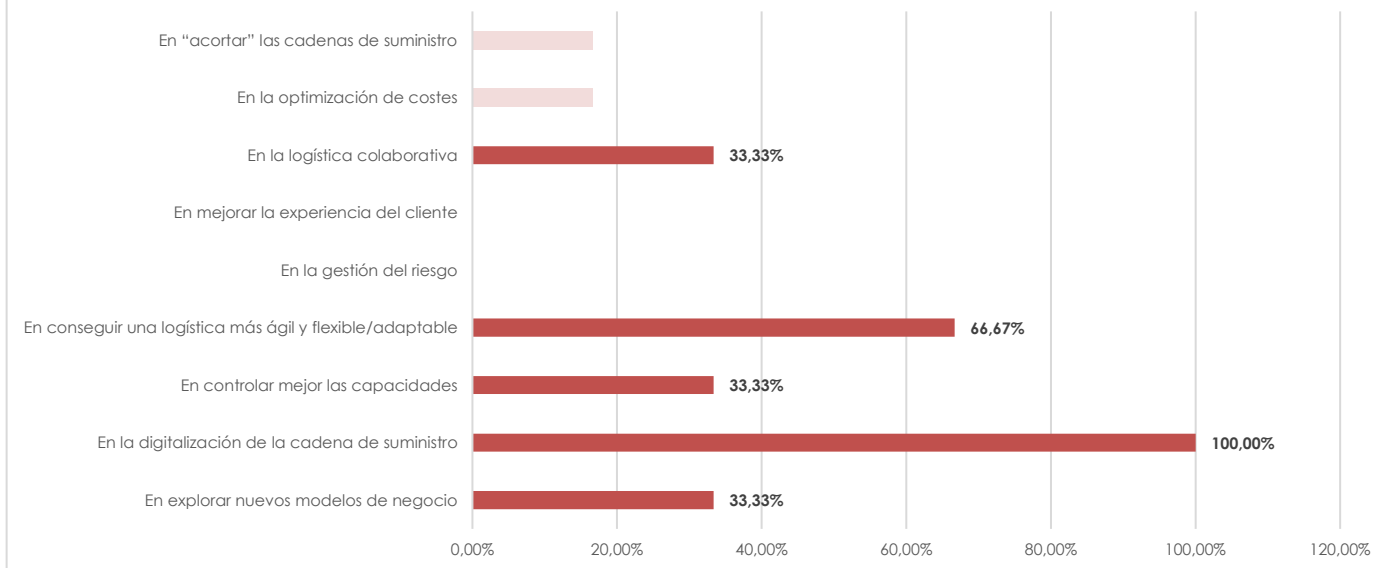


Finalmente destaca que **casi el 40% de los distribuidores** encuestados consideran que **la logística colaborativa** es una de las tres oportunidades más importantes que ofrece la nueva normalidad, mientras que **explorar nuevos modelos de negocio** se impone como tercera opción para el más del **50%** de los **fabricantes**.

Distribuidores



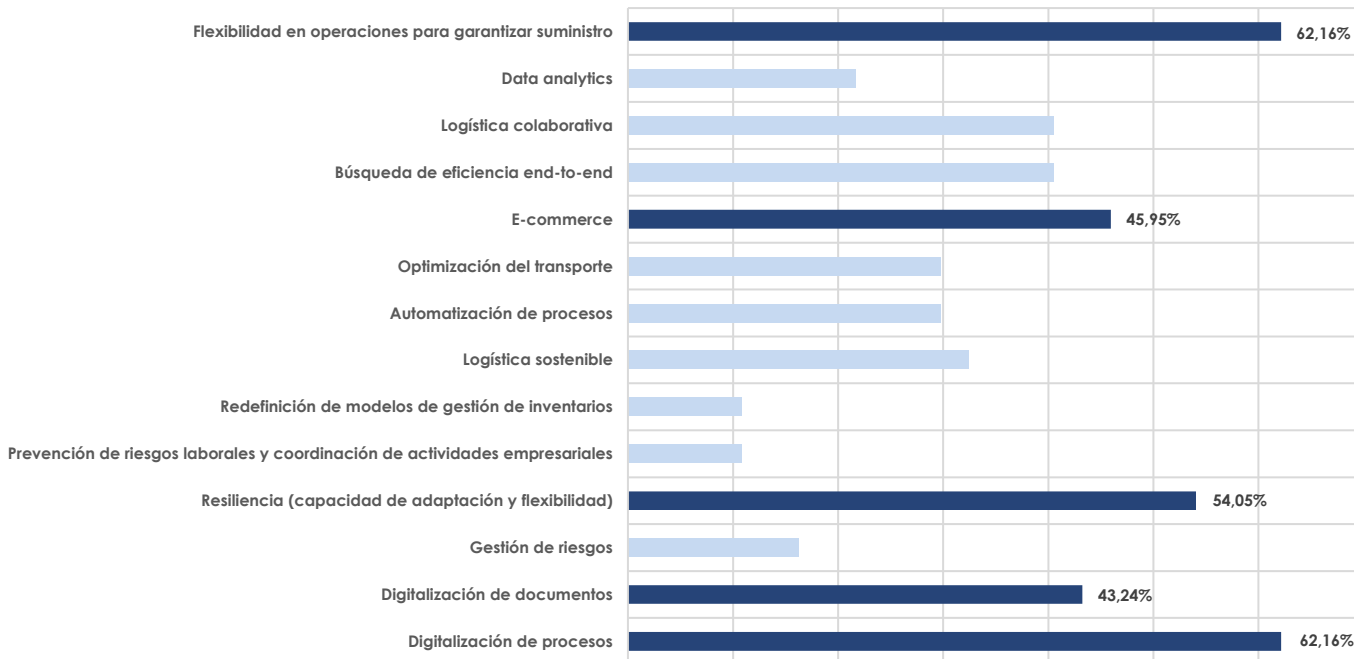
Operadores Logísticos



6. ¿Cuál de los siguientes aspectos tendrá mayor incidencia en la cadena de suministro de tu compañía? **Selecciona 5 opciones**

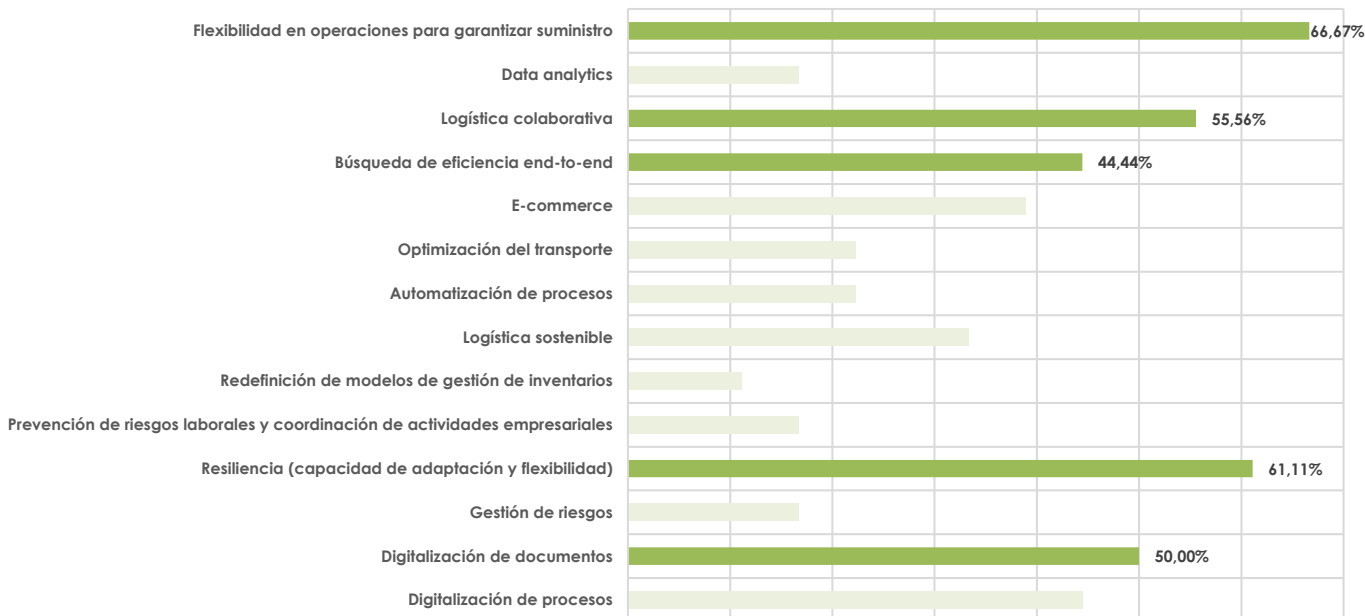
Como consecuencia de las necesidades generadas durante la crisis sanitaria, la mayoría de los encuestados opinan que **la digitalización de procesos, la flexibilidad en operaciones para garantizar suministro, la digitalización de documentos, la resiliencia y el e-commerce** serán los cinco **aspectos con mayor incidencia en la cadena de suministro** de la nueva normalidad.

Datos agregados

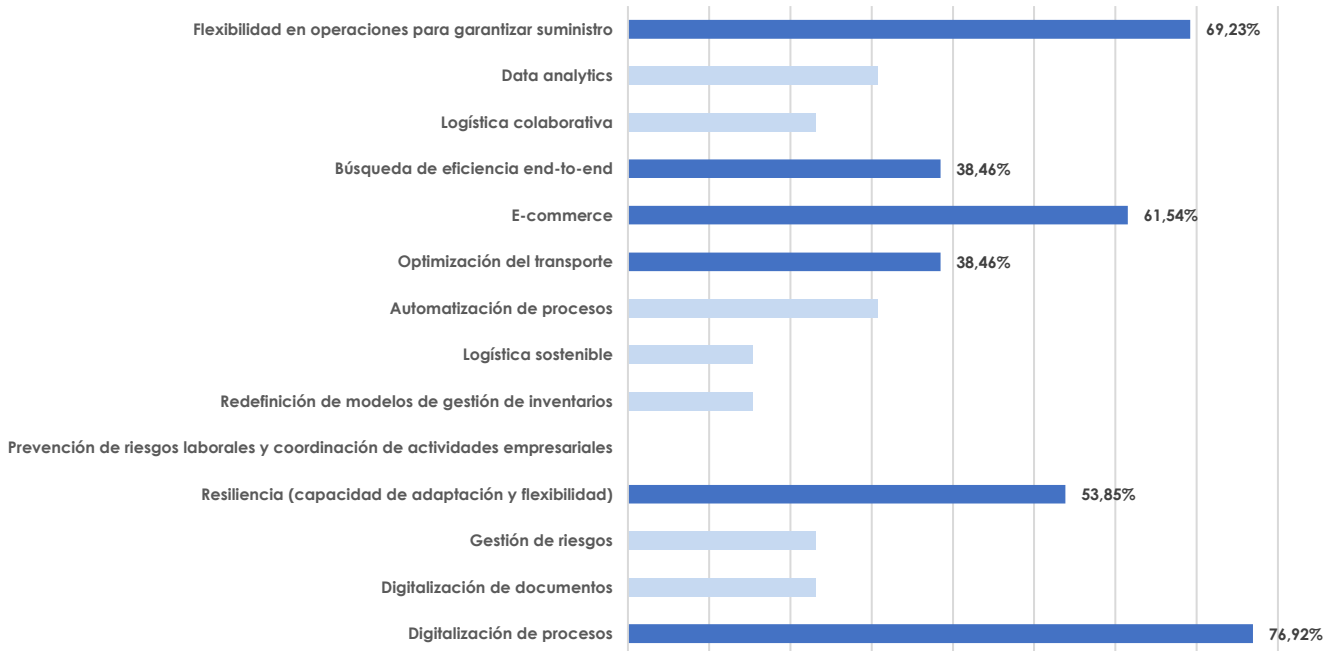


Así mismo, para el **55,56%** de los **fabricantes** la **logística colaborativa** tendrá más incidencia que el e-commerce, mientras que para el **38,46%** de los **distribuidores**, el impacto de la **búsqueda de eficiencia end-to-end** y la **optimización del transporte** tendrán más relevancia más importante que la digitalización de documentos en sus operativas.

Fabricantes

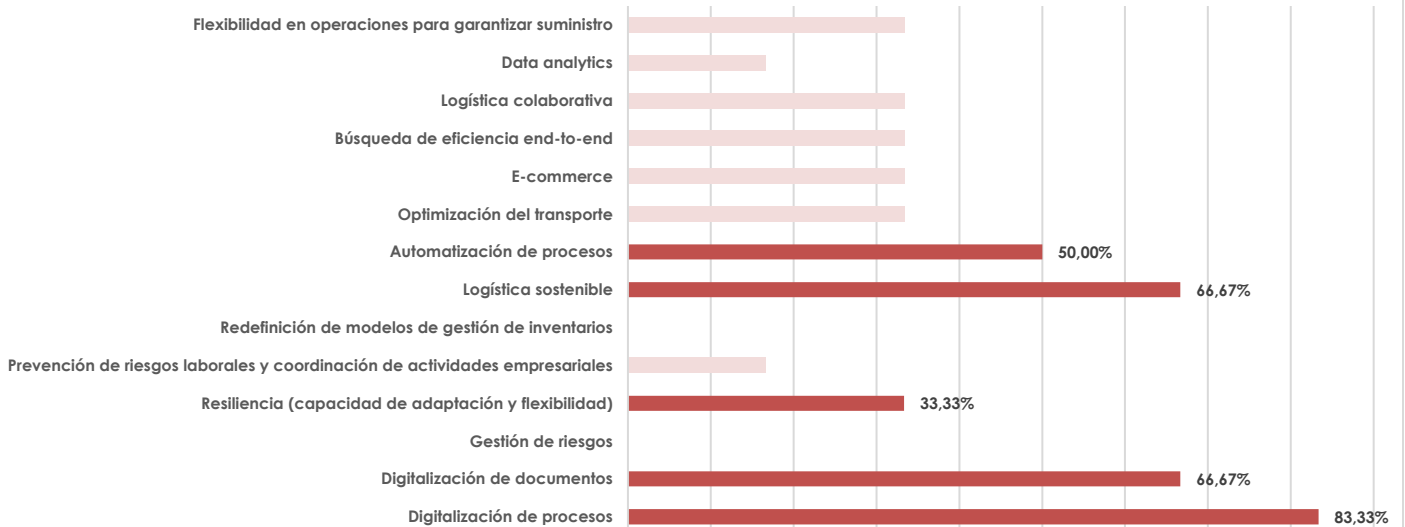


Distribuidores

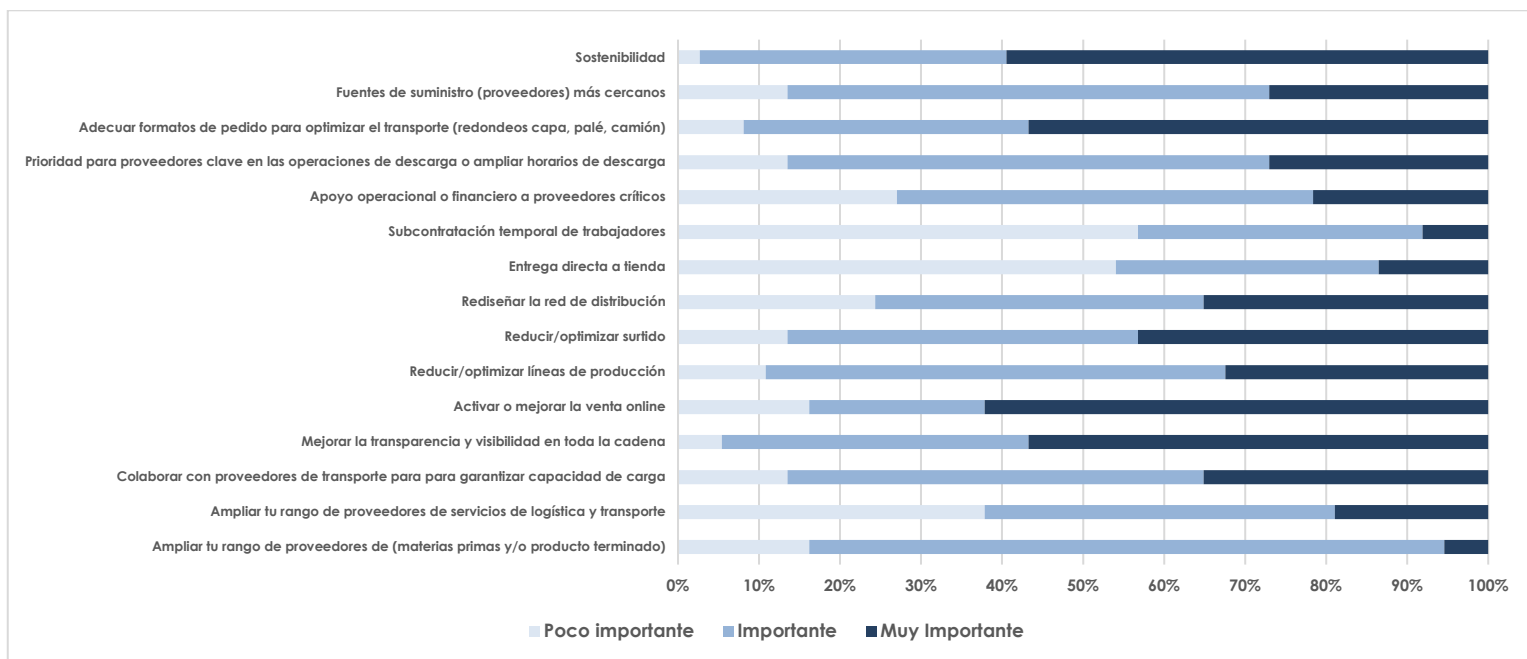


Finalmente, destaca **la logística sostenible** como uno de los cinco aspectos que tendrán más incidencia en la operativa de los **operadores logísticos**.

Operadores Logísticos



7. Tras experimentar el impacto del covid19 en tu operativa logística, ¿cómo será de importante para tu organización desarrollar las siguientes iniciativas?



Fabricantes, distribuidores y operadores logísticos coinciden en que **la activación o mejora de la venta online** y **la sostenibilidad** tendrán un impacto **muy importante** en la operativa de la cadena de suministro. Estas tendencias, que si bien ya estaban en auge antes de la crisis, parece que cobrarán aún mayor relevancia en la nueva normalidad.

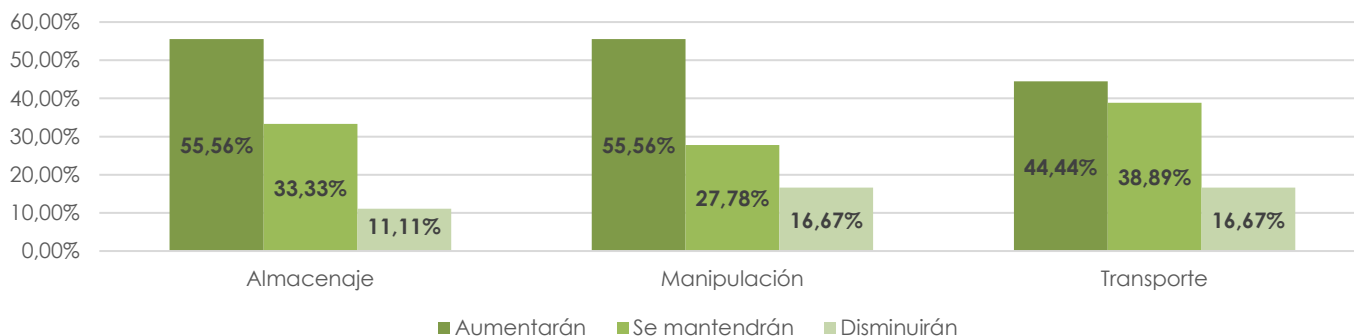
La adecuación de formatos de pedido para optimizar el transporte, muy en concordancia con la necesidad de mejorar la productividad de las operaciones, y **la mejora en la transparencia y visibilidad de la cadena**, ligada a la digitalización, se confirman como dos tendencias de alta importancia para el sector.

Si bien no han sido consideradas como prioritarias por los encuestados, cabe resaltar que iniciativas como el **apoyo financiero a proveedores críticos** o **colaborar con proveedores de transporte para garantizar capacidad de carga**, tendrán un alto grado de importancia en la cadena de suministro. Las empresas de transporte, como veremos posteriormente, están sufriendo las consecuencias de la bajada en la actividad de sectores no esenciales, que provocan un descenso en los volúmenes de mercancías transportadas. Por ello, desde el principio de la crisis sanitaria, algunos fabricantes y distribuidores están desarrollando distintas iniciativas de apoyo a sus proveedores de transporte, como abrir líneas de liquidez u otorgar mayor volumen de carga. A nivel productivo, **ampliar el rango de proveedores de materias primas o producto terminado** o **reducir u optimizar líneas de producción** tendrán un **alto grado de importancia** en la cadena de suministro de la nueva normalidad.

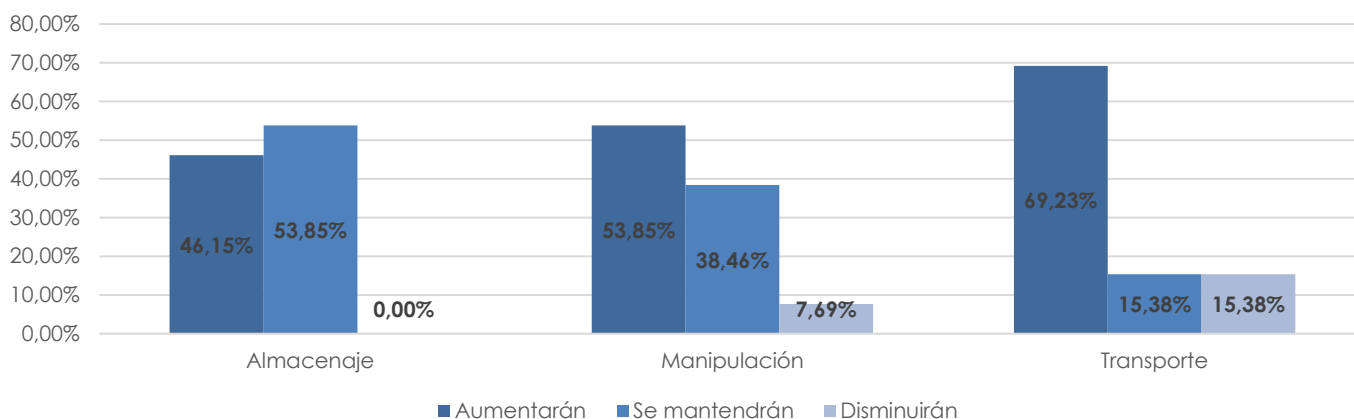
8. ¿Cómo crees que afectará la crisis a los costes logísticos?

Como veíamos anteriormente, la crisis sanitaria ha producido un descenso en la eficiencia de las operaciones logísticas. Este factor hace prever, con el consenso de casi la mayoría de los encuestados, **un aumento en los costes logísticos** en el nuevo entorno post-covid.

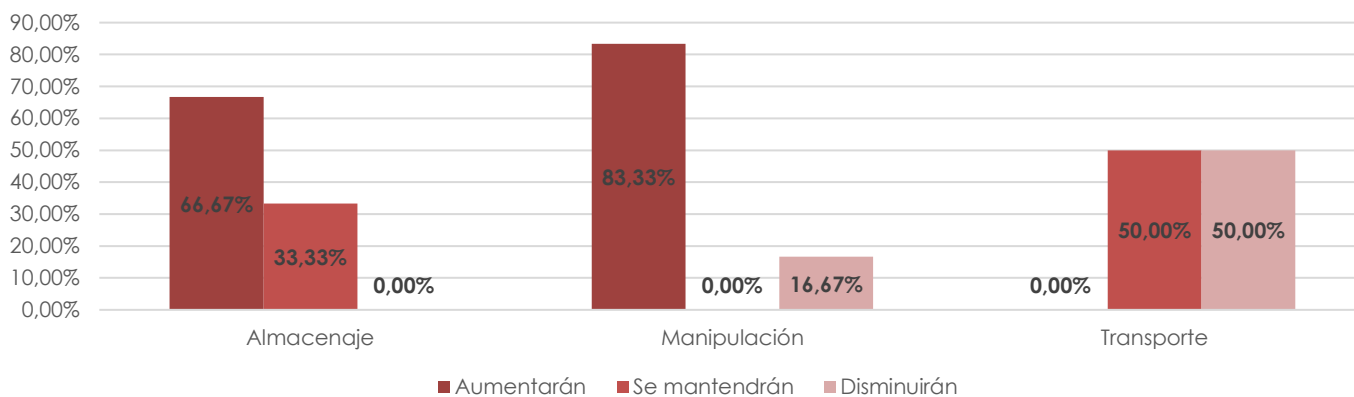
Fabricantes



Distribuidores



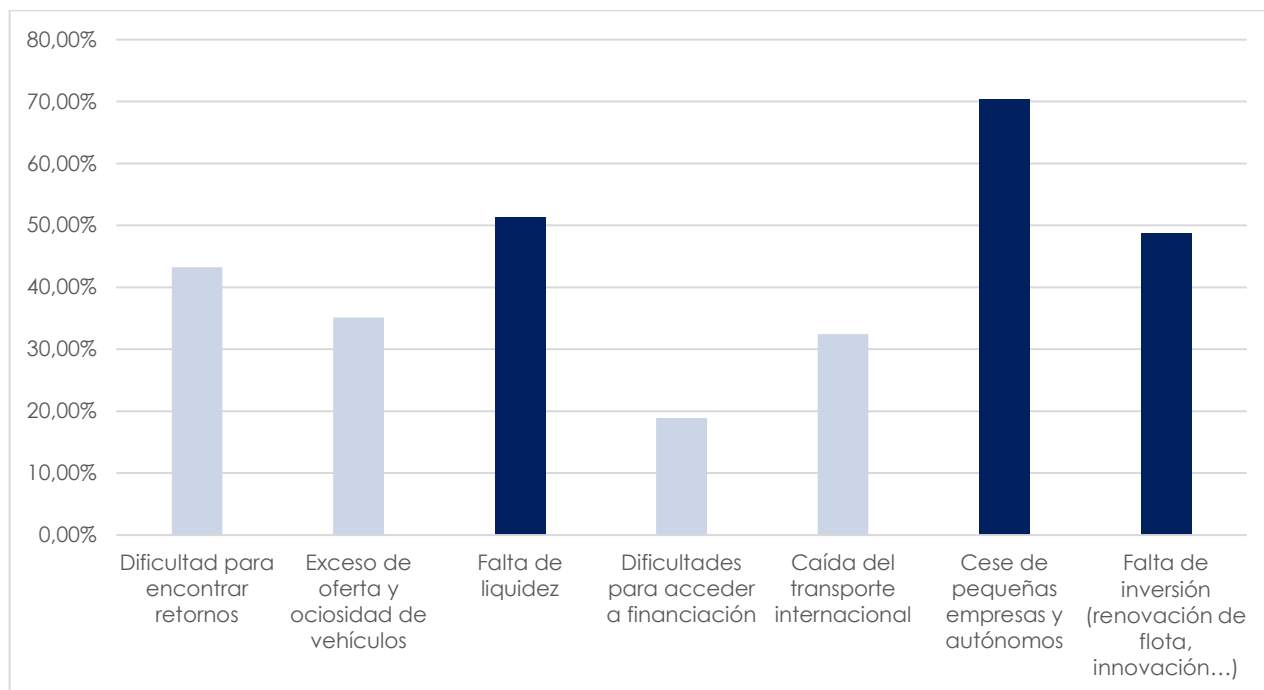
Operadores Logísticos



Adecuar la operativa de almacenes y centros logísticos a las medidas de prevención de contagios causó un alto impacto en las semanas más críticas de la crisis. A pesar de haber mitigado su efecto, estas medidas siguen teniendo alta incidencia en la productividad de la operativa de **almacenaje** y **manipulación** ya en el periodo de desescalada, y es el factor que determina el aumento previsto en los costes.

Por otro lado, los **costes de transporte** también **aumentarán** según los encuestados, siendo la principal causa identificada la dificultad para encontrar retornos. Esta dificultad prima sobre otros factores como la bajada del precio del gasoil o el exceso de oferta, y muchos cargadores ya constatan un aumento en las tarifas por este motivo.

9. ¿Cuál crees que es la principal problemática a la que se enfrenta el sector del transporte por carretera en los próximos meses? **Selecciona 3 opciones**



El transporte por carretera es un elemento clave para la continuidad de la cadena de suministro de gran consumo en nuestro país. Es destacable el grado de implicación y la orientación al cliente que han mostrado las empresas de transporte por carretera desde el inicio de la crisis sanitaria, tanto en las semanas más críticas como en los momentos de estabilización. Sin embargo, la crisis sanitaria ha supuesto un gran impacto en el sector, debido a la lenta recuperación de sectores como la industria, el comercio internacional o la hostelería.

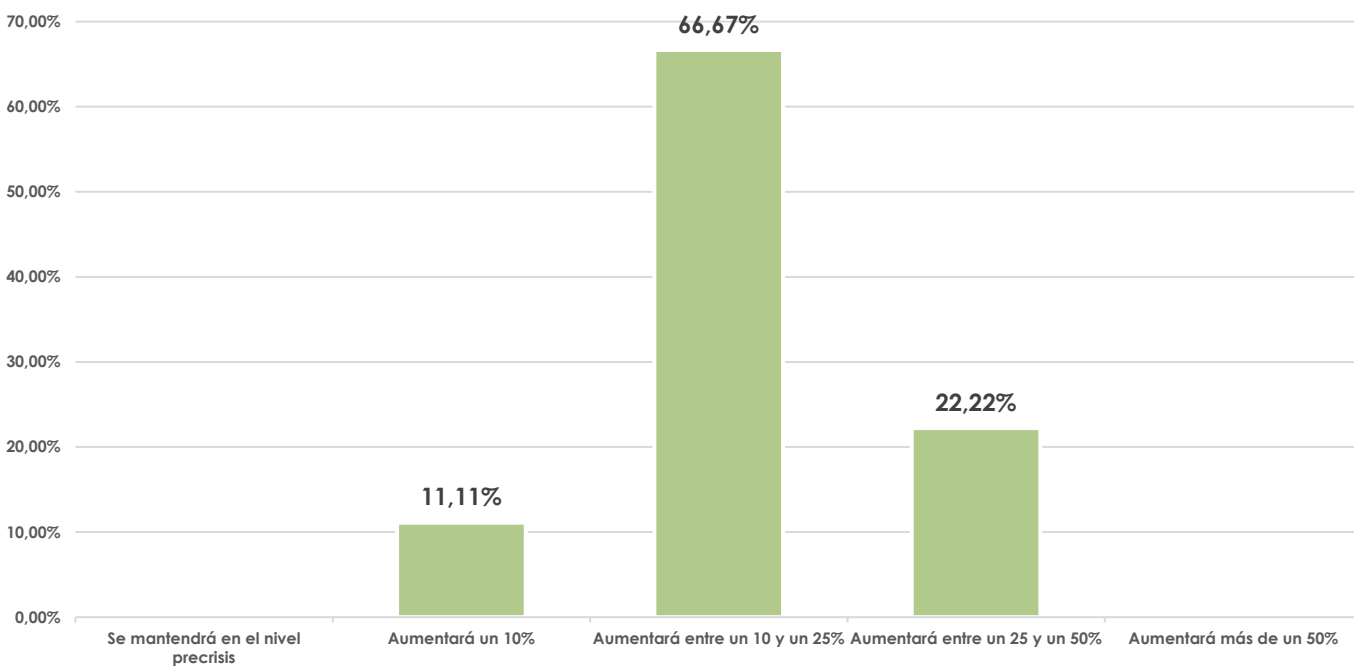
Para la nueva normalidad, **más del 50% de los encuestados** destacan **3 problemáticas** que el sector tendrá que afrontar, siendo la más evidente el **cese de pequeñas empresas y autónomos**, cuyo efecto se empezará a notar en el tercer trimestre de 2020 y que disminuirá en mayor o menor medida el grado de atomización inherente al transporte por carretera en nuestro país. Tal y como ocurrió en la crisis de 2008, el sector tenderá a concentrarse y, hasta que este no se ajuste, puede impactar en la capacidad de carga.

Claramente relacionada con éste aspecto, otra problemática que tendrá que afrontar el sector del transporte por carretera es la **falta de liquidez**, que, si bien ha sido mitigada inicialmente por el acceso a líneas de financiación facilitadas por la administración y clientes o las medidas especiales en materia laboral, impactará en el sector a medida que éstas vayan llegando a su fin. Preocupa el impacto que la falta de liquidez pueda tener en la aplicación de la acción directa.

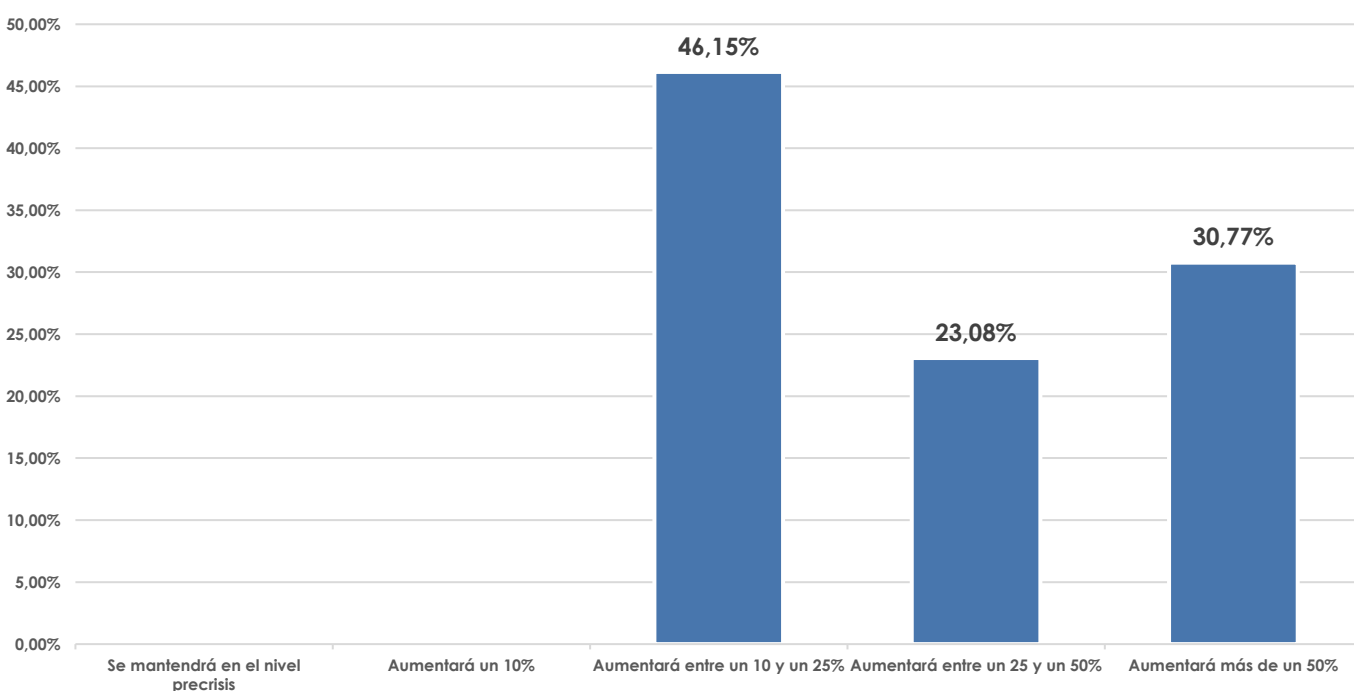
Por otro lado, la **falta de inversión** afectará las renovaciones de flota, principal línea de actuación de las empresas para reducir emisiones, que incidirá negativamente en un aspecto clave para el sector del transporte por carretera y que, sin duda, marcará su evolución en el futuro.

10. ¿Qué evolución crees que tendrá la venta online / servicio a domicilio en productos de gran consumo?

Fabricantes



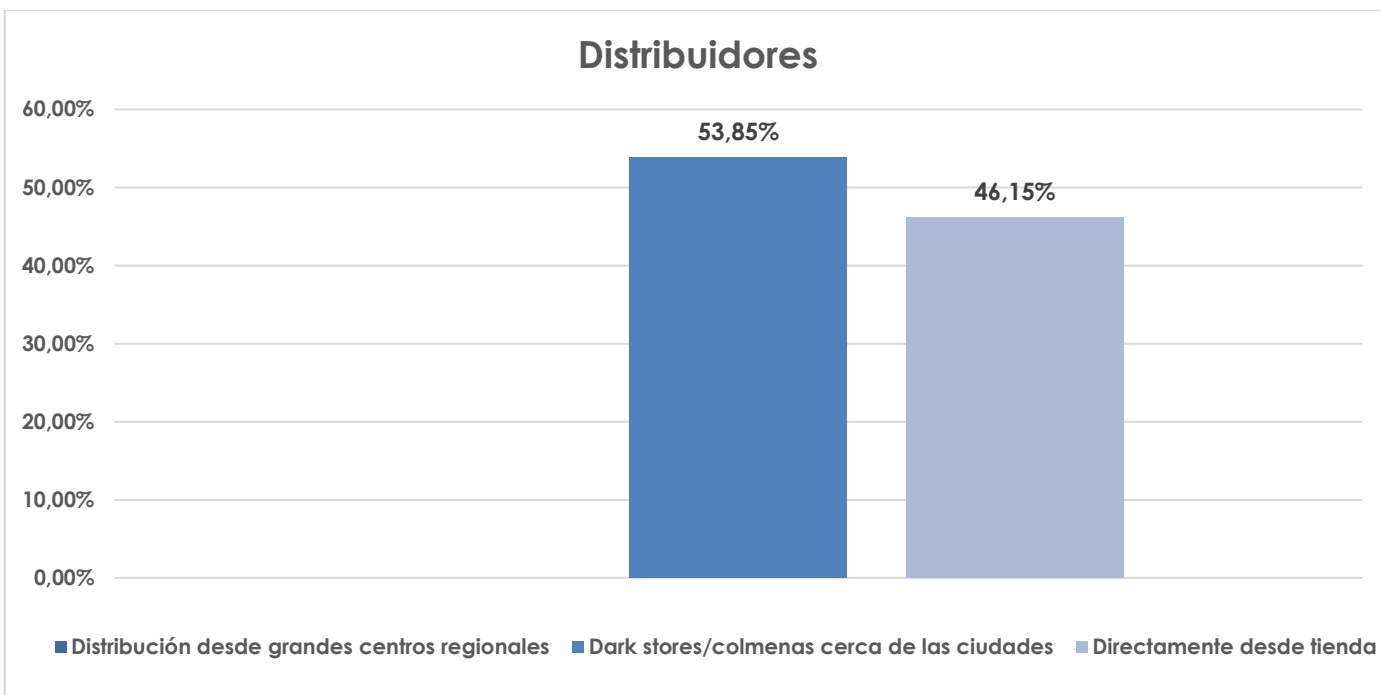
Distribuidores



Como hemos visto a lo largo del análisis, el auge del e-commerce es un hecho en la nueva normalidad, pero, ¿en qué porcentaje aumentará?

Entre **fabricantes**, la opinión más extendida corresponde a que el e-commerce crecerá **entre un 10% y un 25%**. Este rango de crecimiento es el que impera según la opinión de los **distribuidores** encuestados, aunque destaca que un **30,77%** de ellos opinan que **el e-commerce crecerá más de un 50%**.

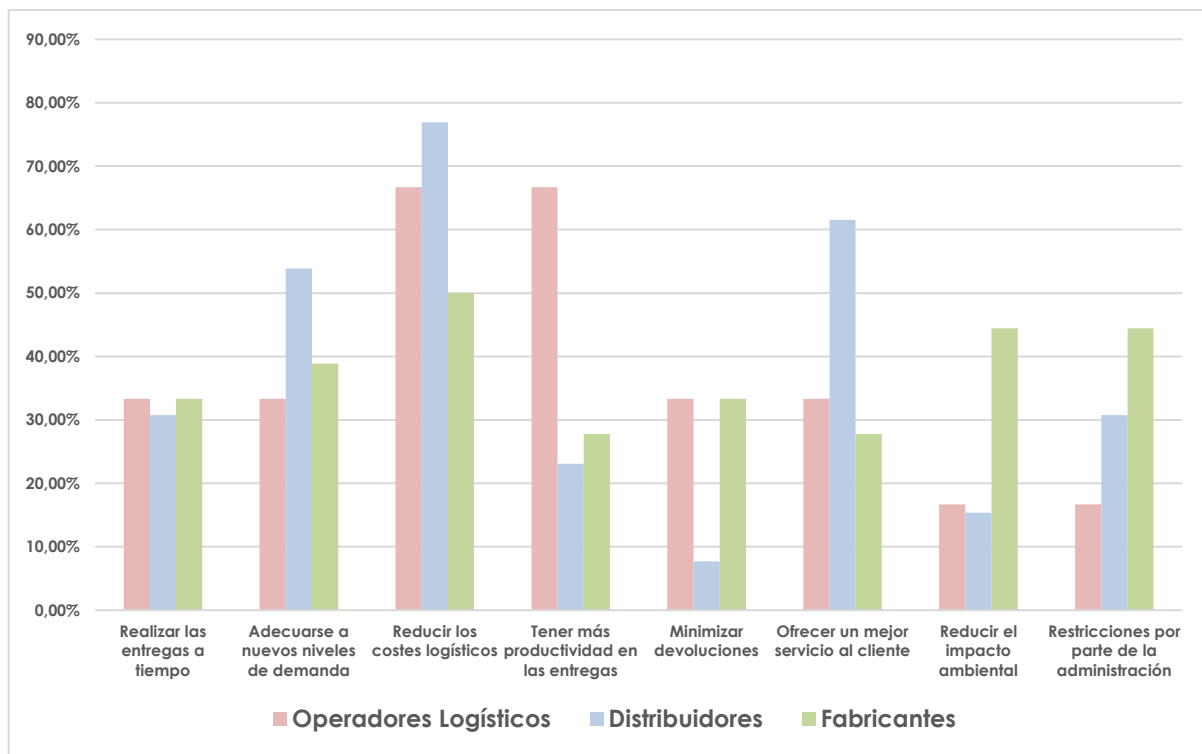
11. En caso de que haya un aumento en la demanda y la venta online aumente, ¿cómo adaptarías tu operativa de distribución?



En nuestro país, la logística de ecommerce de gran consumo se realiza, con carácter general, directamente desde tienda, aunque la creciente demanda ha provocado la irrupción de dark stores sobre todo en poblaciones de gran densidad demográfica. Este modelo se diseña para proporcionar un servicio más eficiente, rápido y ágil y, según algunos estudios publicados, en países como Reino Unido o Francia, donde la venta online está más desarrollada, la efectividad de las dark stores es tres veces superior a preparar el pedido y repartir directamente desde tienda. Actualmente en España, no existe en el sector una unanimidad clara sobre cuál es el mejor modelo. Mientras que algunos apuestan claramente por dark stores, otros siguen operando desde tienda.

En el nuevo entorno post-covid, ninguno de los dos modelos se impondrá claramente. De la encuesta realizada se extrae que **el crecimiento del e-commerce será soportado por un 53,85% de los distribuidores a través de dark stores o colmenas cerca de las ciudades**, mientras que un **46,14%** se decanta por asumirlo **directamente desde tienda**.

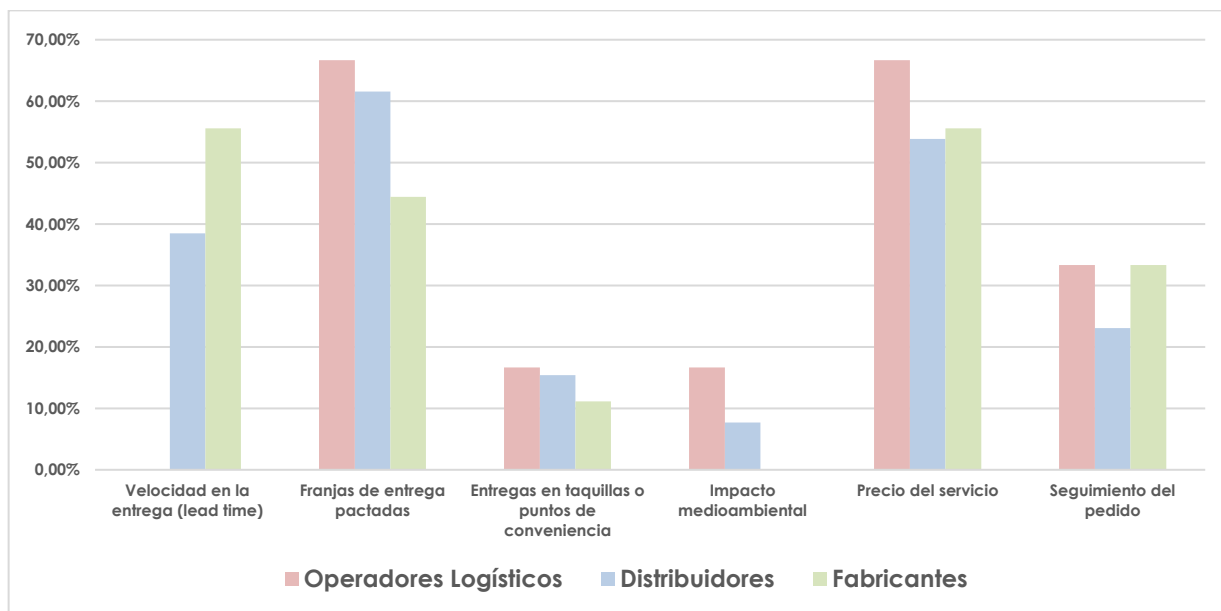
12. ¿Cuál va a ser el mayor reto de la distribución de última milla? **Selecciona 3 opciones**



En relación a la última milla, el sector considera **adaptarse a los nuevos niveles de demanda, reducir los costes logísticos y ofrecer un mejor servicio al cliente** como los tres retos más importantes a abordar.

Sin embargo, los **fabricantes** consideran **reducir el impacto ambiental** y las restricciones por parte de la **administración** como los dos retos determinantes, mientras que, para los **operadores logísticos**, destaca el **tener más productividad en las entregas**.

13. ¿Cuál crees que va a ser el factor más importante para el consumidor online? Selecciona 2 opciones

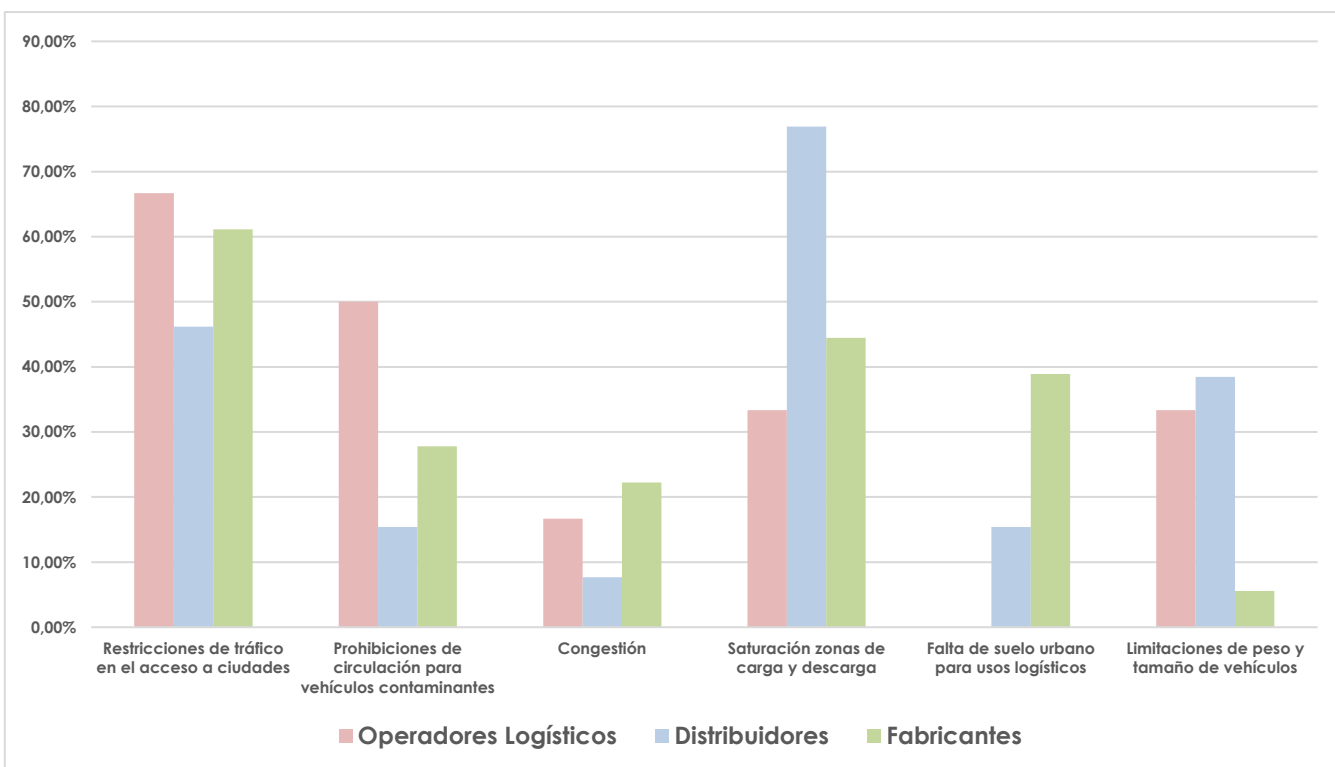


En relación a los factores más importantes para el consumidor online, el sector considera **cumplir las franjas de entrega pactadas y el precio de servicio** como los **dos principales drivers**.

Mientras que **fabricantes y distribuidores** otorgan gran importancia a la **velocidad de entrega (lead time)**, los **operadores logísticos** consideran que el **seguimiento del pedido** será el **tercer factor más importante para el consumidor**.

14. En términos de distribución urbana de mercancías ¿qué aspecto será más crítico? **Selecciona 2 opciones**

En el nuevo entorno post-covid, **la mayoría de los encuestados** coinciden en que las **restricciones de tráfico en el acceso a las ciudades** es el **aspecto más crítico** para la distribución de última milla para la nueva normalidad.

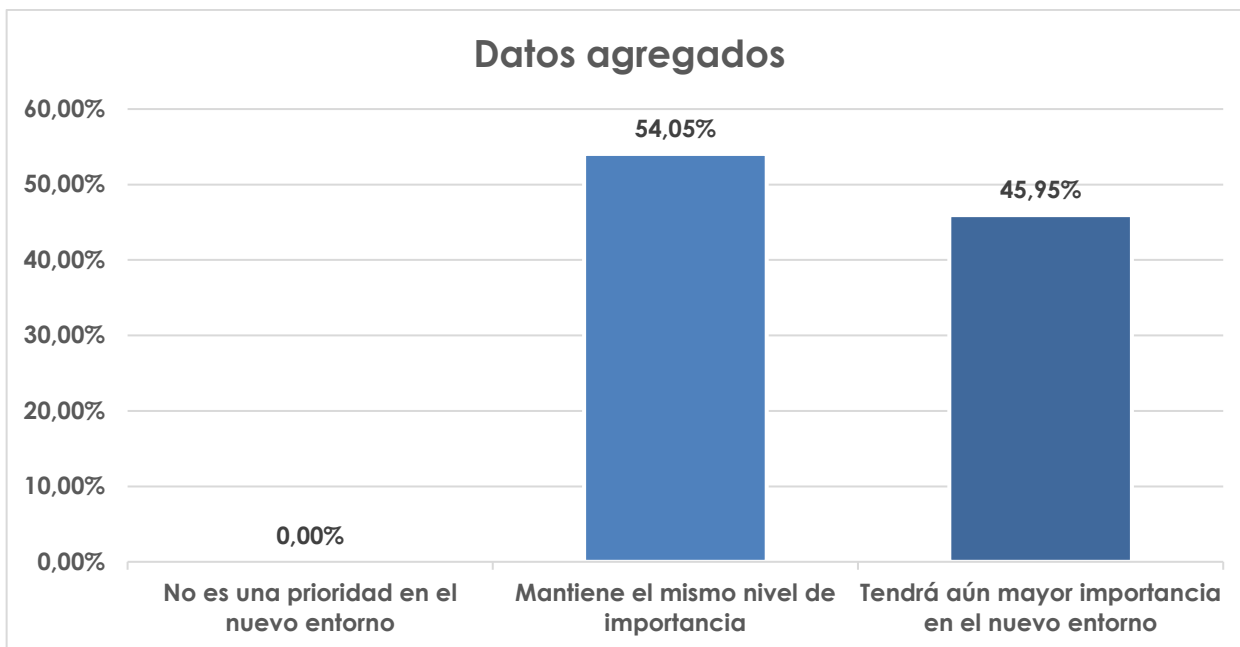


Como hemos visto previamente, se estima un crecimiento en la venta online en comparación con los niveles previos a la crisis sanitaria, por lo que este factor seguirá siendo un reto a abordar. Por ello, la colaboración entre agentes implicados (administraciones, fabricantes, distribuidores, empresas de reparto...) en el diseño de la distribución urbana en el nuevo entorno post-covid cobra si cabe más importancia.

Así mismo, **casi el 80%** de los **distribuidores** destacan la **saturación de zonas de carga y descarga** como el aspecto más crítico, ya que tiene un alto nivel de incidencia en su operativa. Ampliar los horarios y zonas para realizar esta actividad o fomentar la distribución nocturna son medidas a contemplar en la normativa de los distintos municipios para poder dar respuesta a esta problemática. Finalmente, la **prohibición de circulación de vehículos contaminantes** destaca como segundo aspecto crítico para el **50%** de los **operadores logísticos** encuestados. Si bien en los últimos años el número de vehículos de combustibles alternativos ha ido claramente en aumento, aún existen barreras, como la falta de puntos de abastecimiento o recarga para su adopción como tipología de vehículos mayoritarios, más si cabe en el caso del vehículo eléctrico.

15. La logística sostenible, ¿sigue siendo una prioridad en el entorno post-covid?

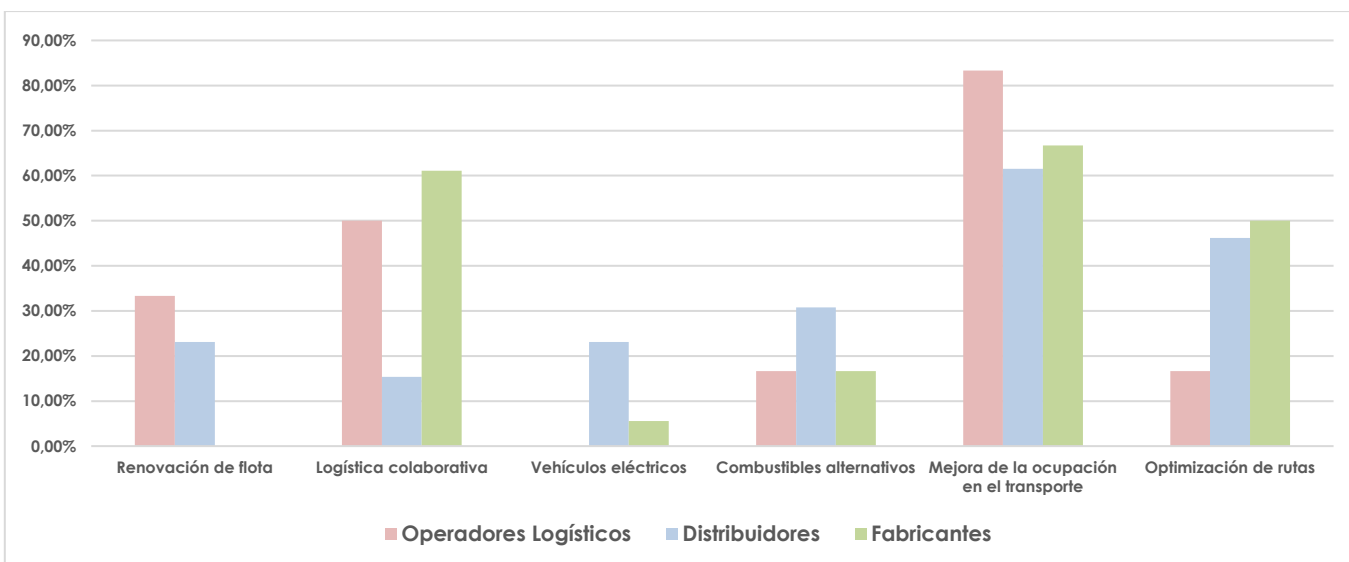
La logística sostenible sin duda es un aspecto determinante para la cadena de suministro del sector de gran consumo. Los acuerdos de reducción de emisiones suscritos por la comunidad internacional, así como las demandas sociales, han hecho que desde hace años las empresas adapten su operativa a estos objetivos.



Como hemos visto previamente, a pesar de entrar en un periodo donde las empresas harán foco en aspectos orientados a mejorar la rentabilidad de las operaciones, las empresas mantienen la sostenibilidad como eje fundamental en sus estrategias logísticas. **Más del 50% de los encuestados** consideran que **la logística sostenible mantendrá el mismo nivel de importancia** para el sector de gran consumo **en el nuevo entorno post covid**.

Sin embargo, en el nuevo entorno post-crisis, factores como el aumento del e-commerce, su impacto en la distribución urbana, la falta de inversión en renovación de flotas o el aumento de km en vacío provocado por el descenso en la actividad de industrias no esenciales, auguran que el sector de gran consumo deberá, más si cabe, incrementar sus esfuerzos para seguir reduciendo emisiones.

16. En el nuevo entorno post-covid, ¿por qué líneas de acción apostarías para la reducción de emisiones en logística? **Selecciona 2 opciones**



Entre las líneas de actuación prioritarias para la reducción de emisiones, destacan aquellas más relacionadas con la búsqueda de productividad de las operaciones y donde hay amplio margen de mejora.

El sector apuesta de forma mayoritaria por **la mejora en la ocupación del transporte como opción principal**. Como opción secundaria, tanto **fabricantes** como **operadores logísticos** apostarían por la **logística colabo-**

rativa, línea de actuación que ya se comenzó a potenciar durante las peores semanas de la crisis. Finalmente, dado el alto impacto de la distribución urbana en su operativa los **distribuidores** tomarían la **optimización de rutas** como la línea de acción complementaria a la mejora en la ocupación del transporte.

La renovación de flota o la inversión en vehículos de combustibles alternativos o eléctricos, siendo líneas que conllevan un mayor grado de inversión que las anteriores, perderán peso en las líneas de actuación para reducir emisiones.

3. Síntesis de resultados

Los resultados del estudio nos permiten recoger los aprendizajes de la crisis sanitaria y vislumbrar cómo será la logística de la nueva normalidad. A continuación, se sintetizan las principales conclusiones.

Aprendizajes durante la crisis sanitaria

Principales factores de afectación en la operativa logística de gran consumo:

- **Variación en hábitos del consumidor / Volatilidad de la demanda**
- **Dificultad para aprovisionarse de EPIs**
- **Incertidumbre a corto plazo**
- **Descenso en la rentabilidad de las operaciones**
- **Falta de personal y absentismo laboral**

Necesidades detectadas durante la crisis sanitaria:

Necesidades operativas

- **Digitalización de procesos y documentos**
- **Mejorar la relación entre fabricantes y distribuidores a nivel logístico**
- **Potenciar la colaboración entre áreas comerciales y supply chain**
- **Racionalizar el surtido**

Necesidades de personal

- **Adaptarse al teletrabajo**
- **Mejorar la polivalencia de los equipos**

Oportunidades de mejora identificadas para la nueva normalidad:

- **Conseguir una logística más ágil y flexible**
- **Avanzar en la digitalización**
- **Potenciar la logística colaborativa**
- **Explorar nuevos modelos de negocio**

Se destaca el rol facilitador de las administraciones nacionales y locales, cuyas **medidas legislativas** facilitaron enormemente la capacidad de respuesta del sector, siendo las **más importantes**:

- **Flexibilidad en la aplicación de tiempos de conducción y descanso**
- **Levantamiento de las restricciones a la circulación**
- **Medidas específicas de la distribución urbana**

Previsiones en logística de gran consumo para la nueva normalidad

¿Cómo evolucionarán los siguientes aspectos en el nuevo entorno post-covid?

Se incrementará	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a nuevos modelos de negocio • Automatización • Crecimiento del e-commerce • Digitalización • Eficiencia en las operaciones • Logística de proximidad • Teletrabajo • Volatilidad de la demanda
Permanecerá igual	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conductores • Falta de personal en almacenes • Precio de las materias primas • Restricciones en el comercio y movimiento de mercancías • Roturas de stock • Subcontratación en almacenes • Subcontratación en el transporte
Disminuirá	<ul style="list-style-type: none"> • Compra en establecimientos físicos • Deslocalización de la producción disminuirán

Aspectos con mayor incidencia en la operativa de fabricantes, distribuidores y operadores logísticos en el nuevo entorno post-covid

Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad en operaciones para garantizar suministro ▪ Resiliencia ▪ Logística colaborativa ▪ Digitalización de documentos ▪ Digitalización de procesos
--------------------	--

Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalización de procesos ▪ Flexibilidad en operaciones para garantizar suministro ▪ E-commerce ▪ Resiliencia ▪ Búsqueda de eficiencia end-to-end
Operadores Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalización de procesos ▪ Digitalización de documentos ▪ Logística sostenible ▪ Automatización de procesos ▪ E-commerce

¿Qué grado de importancia tendrán las siguientes iniciativas en el nuevo entorno post-covid?

Muy importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenibilidad ▪ Adecuar formatos de pedido para optimizar el transporte ▪ Activar o mejorar la venta online ▪ Mejorar la transparencia y visibilidad de la cadena
Importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuentes de suministro (proveedores) más cercanos ▪ Otorgar prioridad a proveedores clave en operaciones de carga o descarga ▪ Apoyo financiero a proveedores críticos, ▪ Reducir u optimizar líneas de producción, ▪ Colaborar con proveedores de transporte para garantizar capacidad de carga ▪ Ampliar el rango de proveedores de materias primas o producto terminado
Poco importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega directa a tienda ▪ Subcontratación de trabajadores

Efectos de la crisis sanitaria en **costes logísticos y en el sector del transporte**

Se prevé un **aumento** del mismo para las partidas de **transporte, manipulación y almacenaje**.

La crisis sanitaria ha supuesto un gran impacto en el **sector del transporte por carretera**, debido a la lenta recuperación de sectores considerados como no esenciales. Destacan **3 problemáticas**:

- **Cese de pequeñas empresas y autónomos**

- Falta de liquidez
- Falta de inversión

El e-commerce y distribución urbana en la nueva normalidad

Previsiones de crecimiento e impacto en la operativa del e-commerce en gran consumo

El 66% de los fabricantes y el 46% de los distribuidores estiman que el e-commerce crecerá entre un 10% y un 25% en la nueva normalidad

El 30% de los distribuidores estiman que el e-commerce crecerá más de un 50% en la nueva normalidad

El 56% de la gran distribución apostaría por dark stores cerca de las ciudades, frente a un 46% que lo haría directamente desde tienda

Retos de la distribución de última milla en el nuevo entorno post-covid:

- Adaptarse a nuevos niveles de demanda
- Reducir los costes logísticos
- Ofrecer un mejor servicio al cliente
- Reducir el impacto ambiental
- Mayor productividad en las entregas

Aspectos críticos para la distribución de última milla en el nuevo entorno post-covid:

- Restricciones de tráfico en el acceso a las ciudades
- Prohibiciones de acceso a vehículos contaminantes
- Saturación de zonas de carga y descarga

Logística sostenible en la nueva normalidad

Grado de importancia en el nuevo entorno post-covid:

Más del 50% de los encuestados consideran que la logística sostenible mantendrá el mismo nivel de importancia para el sector de gran consumo en el nuevo entorno post covid.

Principales líneas de acción para reducir emisiones en el nuevo entorno post-covid:

- mejora en la ocupación del transporte
- logística colaborativa
- optimización de rutas