

De la disrupción a la reinvencción

El futuro de la cadena de suministro en Europa



Conoce a los autores



Jean-Marc Ollagnier

CEO – Europe

Jean-Marc Ollagnier es el director ejecutivo de Accenture en Europa, con supervisión de gestión de todas las industrias y servicios en Europa. También es miembro del Global Management Committee.

Antes de ser nombrado para su puesto actual en marzo de 2020, Jean-Marc fue director ejecutivo del grupo de recursos de Accenture desde 2011 al servicio de las industrias de energía, servicios públicos, productos químicos, productos forestales, metales y minería.

Entre 2006 y 2011, Jean-Marc se desempeñó como director gerente del grupo de Recursos de Accenture en Europa, África, Medio Oriente y América Latina. Antes de ocupar este puesto, fue director general nacional de Accenture en Francia y los países del Benelux.



Kris Timmermans

Senior Managing Director,
Lead – Supply Chain & Operations

Kris Timmermans dirige el área de Supply Chain & Operations de Accenture y es miembro del Global Management Committee, donde también representa el Chief Financial Officer/Enterprise Value and Customer y Channels functions.

Kris ha establecido una misión clara para la cadena de suministro: ayudar a los clientes a reinventar sus redes de suministro para que sean más relevantes, resilientes y social y ambientalmente responsables. Dirige un equipo multidisciplinario que utiliza el poder transformador de los datos y la tecnología para impulsar modelos comerciales centrados en el cliente.

Con 27 años de experiencia en el sector, Kris es pionera en la evolución hacia cadenas de suministro “inteligentes” impulsadas digitalmente. Desde que se unió a Accenture en 1994, ha liderado la cadena de suministro y las transformaciones de toda la empresa para clientes de múltiples sectores, incluidos bienes de consumo, automoción, productos químicos, productos farmacéuticos, equipos industriales y ciencias de la vida.



Michael Brueckner

Senior Managing Director –
Growth & Strategy Lead, Europe

Michael lidera Growth & Strategy para Europa, supervisando todos los aspectos de la estrategia de Accenture, incluyendo la configuración e implementación de la estrategia y las inversiones y abarcando también varias adquisiciones importantes. Además, es miembro del Accenture’s Global Leadership Committee y del Europe’s Management Committee.

Michael lleva en Accenture más de 22 años y ha ocupado numerosos cargos importantes, entre ellos, Head of Health & Life Sciences, Strategy & Management Consulting lead, Regional P&L para Products Industries, y Global Growth & Strategy Lead para Accenture Digital.

Contenidos

01

Disrupción:

fuentes de
disrupción

02

Riesgo:

valor en juego y
previsiones de
recuperación

03

Reinvención:

cómo reinventar las cadenas de
suministro para una nueva era de
incertidumbre permanente

Debido a la pandemia, las empresas ya se enfrentaban a problemas en la cadena de suministro.

-112.700
millones de euros

-0.9 % del PIB

Pérdidas económicas derivadas de las interrupciones en la cadena de suministro en 2021.¹

Please refer to Methodology section.



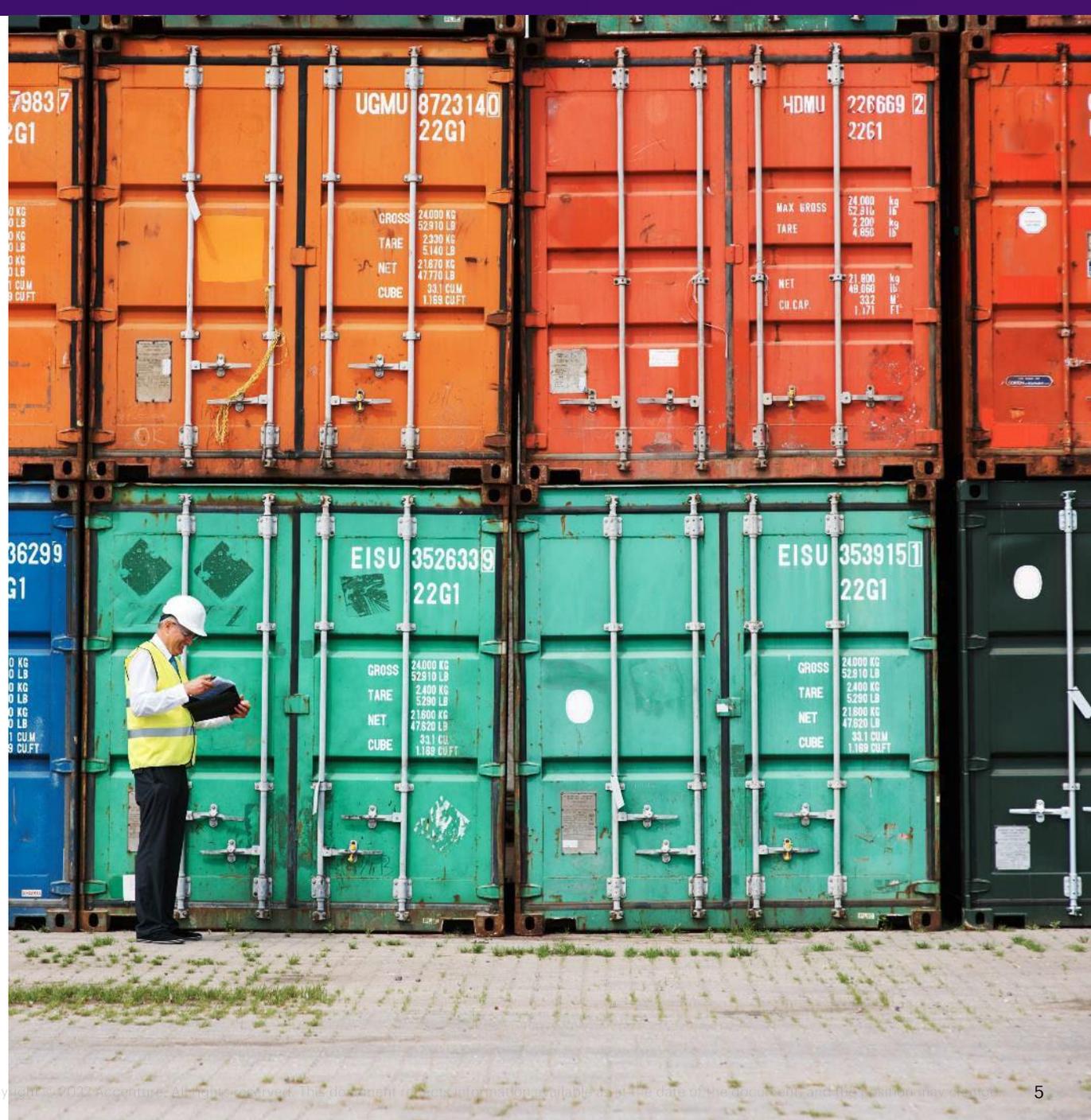
La guerra en Ucrania ha agravado estos problemas

Varios factores están exacerbando el shock de la oferta:

- La inflación y el coste de la energía
- La falta de materias primas y los problemas logísticos
- La escasez de talento

En función de la duración e intensidad de la guerra, el coste de la disrupción en las cadenas de suministro en la Eurozona en 2022-2023 podría ascender a :

242.000 millones de euros (un 2% del PIB) en caso de guerra continuada o 920.000 millones de euros (7,7% del PIB) si se prolonga aún más².



Disrupción:

problemas en la cadena de suministro y disrupción acumulada

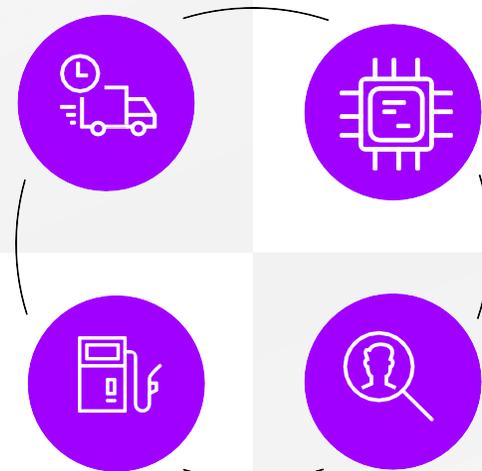
Problemas en la cadena de suministro

Problemas logísticos

- Los cuellos de botella en el transporte han agravado los problemas de suministro y han multiplicado los costes.
- La prolongación del confinamiento en los puertos chinos y la guerra en Ucrania han complicado aún más la situación.
- El 90% de las exportaciones de trigo ucraniano se han interrumpido por el cierre de puertos. Ucrania representa cerca del 10% de las exportaciones globales de trigo. Los precios del trigo están en máximos históricos, con un incremento del 30% en el primer trimestre de 2022 con respecto al trimestre anterior³

Seguridad energética

- Los mercados de la energía ya sufrían carencias de suministro antes de la guerra como consecuencia de la recuperación económica.
- La guerra en Ucrania ha provocado nuevos incrementos en los precios de petróleo y gas: el petróleo crudo Brent podría alcanzar los 115 dólares por barril en 2022⁶
- Los proveedores están interrumpiendo parte de sus operaciones debido a los elevados costes de la energía, lo que a su vez genera nuevos problemas de suministro.



Falta de materias primas

- El repunte de la demanda y la tendencia inicial de almacenar productos provocaron el aumento de la inflación y el colapso de las cadenas de suministro.
- La concentración de proveedores de alimentos y minerales críticos se está agravando.
- Rusia, por ejemplo, es uno de los principales proveedores de paladio, platino y diamantes⁴, mientras que Ucrania es un importante proveedor de gas neón, productos agrícolas y minerales metálicos⁵.

Un mercado de talento escaso

- La falta de profesionales y habilidades ha afectado a la mayor parte de las industrias.
- La guerra ha generado aún más tensión en las áreas con mayor demanda, como el transporte.
- El 14,5% de los marineros del mundo procede de Rusia y Ucrania⁷.

Problemas logísticos

Puertos, buques y contenedores son fundamentales para el comercio. Alrededor del 90% de los productos comercializados se transportan por mar.⁸

La pandemia afectó a las redes logísticas y la guerra está agravando la situación. ¿Cuál es el resultado?

- Más problemas de precios y disponibilidad en el transporte marítimo
- Puertos más congestionados
- Rutas de tráfico aéreo más largas
- Retrasos en el transporte por carretera y ferrocarril

Precios más altos y puertos más congestionados



Con los contenedores con destino a Rusia detenidos en Europa y confinamientos en el puerto chino de Shanghái, la congestión en los puertos de todo el mundo alcanzó niveles históricos en abril de 2022, provocando retrasos e incertidumbre en la recepción.⁹



La falta de contenedores y la grave congestión portuaria ha hecho que los precios de transporte se multiplicaran casi por 10 desde junio de 2020.¹⁰



Las navieras han encargado más de 500 nuevos buques contenedores, pero no entrarán en servicio hasta 2023 o 2024.¹¹

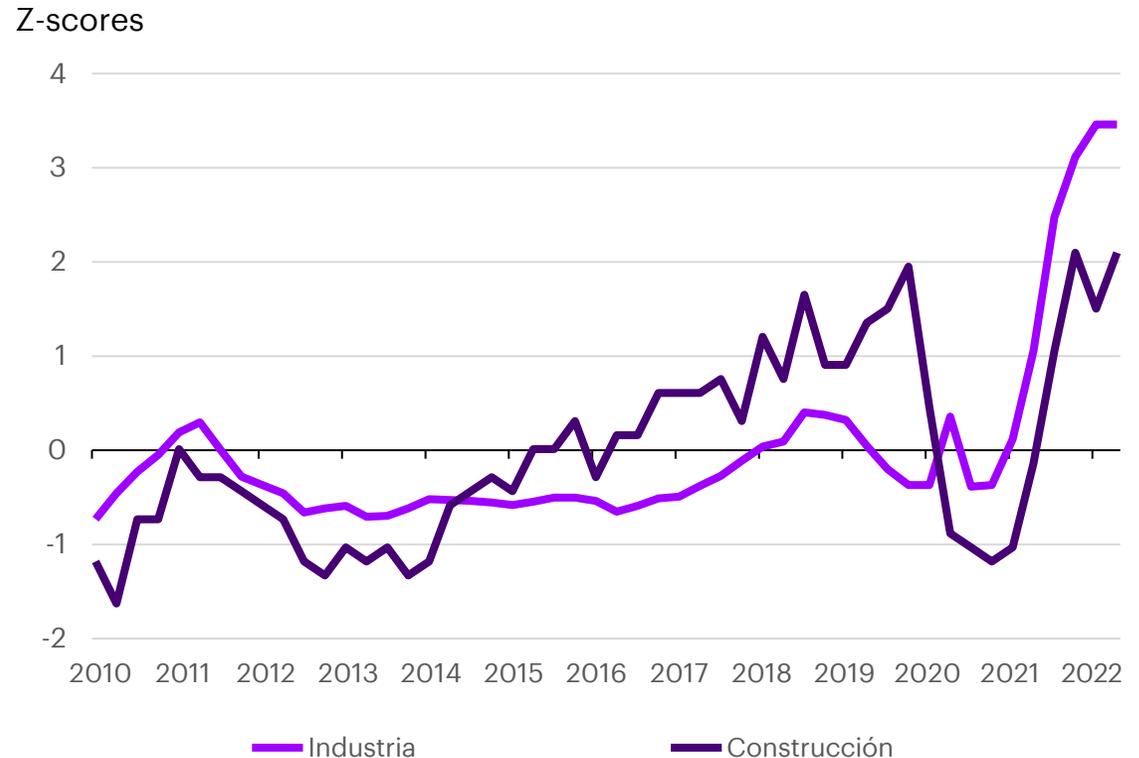
Falta de materias primas

Las empresas están cada vez más preocupadas por la escasez de productos semielaborados y componentes críticos.

El suministro está muy concentrado: **más de la mitad (52%) de los productos con más dependencia externa que importa la UE tiene su origen en China.**¹²

- Por supuesto, las consecuencias de la falta de suministro se dejan notar en todas las industrias, como la del automóvil.
- En Alemania, la producción de automóviles en los primeros cuatro meses de 2022 cayó un 32% con respecto a 2019 debido a la falta de productos básicos.¹³

Cada vez hay más preocupación por la escasez de materiales.



Fuente: Oxford Economics/Haver Analytics

Notas: A z-score is a numerical measurement that describes a value's relationship to the mean of a group of values. We compute z-scores to indicate the extent to which reported shortages have risen by historical standards.

Un mercado de talento escaso

La escasez de talento es el factor que causa problemas más complejos y duraderos en las cadenas de suministro.

- Las habilidades que necesita el mundo están cambiando, al igual que la demografía y las expectativas de los profesionales. Esta enorme transformación tendrá consecuencias de larga duración.
- Para competir en el difícil mercado laboral, las empresas continuarán aumentando los salarios y mejorando las condiciones de trabajo en un intento por atraer y retener trabajadores.

El nuevo mundo del trabajo

-7.2m

trabajadores en Alemania previstos para 2035¹⁴.

1 de cada 4

trabajadores británicos está pensando en cambiar de trabajo.¹⁵

425.000

conductores de vehículos pesados necesarios en Europa.¹⁶

62%

de los líderes de cadenas de suministro creen que sus profesionales no están avanzando lo suficiente en las habilidades que sus empresas necesitan.¹⁷

Seguridad energética

Es difícil garantizar la seguridad energética. Las economías mundial y europea siguen dependiendo mucho del petróleo y el gas, que suponen cerca del 50% del suministro total de energía en 2022¹⁸.

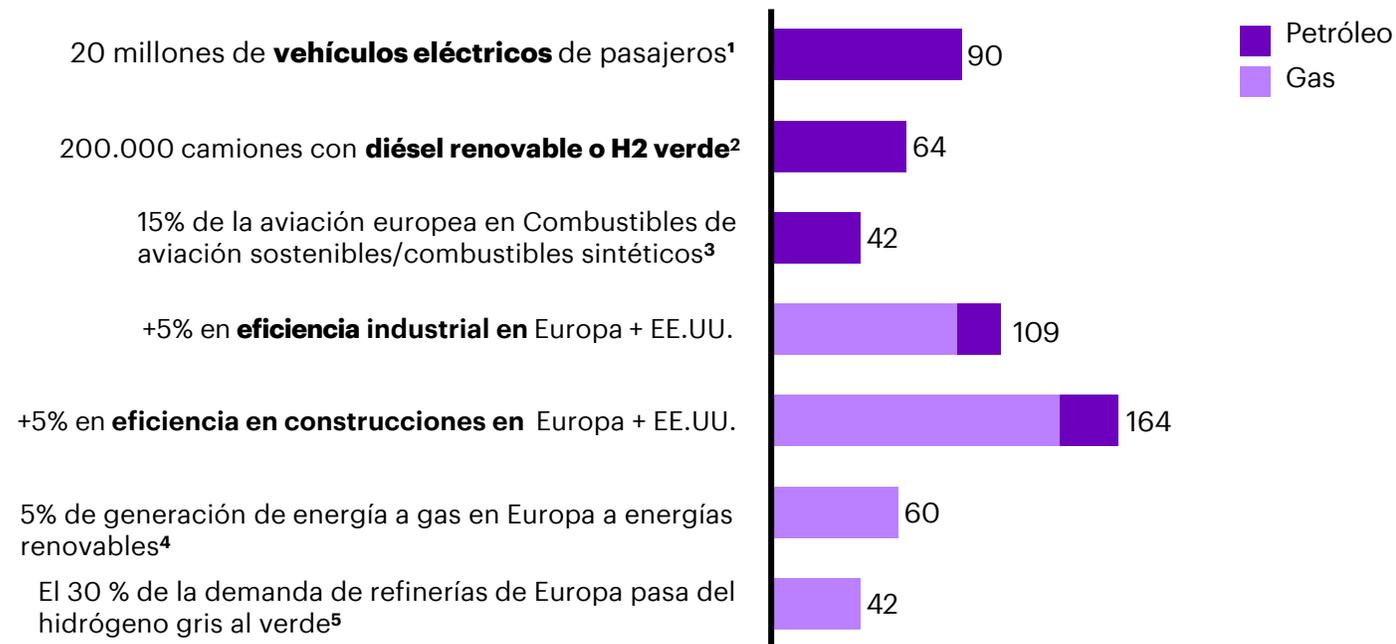
¿Cómo reducir esta dependencia?

Aumentando la eficiencia en la industria y la construcción, adoptando la electricidad verde y usando combustibles con bajo contenido en carbono para el transporte. Algunas comparativas:

- La combinación de 20 millones de vehículos eléctricos (VE) y 200.000 camiones pesados que funcionaran con diésel renovable podría reducir la demanda de petróleo en el equivalente a más de 150 millones de barriles.¹⁹
- El uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF) en el 15% del tráfico aéreo europeo tendría un efecto sobre la demanda de petróleo similar al de unos 10 millones de VE en el transporte por carretera.²⁰

Posibles acciones para reducir la dependencia de energías derivadas del petróleo

Demanda de petróleo y gas evitada (Millones de barriles de petróleo equivalente (Mmboe)/año)



Notas:

1 Assumed a car using 720 liter of gasoline a year with 6 l/100km and 12,000 km/yr.

2 Assuming a 40-ton truck using 33.1 L/100km for 150.000 km/year.

3 Based on European 2021 aviation fuel demand

4 Assumed gas-fired baseload power plants replaced by flexible wind/solar/battery storage mix able to provide stable supply similar to baseload power generation.

5 Assuming 0.03 boe natural gas needed to produce 1 kg SMR-based H2 today

Source: Accenture Research Analysis based on Eurostat and IEA

Riesgo:

valor en juego y
previsiones de
recuperación

El impacto de la guerra

Las fuerzas básicas del mercado, como el crecimiento económico, la inflación y la confianza de los consumidores, que se habían visto afectadas por la pandemia, sufrirán también las consecuencias de la guerra. Como resultado, hemos considerado varios escenarios posibles con distintos niveles de impacto económico. Por desgracia, ya es demasiado tarde para el escenario de impacto controlado y la referencia ahora es el impacto continuado.

Tres escenarios potenciales

1. Impacto controlado

- Las sanciones no se extienden e incluso se pueden reducir si se alcanza un acuerdo de alto el fuego, aliviando los problemas de suministro.
- Los precios de las materias primas vuelven a los niveles de antes de la guerra.
- Aumenta la confianza de empresas y consumidores, que vuelven a los niveles de gasto e inversión anteriores a la guerra.

2. Impacto continuado

- Los problemas de suministro de materias primas continúan durante todo el año 2022. Algunos países siguen sufriendo embargos de petróleo y gas.
- Los problemas de suministro de materias primas provocan incrementos de precios a corto plazo.
- Los consumidores reducen gastos no esenciales y las empresas dan prioridad a mejorar la eficiencia de sus operaciones.

3. Impacto prolongado

- Un embargo general del petróleo y el gas rusos genera importantes problemas estructurales de suministro.
- Los precios de las materias primas se mantienen altos e inestables en 2023.
- El aumento sostenido de los precios reduce el poder adquisitivo de los consumidores, contribuyendo a un notable descenso en la confianza de empresas y consumidores y a una desaceleración del crecimiento.

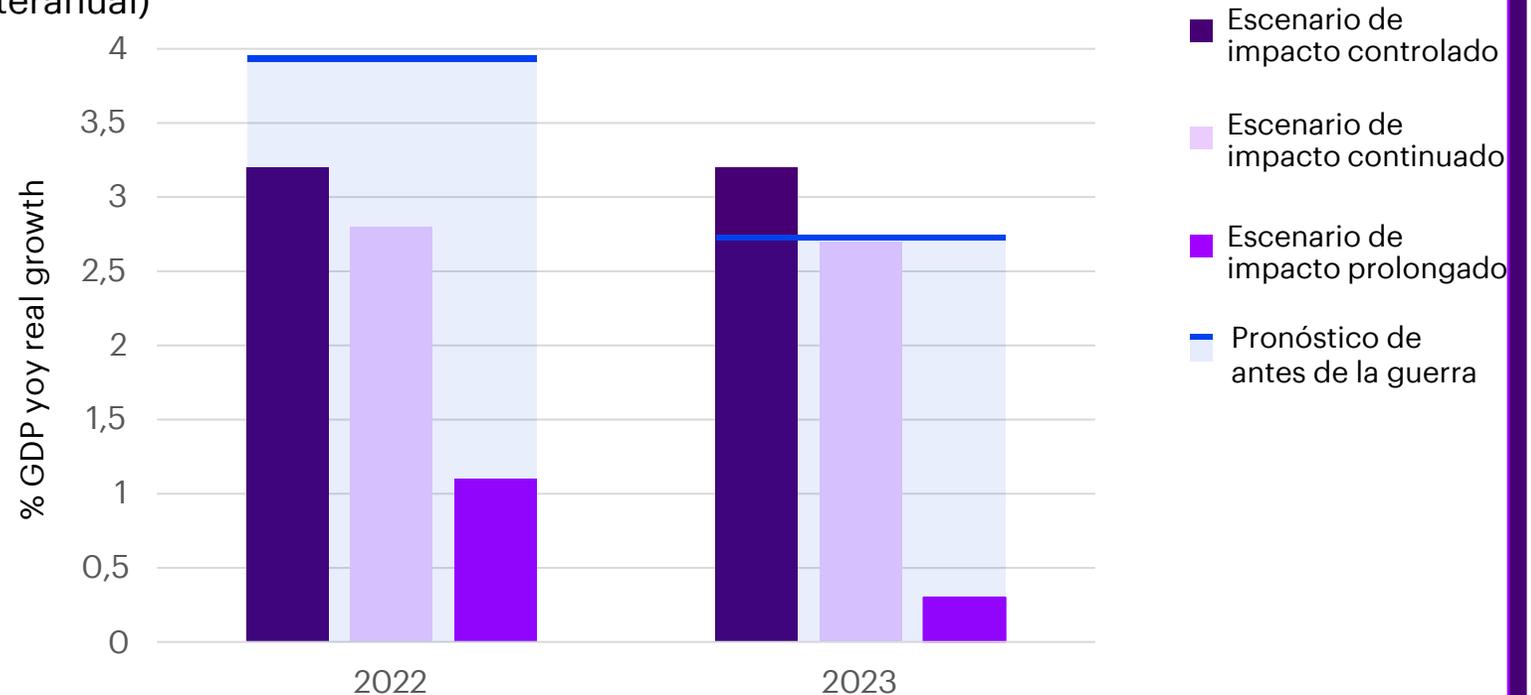
Fuerza del mercado: crecimiento económico

La opinión más generalizada entre los analistas es que la guerra causará una importante desaceleración del crecimiento.²¹

En el escenario continuado, Oxford Economics prevé que la Eurozona esquivará la recesión, pero su producto interior bruto (PIB) en 2022 será un 1,1% más bajo de lo previsto antes de la guerra (3,9% en enero).²²

Las relaciones económicas de la Eurozona aumentan su vulnerabilidad a una desaceleración.

Crecimiento previsto del PIB en la Eurozona por escenario (Variación porcentual interanual)



Fuente: Based on the mapping of Oxford Economics World Economic Prospects estimates to three scenarios of controlled impact (upside as of April 25th 2022) , ongoing (baseline data as of April 25th 2022) and protracted (downside, April 25th 2022)

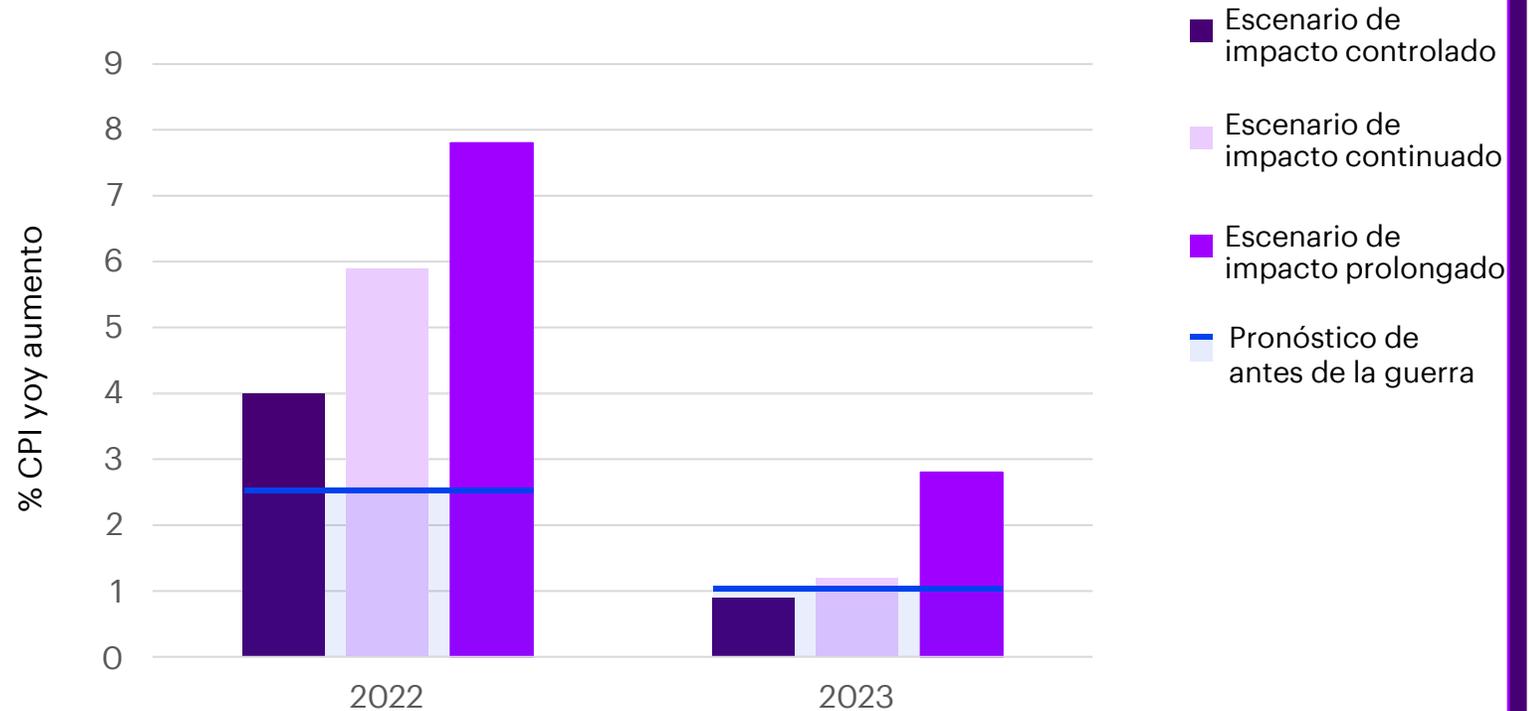
Fuerza del mercado: inflación

Las presiones inflacionarias pueden provocar una presión al alza de los salarios en algunos países e industrias.

En el escenario continuado, Oxford Economics prevé un aumento de la inflación de 5,9 puntos porcentuales en 2022 y 1,2 puntos porcentuales en 2023.²³

Se prevé un aumento de la inflación en la Eurozona.

Inflación prevista en la Eurozona por escenario (Variación porcentual interanual)



Source: Based on the mapping of Oxford Economics World Economic Prospects estimates to three scenarios of controlled impact (upside as of April 25th 2022), ongoing (baseline data as of April 25th 2022) and protracted (downside, April 25th 2022)

Los efectos de la inflación varían según la industria

Las industrias más expuestas a la inflación son aquellas en las que las materias primas, la energía y la mano de obra suponen una gran parte de la estructura de costes.

En la industria química, por ejemplo, los costes de materias primas dependen principalmente del coste del petróleo. Del mismo modo, los sectores industriales y de alta tecnología (excluyendo logística/transporte) utilizan materiales con alto consumo energético.²⁴

La pregunta crítica es: ¿se puede trasladar el incremento de costes a los consumidores?

Estructura de costes de algunas industrias en Europa (%)

Entrada de materiales

14% media de la industria*

Automoción

78%

Aeroespacio & Defensa:

75%

Bienes y servicios de consumo:

72%

Entrada de materiales= participación porcentual de la entrada de materiales (del total de entradas intermedias). Las entradas de materiales incluyen todas las materias primas y bienes procesados.

Entrada de energía

8% media de la industria*

Utilities**:

51%

Movilidad/Transporte:

11%

Productos químicos:

10%

Entrada de energía = participación porcentual de la entrada de materiales (del total de entradas intermedias). Las entradas de materiales incluyen todas las materias primas y bienes procesados.

Entrada de fuerza laboral

59% media de la industria*

Servicios Públicos:

77%

Salud:

75%

Software & Plataformas:

67%

Entrada de fuerza laboral = participación porcentual del salario dentro del valor agregado.

* Weighted average of 19 industries (Aerospace & Defense, Automotive/Mobility, Banking, Capital Markets, Chemicals, Communications & Media, Consumer Goods & Services, Energy, Health, High Tech, Industrial, Insurance, Life Sciences, Natural Resources, Public Sector, Retail, Software & Platforms, Travel, Utilities).

** Utilities include electricity, gas and steam (and exclude water and waste management)

Source: Accenture Research analysis of OECD Input Output tables.

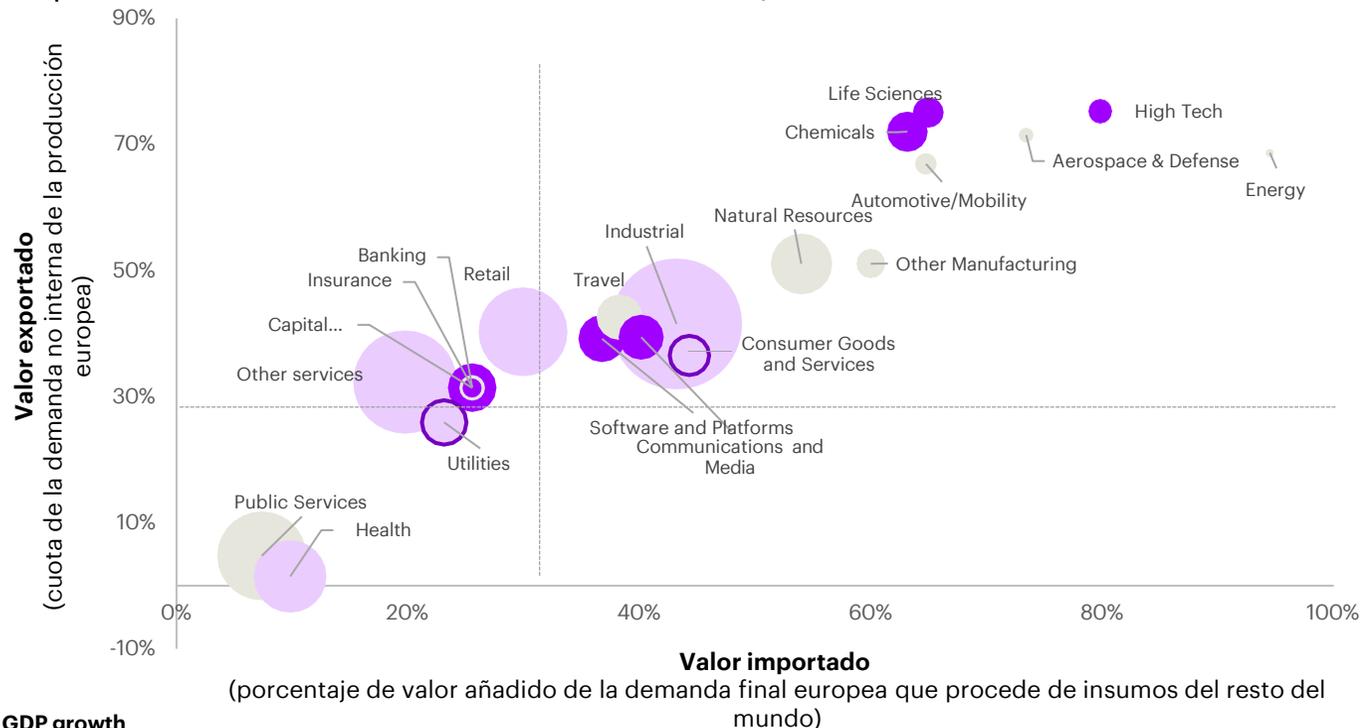
La cadena de suministro es el centro neurálgico de la economía europea

Hasta el 30% del total del valor añadido europeo depende del buen funcionamiento de las cadenas de suministro internacionales, ya sea como origen o como destino de producción.²⁵

La exposición a problemas en la cadena de suministro es especialmente alta en sectores manufactureros y aún más en industrias como la de alta tecnología (el 80% del valor añadido final procede de productos adquiridos fuera de las fronteras, mientras que el 75% de la demanda de productos terminados procede de mercados distintos del doméstico), la del automóvil o la aeroespacial.²⁶

La exposición a problemas en la cadena de suministro varía según la industria

Valor añadido por la industria europea relacionado con las redes de oferta y demanda (Participación en el valor añadido de la demanda final)



Real GDP growth

■ High – above 1,2% ** ■ Moderate – between 0,6% and 1,2% ■ Low – below 0,6%

Note:

Size of the bubble indicates weight on GDP in 2022, color indicates expected GDP CAGR for the '19-24 period under Oxford Economics baseline scenario

**1,2% is CAGR expected for total economy. High indicates the industry is growing faster than the overall economy

Source: Accenture Research Analysis of OECD TiVA and Oxford Economics Industry Databank.

El valor en juego

Como consecuencia de los problemas de suministro, un escenario prolongado podría suponer un coste de hasta 920.000 millones de euros en pérdida de PIB para las economías de la Eurozona.²⁷

Escenario continuado

Escenario prolongado

PIB perdido

en cifras
reales en
2022-2023

-€242.000 millones

-€920.000 millones

Pérdida de PIB %

en 2023

- 2.0%

-7.7%

Source: Oxford Economics Global Economic Model results for scenarios designed by Accenture Research

Tiempo de recuperación por escenario:

Las interrupciones de la cadena de suministro podrían tardar hasta 24 meses en aliviarse en un escenario prolongado, frente a aproximadamente 12 meses en el escenario de impacto continuo.²⁸

Disrupción

Problemas logísticos



Falta de materias primas



Precios de la energía



Un mercado de talento escaso



Tiempo de recuperación



La escasez de mano de obra y habilidades seguirá siendo un problema estructural a largo plazo para las economías europeas en todos los escenarios.

Dicho esto, esta escasez de mano de obra será bastante menos aguda durante los próximos 18 meses en el escenario de "impacto prolongado", dadas las perspectivas más débiles para la actividad económica

Reinvención:

Cómo reinventar las cadenas de suministro para una nueva era de incertidumbre permanente

La reinvencción de la cadena de suministro

Europa está entrando en una nueva era: un nuevo sistema energético, nuevos ciclos económicos y un nuevo orden geopolítico. La próxima década anuncia un replanteamiento fundamental de las cadenas de suministro para que sigan siendo competitivas.

Un cambio de paradigma

De:

Optimizar el coste

- Energía, material y transporte como mercancía (la disponibilidad es más importante que el origen).
- Redes globales que den prioridad a la eficiencia.
- La sostenibilidad es una idea del último momento (productos y procesos diseñados con mentalidad lineal, de modo que la responsabilidad termina cuando se compra el producto).



A:

optimizar el valor y la resiliencia

- Nuevas redes centradas en garantizar suministro y servicios (nivel 1 y más allá), dando prioridad a la diversificación.
- Cadenas de suministro que priman la relevancia para los clientes, con una definición integral de valor y la proximidad a mercados/clientes.
- Sostenibilidad como algo imprescindible que se incorpora por diseño para aumentar la circularidad de las cadenas de suministro.

Impulsado por tecnologías digitales

Datos en tiempo real y operaciones inteligentes

Un diseño nuevo para una nueva era

Para hacer frente a un futuro incierto y generar valor a largo plazo, las empresas europeas necesitan rediseñar sus cadenas de suministro a partir de tres conceptos básicos: resiliencia, relevancia y sostenibilidad.

01

Resiliencia

02

Relevancia

03

Sostenibilidad

Resiliencia

Las cadenas de suministro modernas deben minimizar los riesgos cotidianos, pero también deben adaptarse y recuperarse de las catástrofes cuando y donde se produzcan. Las organizaciones pueden hacer una gestión proactiva del riesgo y ganar en resiliencia creando cadenas de suministro inteligentes y resilientes que conozcan los riesgos, sean seguras, transparentes y adaptables, respondan con rapidez y estén optimizadas.



86%

de los directivos europeos están preparando importantes cambios en sus operaciones como resultado de las crisis.²⁹

La resiliencia se puede aumentar mediante una combinación de visibilidad, procesos ágiles y redes robustas que ofrezcan también beneficios adicionales a medio y largo plazo, como alcanzar los objetivos de sostenibilidad o cumplir la normativa sobre cadenas de suministro.

Cómo conseguirlo:

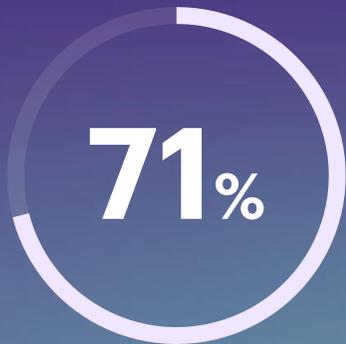
- **Gestiona los riesgos de explotación:**
Responde a cambios bruscos en la cadena de suministro con más **visibilidad dinámica**, identificación de riesgos y soluciones de mitigación.
- **Gestiona los riesgos tácticos**
Adáptate a cambios en la oferta y la demanda **planificando escenarios** y realizando análisis de riesgo/oportunidad como parte de los planes de ventas y operaciones.
- **Gestiona los riesgos estratégicos:**
Gestione la incertidumbre aumentando la flexibilidad y la capacidad a través del **modelado y la simulación de redes**, las **pruebas de estrés**, el **tamaño del búfer estratégico y las opciones de suministro múltiple**.

Beneficios:

- Permite la detección rápida de problemas logísticos, picos de demanda y carencias de material.
- Mejora la visibilidad dinámica de la cadena de suministro para responder a las interrupciones cuando se produzcan y cumplir los objetivos de sostenibilidad y cumplimiento.
- Ofrece la posibilidad de compensar los costes de inversión, ya que las mismas tecnologías que empleas para crear tu cadena de suministro inteligente pueden ofrecer beneficios a medio y largo plazo en sostenibilidad y cumplimiento.

Relevancia

Las necesidades de los consumidores están cambiando a un ritmo acelerado, sobre todo en términos de valor, capacidad de elección y comodidad. La relevancia obliga a las empresas a estar ahí para sus clientes en los “momentos que cuentan”, dando prioridad a la experiencia del cliente.



de los ejecutivos aseguran que la tecnología les ofrece la oportunidad de reinventar aspectos fundamentales de su actividad.³⁰

Una cadena de suministro relevante es inteligente y ágil, puede anticiparse y adaptarse a cambios en las condiciones de negocio y responde a las expectativas de los clientes, las demandas de los interesados y el potencial del ecosistema con datos, analítica y automatización.

Cómo conseguirlo:

Aprende del futuro:

- Recopila información que proceda directamente de interacciones con clientes (incluidos **datos en tiempo real**), de dentro y fuera de tu organización y de toda la cadena de valor.
- Procesa los datos usando **inteligencia artificial** (IA) y automatización para identificar con rapidez nuevos patrones y facilitar la toma de decisiones.

Reinventa la organización:

- Adopta un organigrama más **rápido y plano**, en el que el centro corporativo y la dirección colaboren para tomar decisiones transversales.
- Define el propósito de la organización, fija la estrategia y destina capital a las iniciativas más importantes.
- Colabora con el cliente para incorporar capacidades a los procesos de negocio que repercutan directamente en la experiencia del cliente.

Incorpora inteligencia a la empresa:

- Adopta **procesos, productos y plataformas inteligentes**.
- Aplica un enfoque cloud-first como base para la transformación digital de tu cadena de suministro.
- Usa herramientas como la **gestión de costes base cero** para hacer frente a los efectos de la inflación.

Beneficios

- Reduce los problemas de logística, materiales y personal en la cadena de suministro.
- Te permite gestionar costes y niveles de servicio, además de ofrecer una infraestructura y un modelo de gobierno para impulsar la innovación y el desarrollo.

Sostenibilidad

Ser sostenible es ya una necesidad. Las empresas tienen que mejorar sus resultados medioambientales, sociales y de gobierno (ESG), transformando sus operaciones para que sean circulares, cero emisiones y de confianza.



de los ejecutivos europeos aseguran que hacer que su empresa sea realmente responsable/sostenible es una de sus máximas prioridades para los próximos tres años.³¹

Una cadena de suministro sostenible tiene en cuenta las necesidades presentes y futuras de todos los interesados, incluyendo líderes de negocio, empleados, inversores, partners del ecosistema y la sociedad en su conjunto.

Cómo conseguirlo:

Alcanza las cero emisiones y no te quedes ahí:

- Busca formas de reducir a **cero** el impacto social y ambiental de tu cadena de valor, y luego intenta que la contribución neta sea positiva. Es muy importante que conozcas el impacto de tus operaciones internas y las de tus partners y proveedores.

Adopta modelos de negocio circulares:

- Pasa de los procesos lineales a procesos circulares que minimicen los residuos. Cambia la mentalidad de “un solo uso” por otra de reciclaje, reutilización y aprovechamiento.

Busca formas creativas de fomentar el talento:

- La sostenibilidad por diseño exige dotar a los profesionales de nuevas habilidades. Tener **equipos multidisciplinares y con más formación** significa que es posible que las personas deban asumir funciones más complejas.

Genera confianza a través de la transparencia:

- [Usa sistemas multilaterales, como blockchain, para aportar transparencia a tu cadena de valor y generar confianza entre los interesados.](#)

Beneficios

- Contribuye a hacer del mundo un lugar más habitable y a garantizar la disponibilidad de recursos para futuras generaciones.
- Reduce las desigualdades socioeconómicas globales y saca lo mejor de todos los profesionales.

Una nueva década decisiva: El nuevo reto para los líderes es encontrar la forma de crecer en tiempos de incertidumbre.

Los líderes y sus organizaciones ya no tienen la posibilidad de volver al relativo confort y seguridad de un pasado no tan lejano. La guerra en Ucrania, unida a los efectos de la pandemia, ha dejado claro que muchas de las cómodas certidumbres que los líderes empresariales tenían por seguras han desaparecido para siempre.



En el futuro, el éxito dependerá de la capacidad de los líderes para adaptarse a las demandas de este nuevo y difícil entorno. Su determinación será más importante que nunca.

Metodología

Coste de los problemas en la cadena de suministro:

Oxford Economics ha estimado el impacto de los problemas de suministro en 2021 en dos etapas para separar los que están relacionados con la energía de todos los demás:

Paso 1: Se estimó el impacto de los cuellos de botella sin relación con la energía (problemas logísticos y escasez de personal y materiales):

- Se utilizó el Modelo Económico Global de Oxford con un escenario hipotético en el que la evolución de la demanda afectaba a la producción sectorial en condiciones “normales”. Luego se compararon esos resultados con lo ocurrido en 2021 para estimar las pérdidas debidas a problemas de suministro sin relación con la energía.
- Los resultados se verificaron con datos de encuestas nacionales sobre problemas de suministro.

Paso 2: Se estimó el impacto del aumento del precio de la energía: Se utilizó el Modelo Económico Global de Oxford con otro escenario hipotético para estimar cómo habría evolucionado la economía si los precios de la energía se hubieran mantenido en niveles “normales”.

Paso 3: Luego se compararon esos resultados con lo ocurrido en 2021 para estimar las pérdidas debidas a problemas relacionados con la energía.

Los impactos estimados de problemas con y sin relación con la energía se combinaron para obtener estimaciones de coste total (basado en pérdidas de producción y expresado en euros nominales) para la Eurozona. Por último, se combinaron estas estimaciones para obtener el impacto total.

Las industrias analizadas incluyen manufacturas, construcción, comercio mayorista y minorista, y transporte y almacenamiento.



Análisis de escenarios

Paso 1:

Se utilizó el Modelo Económico Global de Oxford para proyectar la evolución de la economía de la Eurozona en tres escenarios distintos relacionados con el conflicto en Ucrania:

- Escenario de impacto controlado: Las sanciones no se extienden e incluso se pueden reducir si se alcanza un acuerdo de alto el fuego, aliviando los problemas de suministro. Los precios de las materias primas vuelven a los niveles de antes de la guerra, al igual que la confianza de empresas y consumidores.
- Escenario de impacto continuado: El conflicto en Ucrania dura relativamente poco y se alcanza un acuerdo de alto el fuego antes de que termine 2022. Las principales consecuencias económicas de la guerra en el resto del mundo son el aumento del precio de productos como petróleo, gas y trigo, además de disrupciones generalizadas en los mercados financieros.
- Escenario de impacto prolongado: La guerra de Ucrania continúa en 2023 y los países occidentales imponen nuevas sanciones a Rusia. Los precios del gas siguen subiendo, al igual que la incertidumbre en los mercados financieros y entre los consumidores, multiplicando las consecuencias negativas de la inflación.
- Los niveles de antes de la guerra son los previstos en enero de 2022.

Paso 2:

Se midieron las pérdidas potenciales en el modelo de referencia (impacto continuado) y en el escenario de impacto prolongado con respecto a lo previsto antes de la guerra, sumando las pérdidas de 2022 y 2023 en euros reales. Los tiempos de recuperación se basan en supuestos y previsiones de Oxford Economics, datos de mercado y otros indicadores de la futura capacidad de suministro.

Dependencia industrial del suministro y la demanda internacionales

Paso 1:

Se estimó el porcentaje de la demanda exterior para la producción total de un país. Usando datos de las tablas TiVA de la OCDE, se estimaron los siguientes porcentajes para cada industria en cada país:

Valor añadido por origen (País) a la demanda final (Mundo) - Valor añadido por origen (País) a la demanda final (Nacional) / Valor añadido por origen (País) a la demanda final (Mundo)ç.

Paso 2:

Se calculó el porcentaje de valor añadido inyectado a la demanda final de un país que procede de suministros del resto del mundo. Usando datos de las tablas TiVA de la OCDE, se estimaron los siguientes porcentajes para cada industria en cada país:

Valor añadido por origen (Mundo) a la demanda final (País) - Valor añadido por origen (Nacional) a la demanda final (País) / Valor añadido por origen (Mundo) a la demanda final (País)

El análisis cubrió los 19 países de la Eurozona.

Referencias

- 1 Accenture Research analysis of Oxford Economics data
- 2 Oxford Economics Global Economic Model results for scenarios designed by Accenture Research
- 3 "[Commodity Markets Outlook April 2022](#)", World Bank (2022)
- 4 Everest data, used with permission
- 5 "[Commodity Markets Outlook April 2022](#)", World Bank (2022)
- 6 Oxford Economics data
- 7 "[Russian and Ukrainian seafarers make up 14.5% of global shipping workforce, according to ICS](#)," [International Chamber of Shipping](#) (2022), used with permission
- 8 "[Ocean shipping and shipbuilding](#)," OECD
- 9 "[Container shipping: volume growth calms, tariffs remain strong](#)," [ING Bank N.V.](#) (2022)
- 10 "[Harper Peterson Charter Rates Index](#)," Harper Petersen, used with permission
- 11 "[Container shipping: volume growth calms, tariffs remain strong](#)," [ING Bank N.V.](#) (2022)
- 12 "[Strategic dependencies and capacities](#)," European Commission (2021)
- 13 [VDA Press Release \("Production and market also down in April,"\)](#), from 4 May 2022, used with permission
- 14 "[Nur mit einer jährlichen Nettozuwanderung von 400.000 Personen bleibt das Arbeitskräfteangebot langfristig konstant](#)," Institute for Employment Research (2021)
- 15 "[The great resignation: 69% of UK workers ready to move job](#)," Randstad (2021), used with permission
- 16 "[European road freight rates index up 4.3 points in Q1, hitting a new record](#)," [IRU](#) (2022), used with permission
- 17 "[Skilling the future supply chain workforce is easier than you think](#)," [Accenture](#) (2022)
- 18 Thunder Said Energy 2022, used with permission
- 19 "[The war in Ukraine: A moment of reckoning for the oil and gas industry](#)," [Accenture](#) (2022)
- 20 *ibid.*
- 21 Accenture Research analysis based on Morgan Stanley, Barclays, Goldman Sachs, BNP Paribas, Credit Suisse and J.P. Morgan 2022 GDP & Inflation Outlooks
- 22 Oxford Economics Global Economics Database. Prewar refers to forecast as of January 2022
- 23 *ibid.*
- 24 Accenture Research analysis of OECD World Input Output tables
- 25 Accenture Research analysis of OECD TiVA and Oxford Economics Industry Databank
- 26 *ibid.*
- 27 Oxford Economics Global Economic Model results for scenarios designed by Accenture Research
- 28 *ibid.*
- 29 Accenture Survey of 1,100 C Suite executives in Europe; 10th December 2021 – 21st January 2022
- 30 Accenture Survey of 300 C Suite Executive in Europe, 10th January – 28th February 2022
- 31 Accenture Survey of 545 C Suite Executives in Europe, 1st October – 30th November 2021

Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Tecnología y Operaciones, y Accenture Song, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 699.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y para la sociedad. **Visítanos en [accenture.com](https://www.accenture.com)**

Nota legal

El material incluido en este documento refleja la información disponible en el momento de su preparación, según la fecha indicada en la primera página. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. Este contenido se ofrece únicamente con fines de información general, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no está destinado a sustituir la consulta con nuestros asesores profesionales. En la medida permitida por la ley, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2022 Accenture. Todos los derechos reservados.

About Accenture Research

Accenture Research da forma a las tendencias y crea información basada en datos sobre los problemas más apremiantes que enfrentan las organizaciones globales. Al combinar el poder de las técnicas de investigación innovadoras con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de más de 300 investigadores y analistas abarca 20 países y publica cientos de informes, artículos y puntos de vista cada año. Nuestra investigación que invita a la reflexión, respaldada por datos patentados y asociaciones con organizaciones líderes como MIT y HBS, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar teorías e ideas frescas en soluciones del mundo real para nuestros clientes.

Agradecimientos

Research Lead

Svenja Falk

Research Team

Laura Wright

Ana Ruiz Hernanz

Stephen Meyer

Vincenzo Palermo

Bobby James

Deepak Tantry

Mamta Kapur

Maria Victoria Arbeletche

Lasse Kari

Yuhui Xiong

Marketing +

Communications Team

Susie Ravasio

Bradley Nixon

Francois Luu

Karen Wolf

