

# ¿Sabemos Gestionar las Disrupciones que Afectan a Nuestra Cadena de Suministros?

Elena Revilla  
IE Business School

María Jesús Sáenz  
MIT-Zaragoza International Logistics Program

La catástrofe del tsunami que azotó Japón en marzo de 2011 puso de manifiesto las terribles consecuencias de la disrupción de la cadena de suministros. El efecto dominó producido por las paradas de la producción tanto en empresas fabricantes como proveedoras se sintió en muchas partes del mundo, incluyendo Estados Unidos, China y Europa, dado el carácter global de las exportaciones japonesas. Como ejemplo destacamos el caso de Apple, que había confiado el 25% de los componentes de su nuevo iPad2 a proveedores japoneses. Y lo que es peor, para alguno de estos componentes solo existía un único proveedor. La salida al mercado del iPad2 ocurrió solo horas después de que el tsunami azotará Japón. Los grandes esfuerzos de la campaña de marketing coincidieron con los problemas de abastecimiento de algunos de sus componentes

electrónicos. Esto afectó gravemente a la cadena y provocó retrasos en la disponibilidad del producto en el mercado. El efecto final fue de frustración, tanto en los clientes como en los accionistas, que veían cómo el precio de las acciones caía 8% como consecuencia de las disrupciones en la cadena que siguieron al desastre.

Muchas lecciones pueden extraerse de estos terribles sucesos, pero hay una especialmente preocupante, y es el hecho de que la mayor parte de las empresas no solo ignoren o fallen en reconocer riesgos de alto impacto, sino que incluso entre aquellas que lo hacen, muchas no consiguen evaluar su impacto potencial, y, como consecuencia, no son capaces de responder adecuadamente. Parece que los directivos fuesen incapaces de crear reglas o procedimientos para situaciones

complejas de alto riesgo. Así por ejemplo, observamos que frecuentemente los *business continuity plans* que se definen a un nivel estratégico no se complementan con planes de implementación a nivel táctico u operativo que permitan a las organizaciones responder rápida y eficientemente ante situaciones de crisis.

Estas deficiencias las hemos podido observar a partir del reciente estudio *Global Supply Chain Risks*, liderado por el MIT Scale Network, en el que han participado los autores. Este estudio, que recoge las respuestas de 1,403 empresas presentes en 69 países a lo largo de mundo, nos ha permitido concluir que si bien las cadenas de suministros afrontan una amplia variedad de amenazas, su gestión de la disrupción es similar, y no se aprecia una relación con la naturaleza de las fuentes de riesgo. Producto de esta falta de alineación

es el bajo nivel de efectividad observado en la gestión de la disrupción que distorsiona los resultados de la cadena de suministros.

¿Por qué las empresas no están aprendiendo de sus experiencias previas en gestión de cadenas de suministros en entornos globales para mitigar los efectos de la disrupción? Una de las razones la podemos encontrar en la relativa novedad de esta disciplina de gestión y la falta de un marco conceptual que permita explicar las relaciones causa-efecto. Según nuestro estudio, cerca del 60% de los directivos encuestados no trabaja activamente la gestión del riesgo de sus cadenas de suministros o no la considera suficientemente efectiva. Reconocen abiertamente que les falta un marco que los guíe acerca de cómo desplegar las prácticas de gestión, y a base de las cuales poder determinar las que mejor se

adaptan a cada situación particular de su cadena de suministros.

Nuestro modelo de gestión propone una alineación de las fuentes de riesgo con la gestión de la disrupción. En otras palabras, esta última requiere empezar analizando tanto el diseño de la cadena (o del portafolio de cadenas) de suministros de la empresa como su nivel de globalización para, a partir de ahí, identificar sus amenazas de riesgo tanto internas como externas. Para lograr esto, es importante que los directivos entiendan que las herramientas de gestión de la disrupción que amortiguan los riesgos internos son diferentes de aquellas que ayudan a la empresa a mitigar los riesgos externos. Esto es así porque los sucesos externos no se derivan directamente de las operaciones de la cadena de suministros, y la empresa no tiene un control ni perfecto ni completo sobre el entorno. De

acuerdo con esto, las herramientas de gestión que operan con los riesgos internos requieren atributos de control, orientación a procesos, prevención, monitorización de nodos críticos, visibilidad y orientación a la causa que los provoca. En otro sentido, las herramientas de gestión que funcionan con los riesgos externos demandan una implicación directiva más estratégica que incluya aspectos de gestión relacional, orientación más reactiva, además de conocimiento y vigilancia del entorno que permita una monitorización política, económica y meteorológica de la competencia y de eventos extraordinarios.

En definitiva, la alineación de la gestión de la disrupción con los tipos de riesgo es crítica para conseguir mitigar sus efectos negativos y asegurar que la cadena alcance con éxito las expectativas prometidas. **E**

