

LIBERANDO ENERGÍA



OCTAVIO CARRANZA

Sostenibilidad en las cadenas de suministro

(Parte II de III) Las empresas que tienen un buen desempeño logístico, son más capaces de enfrentar imprevistos que las que no

El concepto de riesgo es una idea más o menos difusa, cuya aplicación depende del contexto. Un libro que hizo historia (The Resilient Enterprise) presenta casos de empresas cuyas cadenas dejan de ser operativas o no, a raíz del atentado a las Torres Gemelas.

El concepto de resiliencia define la capacidad de un sistema, desde el punto de vista empresarial, de ser operativo a pesar de condiciones extremas. Este autor lo conoció como la capacidad de un metal de deformarse sin perder sus propiedades elásticas.

En este marco, puede entenderse a la resiliencia como la capacidad de afrontar riesgos que tiene una empresa, es decir, cuán 'robusta' es para enfrentar situaciones imprevistas. Los riesgos que se pueden imaginar para una cadena son muy variados: en el libro se muestra una gráfica de la principal empresa automotriz del mundo, que describe diferentes tipos

de riesgos: los hay financieros (quién viva en España o Argentina los conoce), los hay climáticos o ambientales (huracanes, terremotos, tsunamis, etc.), los hay sociales o laborales o políticos (huelgas,

revoluciones, hambrunas), los hay en el surtido de insumos (proveedores quebrados).

La lista es casi interminable (se pueden contar cientos en el esquema de esta empresa). El punto es prepararse para asumir esos riesgos y pasar por encima de ellos.

Se han hecho dos estudios significativos al respecto. En el primero se analizaron cientos de casos de empresas que presentaron 'fallas de servicio' en su cadena de suministro por diversos motivos. Entre los más sobresalientes están el de una empresa de calzado deportivo que en el momento del lanzamiento de un producto tuvo fallas generalizadas en el sistema informático de reciente utilización, o aquella sobre la que se descubrió el empleo de mano de obra infantil en el continente asiático... o esa otra donde un proveedor sufrió un incendio en su planta y frustró el lanzamiento de un producto. La casuística podría seguir casi sin límites.

Se descubrió que todas estas empresas tuvieron severas caídas en su valor bursátil, disminuciones de ventas, y fundamentalmente un tiempo relativamente importante para recuperarse de sus deslices.

La conclusión es que compensa tener cadenas de abasto robustas (sostenibles). Existen indudablemente contrapartes a estos casos: nuestros héroes de la sostenibilidad.

Luego del huracán 'Katrina', Nueva Orleans enfrentó situaciones humanitarias extremas. Una cadena de supermercados conocida por su logística fue capaz de desplegar el surtido de agua e insumos de supervivencia en un tiempo récord. Así como una empresa de electrónica y otras famosas compañías que destacan por su excelencia.

Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre si las empresas que tienen cadenas que destacan por sus prestaciones operativas, son más susceptibles de enfrentar riesgos exitosamente.

Por ese motivo PwC encaró un trabajo de investigación con Simchi-Levy, profesor del MIT. Con base en una matriz de madurez, se analizó la situación de las empresas en sus operaciones de cadena de suministro habituales y se les comparó en su capacidad de responder exitosamente a desafíos imprevistos. El resultado fue concluyente: las empresas que tienen un más que aceptable desempeño logístico, superan o evitan situaciones de quiebre de su cadena con mucho mayor facilidad que las que no lo tienen.

Lo anterior nos lleva a una conclusión rotunda: no hay recetas fáciles para tener cadenas de suministro sostenibles. El sentido común sigue siendo un patrimonio insustituible. Durante los años 80 se empezó a observar empresas que iniciaban proyectos de calidad y que terminaban quebrando (John Sterman, de MIT fue un artífice de la explicación sistémica de esto).

¿La razón? Empleados desmoralizados porque sabían que el proceso iniciaría y culminaría con el despido de varios de ellos. La sostenibilidad de las cadenas es tener una visión sistémica integrada. Cada recoveco de la cadena es susceptible de generar 'fallas'.

La historia del Management muestra cómo quiénes han sabido integrar actores a todo lo largo de su sistema de abasto, han generado resultados llamativos

“No hay recetas fáciles para tener cadenas de suministro sostenibles”.