

Gestión de cadenas de suministro en un mundo que ya no es plano

La desglobalización y la digitalización ya estaban arreciando cuando llegó la COVID-19 y confirmó las sospechas de las empresas: tienen que llevar a cabo una transformación profunda de sus cadenas de suministro para hacerlas más ágiles y resilientes. Explicamos cómo conseguirlo.



1 de abril de 2021

A principios del 2020, cuando la pandemia de COVID-19 puso freno al mundo, LG Electronics consideró dejar de introducir más productos en su cadena de suministro o tendría problemas serios. Como muchas otras multinacionales, LG coordinaba una vasta cadena de suministro global: clientes, distribuidores, fábricas, centros de aprovisionamiento y puntos de toma de decisión, desde Europa hasta Corea del Sur. Tocaba calcular, con exactitud, cuánto inventario ya se había distribuido, cuánto se encontraba en camino y qué cantidad estaba todavía en producción.

Por suerte, "nuestra cadena de suministro es muy ágil", apuntaba Gabriel Mesas Patón, director general de Operaciones de LG Electronics, en un encuentro sobre cadenas de suministro resilientes, organizado en febrero de 2021 por el Club Fintech del IESE. "Cada día hacemos seguimiento del inventario en nuestros canales y recibimos información de nuestros clientes sobre sus ventas en tiempo real". En menos de tres días, LG Electronics dejó de introducir más productos en sus canales y había actualizado la planificación de la cadena de suministro.


No todo el mundo posee esta agilidad. Para muchas empresas, la COVID-19 se juntó con cambios fundamentales en su contexto empresarial que llevaban años desarrollándose. El conjunto de todos estos desafíos requiere una profunda transformación de la gestión de las cadenas de suministro, de la que no habrá vuelta atrás. Las empresas deben realizar ajustes en múltiples frentes, tanto por el lado de la oferta como de la demanda, pasando por la digitalización de las cadenas de suministro, y reforzar el liderazgo de su gestión. Al hacerlo, toparán con numerosos retos, pero también encontrarán interesantes oportunidades.

Los impulsores de la desglobalización

En las últimas décadas, las propias cadenas de suministro globales han impulsado y definido el fenómeno de la globalización. Se estima que hace unos años, el 70% del comercio mundial se realizaba a través de cadenas de valor globales, que abarcaban múltiples industrias y decenas de países. Los smartphones son un buen ejemplo: sus componentes provienen principalmente de empresas de Asia oriental, que luego se ensamblan en Taiwán. Desde allí los productos acabados se envía a consumidores por todo el mundo. Este tipo de cadenas de suministro son largas, lentas e inflexibles. Funcionan bien siempre y cuando los costes de mano de obra y transporte se mantengan bajos.

Ahora, la situación es otra muy diferente. Como refleja una encuesta de 2019 de Baker McKenzie a 600 multinacionales, ya antes de la COVID-19, las empresas se estaban planteando iniciar cambios importantes, o incluso una revisión completa de sus cadenas de suministro.

Los siguientes impulsores de la desglobalización actúan contra la concepción tan establecida de que "el mundo es plano".

Gracias por leer  **IESE**insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

Array

www.iese.edu/es/insight