Apagón en Europa: lecciones para empresas en caso de crisis

El aumento de las catástrofes naturales y otros riesgos obliga a las empresas a replantearse el dogma del *lean management.*



14 de mayo de 2025

Por Eduard Calvo

El 28 de abril de 2025, un gran apagón dejó sin suministro eléctrico a prácticamente toda

©IESE Business School

España, Portugal, Andorra y parte de Francia. Aunque las causas exactas aún se están investigando, las consecuencias no tardaron en manifestarse: interrupciones generalizadas, pérdidas económicas valoradas en cientos de millones de euros y una muestra clara de cuán vulnerables somos, como ciudadanos, instituciones y organizaciones, ante riesgos que escapan a nuestro control.

No es la primera vez que nos enfrentamos a algo así. En los últimos años hemos asistido a erupciones volcánicas, tsunamis, incendios forestales, inundaciones, guerras y una pandemia. Como dijo en su día un asesor de Hillary Clinton, el siglo XXI es una época terrible para los fanáticos del control.

Sin embargo, ante el avance del cambio climático, el aumento de los desastres naturales y los múltiples riesgos geopolíticos que se vislumbran en el horizonte, resulta imprescindible replantear nuestras organizaciones en clave resiliente.

Comprende los riesgos a los que se enfrenta tu empresa

Entender el riesgo va más allá de calcular probabilidades. Existe un marco que ayuda a clasificar los hechos desde “los conocidos que conocemos” hasta “los desconocidos que desconocemos”. Tanto en la vida como en los negocios, existen fenómenos previsibles y recurrentes que podemos anticipar con un alto grado de certeza; por ejemplo, que el consumo de helados aumenta en verano. En cambio, otros presentan una mayor variabilidad; sabemos que una promoción impulsará la demanda, pero no cuánto.

Cuando se trata de riesgos identificables, pero poco frecuentes –como guerras comerciales, epidemias, ciberataques, cambios regulatorios o apagones– a veces lo mejor que podemos hacer es mitigar sus consecuencias. Por su parte, los hechos que nos toman completamente por sorpresa exigen una respuesta inmediata.

Muchos directivos evalúan los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad y gravedad. Sin embargo, eso los lleva a subestimar escenarios que, aunque poco probables, pueden tener consecuencias devastadoras. Eso es, sencillamente, una mala gestión.

©IESE Business School

¿Qué hacer ante los cisnes negros? Prevenir, mitigar y aumentar la resiliencia

Debemos asumir que, aunque algunos acontecimientos se escapan a nuestro control, su impacto en las empresas depende en gran medida de las decisiones que tomamos con antelación.

Una de las claves para mitigar ese impacto es contar con cadenas de suministro resilientes. Sabemos que la diversificación de proveedores es fundamental para evitar que un contratiempo lo frene todo. La investigación muestra, además, que, cuanto más densa y compleja es esa red de suministro, mayor es la exposición al riesgo.

Por eso, no solo conviene diversificar, sino también reducir la complejidad operativa y evitar cuellos de botella. Es esencial saber al instante quiénes son nuestros proveedores y qué relación mantienen entre sí para evitar sorpresas ocultas, como un proveedor único que concentre el control sobre el resto. También conviene contar con fuentes alternativas para no quedarse sin opciones en una crisis.

Ante posibles crisis, alternativas y sistemas de respaldo

Una de las primeras explicaciones del apagón que afectó al sur de Europa apunta a la imprevisibilidad de las fuentes de energía renovable, que dependen del viento, el sol y las condiciones meteorológicas. Este tipo de fuentes requieren de mecanismos de respaldo que permitan responder con rapidez ante posibles interrupciones en el suministro.

Esos “amortiguadores” serían, por ejemplo, recurrir a la energía nuclear en momentos puntuales, importar energía de países como Francia o Marruecos o poner en marcha las centrales hidroeléctricas en cuestión de segundos. Cuando el sistema puede activar alternativas con agilidad, una avería no tiene por qué convertirse en una gran disrupción.

El apagón de 2024 no es un caso aislado. En 2018, Europa vivió una crisis de racionamiento de cerveza, provocada por una caída en la producción de dióxido de carbono de calidad alimentaria, esencial para las bebidas con gas. El parón por mantenimiento en varias plantas de fertilizantes que generaban dióxido de carbono como subproducto coincidió con una ola de calor y un pico de demanda en pleno Mundial de fútbol. Como resultado, unos pocos

©IESE Business School

proveedores de materias primas disrumpieron toda la industria de bebidas.

La lección es clara y aplicable a cualquier sector: las empresas deben asegurarse de contar, siempre, con aquello que necesitan. En momentos críticos, la eficacia pesa más que la eficiencia.

En las cadenas de suministro, este enfoque entra en conflicto con los principios de *lean management* y la producción *just-in-time (JIT)*, centrados en reducir inventarios y costes. Siempre digo que este modelo es útil, pero el dogmatismo *lean* es peligroso. Solo funciona cuando hay una alta previsibilidad en la oferta y la demanda. La pandemia fue una llamada de atención para muchos, pero cinco años después, no se han implementado cambios estructurales en la mayoría de los casos. Muchas empresas intentan cubrirse ante futuros cisnes negros, pero apostar contra la naturaleza es una apuesta perdida.

4 claves para una cadena de suministro robusta

¿Qué pueden hacer los directivos para prepararse ante acontecimientos sobre los que no tienen pleno control?

- **Asume que no tienes el control.** Ser optimista no significa ser ingenuo: gestionar bien en tiempos de crisis a menudo requiere tomar decisiones firmes aun sin tener certezas absolutas.
- **Cuestiona el *lean* y *JIT*.** En época de volatilidad, contar con márgenes de seguridad, explorar alternativas y sumar capacidad adicional puede marcar la diferencia entre seguir operando o no.
- **Ten cuidado con las cadenas de suministro en forma de diamante.** Tener seis proveedores de un mismo producto no sirve de mucho si todos dependen de la misma fuente. Diversifica de verdad. Invierte en las relaciones con los proveedores sin los cuales te verías más afectado ante una crisis, no solo con los que te representan más volumen de negocio.
- **Planifica sistemáticamente las interrupciones.** Lo único seguro es el cambio. Debes estar preparado para cuando llegue.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

©IESE Business School

Pide datos climáticos a tus proveedores y reduce el impacto medioambiental de tu empresa

Prioridades y retos del sector energético español



Eduard Calvo

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en optimización estratégica de redes, gestión de riesgos operativos y análisis de decisiones.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School