

# Las actuales fluctuaciones de la cadena de suministro requieren soluciones sistémicas

George Stalk, Jr. y Pierre Mercier

Con licencia de  
 **Harvard  
Business  
Review**

Tiempo de lectura:  
**5.5 minutos**

ESTRATEGIA  
Y DECISIONES

Las cadenas de suministro están en crisis, gran parte de la cual es causada por las respuestas de los participantes de la cadena de suministro a los cambios bruscos en la demanda. Las cargas en las cadenas de suministro aumentan, experimentan un período de menor carga y luego vuelven a aumentar. Esto se conoce como el “efecto látigo”.

Las cadenas de suministro están en una crisis sistémica, y las “soluciones puntuales” como los patios “emergentes” para almacenar contenedores, las operaciones portuarias de contenedores 24/7 o el flete aéreo no serán suficientes para resolverlo. Las crisis sistémicas necesitan soluciones sistémicas. Las empresas que entienden este fenómeno pueden tomar medidas contraintuitivas que darán como resultado una ventaja competitiva y un mejor desempeño de la cadena de suministro respecto a los competidores que hagan poco.

Las causas de la crisis de la cadena de suministro del 2021 son bien conocidas: Las infraestructuras portuarias, ferroviarias y de camiones se vieron abrumadas por un aumento extraordinariamente grande en la demanda de los consumidores, que se había suprimido drásticamente durante los cierres por COVID-19 en el 2020. Las infraestructuras de la cadena de suministro no tenían la capacidad para gestionar el aumento repentino, y las demoras provocaron retrasos y escasez.

Después, los gastos de los consumidores en volvieron generalmente a sus niveles previos al confinamiento y al crecimiento de la línea de tendencia. Sin embargo, el efecto látigo que desató la pandemia ha persistido.

La razón es que los bloqueos crearon grandes perturbaciones en los sistemas de la cadena de suministro. Las cadenas de suministro están formadas por elementos interconectados, que incluyen fábricas, barcos, puertos, ferrocarriles, carga aérea, camiones, centros de distribución, minoristas y consumidores. El rendimiento de estas redes es el resultado de la demanda, las capacidades, los tiempos de producción, los inventarios, los retrasos, los flujos de información, etc.

Considere una perturbación simple: digamos, una disminución en la demanda estacionaria del 10%. El sistema de la cadena de suministro experimentará una disminución de la carga en los puertos, terminales portuarias, camiones y otros

*Este artículo es útil para:*

- *Combatir el efecto látigo.*
- *Garantizar un mejor desempeño de la cadena de suministro.*
- *Obtener una ventaja competitiva.*

Las infraestructuras de la cadena de suministro no tenían la capacidad para gestionar el aumento repentino, y las demoras provocaron retrasos y escasez.

elementos. Sin embargo, la respuesta no será simplemente una disminución de todo en un 10%. En todos los pasos a lo largo de la cadena de suministro, las entradas y salidas oscilarán a la baja en más del 40% en algunas partes y luego aumentarán hasta un 60% varios meses después, conforme los elementos del sistema se ajustan a los cambios en la demanda tal como perciben a esta.

Los cierres en 2020 infligieron una perturbación mucho mayor que una disminución del 10% en la demanda en las cadenas de suministro. Deprimieron los gastos de los consumidores estadounidenses en un 18% en menos de tres meses. Las gerencias de muchas industrias redujeron inicialmente el reabastecimiento de sus operaciones. Los inventarios se agotaron cuando los participantes redujeron los pedidos para limitar el daño anticipado. Luego, los bloqueos se relajaron y los gastos (demanda) se recuperaron de su mínimo en un 24% antes de volver a las líneas de tendencia del nivel anterior al bloqueo.

Las oscilaciones continuarán durante muchos meses y posiblemente años, según la naturaleza de la perturbación, su frecuencia y las respuestas de los elementos de la cadena de suministro. Cambios en el clima, las huelgas, los percances en la producción, las barreras comerciales y las guerras pueden agravar la carga en los puertos (y otros elementos como fábricas o rieles).

¿Qué puede hacer para lidiar con ella? Sus iniciativas no tienen que resolver todos los problemas de las cadenas de suministro globales; solo necesitan resolver sus problemas para que sean menos severos que los de sus competidores. **He aquí algunas estrategias.**

**1. Acorte drásticamente los tiempos de entrega y de respuesta.** Los largos plazos de entrega y los lentos tiempos de respuesta amplifican los desajustes de la oferta y la demanda en el sistema. Los largos plazos de entrega impulsan el aumento del tamaño de los pedidos y el stock de seguridad, lo que desconecta las cadenas de suministro de la realidad. Estos desajustes, a su vez, alimentan las oscilaciones que provocan excesos y faltantes de existencias. Estos gastos superarán otros costos en la cadena de suministro, y reducirlos pagará fácilmente las inversiones que se describen a continuación.

Reduzca el tiempo y los retrasos siempre que pueda, aumentando drásticamente la velocidad y disminuyendo la variabilidad de todo lo que hace. Acortar físicamente su cadena de suministro mediante el “reshoring” (es decir, cambiar de un proveedor extranjero a uno nacional) o “near-shoring” (es decir, cambiar a un proveedor en un país que está más cerca de sus operaciones o clientes) reduce el tiempo que los artículos pasan en el sistema.

Las oscilaciones continuarán durante muchos meses y posiblemente años, según la naturaleza de la perturbación, su frecuencia y las respuestas de los elementos de la cadena de suministro.

Acortar físicamente su cadena de suministro mediante el “reshoring” (es decir, cambiar de un proveedor extranjero a uno nacional) o “near-shoring” (es decir, cambiar a un proveedor en un país que está más cerca de sus operaciones o clientes) reduce el tiempo que los artículos pasan en el sistema.

Otras formas de acortar radicalmente el tiempo que los artículos pasan en las cadenas de suministro incluyen:

— Eliminar pasos en la cadena de suministro: por ejemplo, eliminando un nivel de distribución y/o pasando al envío directo a la tienda o directo al consumidor.

— Pagar primas por un servicio más rápido y confiable. Las opciones incluyen evitar la necesidad de desempacar y volver a empacar contenedores al contratar contenedores completos, independientemente de si los llena; pagar “tarifas de incubación en caliente” para que sus contenedores se carguen al barco en último lugar y se descarguen primero; operar sus propios barcos desde y hacia puertos apartados, algo que Walmart, Target, Home Depot y Costco están haciendo.

— Utilizar el flete aéreo de forma creativa (por ejemplo, empleando aviones dedicados, volando de punto a punto, evitando los nodos y volando hacia y desde aeropuertos no congestionados).

## **2. Proporcione mejor información a cada eslabón de la cadena de suministro.**

Proporcione a todos los eslabones de la cadena información en tiempo real de los usuarios finales y sincronice sus respuestas a la misma. Lograr esta sincronización requiere la colaboración no solo con sus clientes inmediatos, sino también con los clientes de sus clientes y posiblemente también con sus clientes.

**3. Ajuste su sistema de gestión de inventario justo a tiempo.** Muchas empresas están contemplando deshacerse del enfoque “justo a tiempo” en la gestión de inventarios y optar por mantener inventarios “por si acaso”. Sin embargo, hacerlo es una fórmula para agravar la volatilidad y la escasez de la cadena de suministro y aumentar significativamente los inventarios del sistema. En lugar de ello, refine su sistema “justo a tiempo” y agregue inventarios estratégicamente.

**4. resista las soluciones puntuales.** Diferentes partes funcionales de sus organizaciones pueden tratar de brindarle una solución fragmentaria que podría abordar un problema particular que afecta a un eslabón individual en la cadena de suministro. En su lugar, concéntrese en todo el sistema. Sin embargo, quizá deba gastar dinero en una parte de su cadena de suministro (incluso fuera de los límites de su empresa) para mejorar el rendimiento general del sistema. Es por eso que estos desafíos son problemas de las jefaturas corporativas.

Proporcione a todos los eslabones de la cadena información en tiempo real de los usuarios finales y sincronice sus respuestas a la misma.

Muchas empresas están contemplando deshacerse del enfoque “justo a tiempo” en la gestión de inventarios y optar por mantener inventarios “por si acaso”. Sin embargo, hacerlo es una fórmula para agravar la volatilidad y la escasez de la cadena de suministro y aumentar significativamente los inventarios del sistema.

Muchas empresas pueden hacer mucho más de lo que han hecho para combatir el efecto látigo que está causando estragos en sus cadenas de suministro. Nuestras cuatro estrategias pueden reducir drásticamente la magnitud y el impacto de las oscilaciones que produce el efecto látigo en la oferta y la demanda. Pueden brindarle una ventaja competitiva sobre los rivales que hacen menos que usted para combatir este problema.

## ESTRATEGIA Y DECISIONES

Muchas empresas pueden hacer mucho más de lo que han hecho para combatir el efecto látigo que está causando estragos en sus cadenas de suministro.

### **Sobre los autores:**

**George Stalk, Jr.** es socio sénior (retirado) de Boston Consulting Group y miembro de BCG.

**Pierre Mercier** es director general y socio sénior del Boston Consulting Group en Londres; además, es un líder en sus áreas de operaciones y consumo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

**...Porque hoy depende de usted.**

[www.dirigehoy.com](http://www.dirigehoy.com)  
[contacto@dirigehoy.com](mailto:contacto@dirigehoy.com)