



THE POWER OF RESILIENCE

How the best companies manage the unexpected

Yossi Sheffi,
The MIT Press, 2015

La realidad que nos rodea muestra como de vulnerables son nuestros negocios, nuestras ciudades, nuestras relaciones profesionales. Es decir, nos encontramos con un entorno que cambia continuamente, bien mediante un proceso natural que puede acelerarse en mayor o menor medida, pero también existen cambios abruptos generados por el entorno y que tienen un impacto muy significativo en los mercados y en nuestras propias rutinas.

El libro aborda el concepto de disrupción en la cadena de suministro, que hace referencia a eventos no planificados e inesperados que interrumpen el flujo normal de materiales y mercancías en una determinada cadena de suministro. Existen varias formas de abordar estas circunstancias inesperadas y en todos los casos se requiere primero una identificación preliminar de las potenciales fuentes de riesgo, así como implementar prácticas apropiadas a través de esfuerzos diversos coordinados entre los distintos actores que intervienen en los riesgos de la cadena de suministro, con objeto principal de reducir el efecto de esa disrupción. A raíz de la complejidad de abordar todos estos esfuerzos entre entidades de distinta naturaleza, con diferentes intereses, ubicaciones, capacidades,

etc., surge el concepto de "Resiliencia" y se podría definir como la capacidad de una cadena de suministro, desde su perspectiva holística y los miembros que la componen, para minimizar el impacto de una disrupción, restaurar las operaciones afectadas e incluso mejorar su rendimiento.

El autor de la presente obra, el distinguido Profesor Yossi Sheffi, ostenta actualmente la Catedra Elisha Gray II en Sistemas de Ingeniería en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos. Además dirige un equipo formado por prestigiosos investigadores en el Centro para el Transporte y la Logística en dicho Instituto. Como parte de su visión en la gestión de la cadena de suministro y la logística global, creó en 2003 el Zara-goza Logistics Center, instituto de investigación y educación en esta área. Tras los logros conseguidos dio paso a la creación del MIT Global Scale Network que ya se expande por cuatro continentes.

El resultado de esta obra surgió a raíz de una recopilación extensa de la investigación realizada por el Profesor Sheffi a lo largo de varios años. Concretamente, después de las devastadoras consecuencias de los ataques terroristas el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Yossi Sheffi se adentra en un esfuerzo de investigación por entender como las organizaciones se preparan para responder a disrupciones que impactan en sus operaciones, principalmente en el ámbito del sector privado, pues es el que se encarga de manejar la mayoría de las mercancías y de proveer la mayoría de los servicios en la dinámica actual. Las multinacionales pusieron en marcha procedimientos e infraestructuras para proteger sus operaciones. Después de cuatro años de investigación y de entrevistar cientos de representantes de empresas en todo el globo, Yossi Sheffi publicó su primer libro en esta materia: *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage* (Cambridge, MIT Press, 2005), justo dos semanas después de que el Huracán Katrina golpeará la costa de Nueva Orleans. El esfuerzo de investigación requirió la coordinación y participación de un equipo de más de 30 estudiantes e investigadores dedicados a tiempo completo en el Centro para la Logística y el Transporte en MIT, resultando en una colección de artículos y tesis, además de su primer libro. Considerando la relevancia de la materia en el mundo empresarial y la propia dinámica de la economía, en 2011 muchas de las empresas entrevistadas para aquella investigación reclamaron seguir indagando alrededor de las implicaciones del concepto de resiliencia empresarial. Sus argumentos radicaban en que aunque el mundo se presenta cada vez más volátil, las experiencias de las compañías enfrentando complicadas disrupciones han permitido que sus procesos maduren y podrían servir de lecciones muy relevantes y útiles para otras empresas dentro y fuera de sus sectores. Esta reflexión se demuestra con los resultados de diversos estudios recientes de alcance global, que marcan que el 70% de los directivos recalcan que este tipo

de riesgos se han incrementado considerablemente en los últimos 3 años y el 60% todavía no trabajan activamente en gestionarlos. Estas razones llevaron a Yossi Sheffi a embarcarse durante tres años en un nuevo proyecto que ha resultado en este libro que nos ocupa, *The Power of Resilience*. A parte de llevar a cabo entrevistas más profundas y con nuevos enfoques, se incluyen análisis de datos secundarios sobre disrupciones y las respuestas y modelos de gestión que han implementado las empresas a distintos niveles, por ejemplo cómo diferentes empresas abordaron una misma disrupción de alto impacto o como la misma empresa ha ido enfrentando eventos sucesivos o incluso sus enfoques desde distintas unidades funcionales, permitiendo así la maduración del concepto de resiliencia. Adicionalmente, se organizaron distintas mesas redondas con distintos altos representantes de la administración, aseguradoras, consultores, proveedores logísticos, distribuidores o fabricantes, que discutieron los principales paradigmas que se abordan en el presente libro.

El libro es su primer capítulo comienza motivando al lector con la descripción de los efectos del Tsunami que azotó Japón en 2011 y el consecuente desastre nuclear. Con este objetivo se muestra como una gran multinacional, como Intel, con un enfoque de cadena de suministro global y dinámica, afrontó las consecuencias de una de las mayores disrupciones de origen natural de los últimos tiempos. A continuación, el capítulo 2 presenta la aplicación del clásico enfoque bidimensional en la gestión de riesgos basado en impacto y probabilidad, y se complementa con una tercera dimensión que propone incluir la detección para diferenciar disrupciones que puedan ser previstas (como un huracán) con las que se detectan muy a posteriori (por ejemplo, un defecto relevante de un producto). Mientras el capítulo 3 ilustra el concepto de *value at risk* desde la perspectiva de General Motors, los capítulos 4 y 5 incorporan diferentes lentes para contrastar las operaciones regulares, con las que se despliegan durante una crisis, así como la faceta financiera de las cadenas de suministro.

A partir del capítulo 6 hasta el 8, el autor cambia de tercio adentrándose en como anticipar los efectos con medidas proactivas, basadas en flexibilidad, redundancia en los recursos y las infraestructuras, segmentación del aprovisionamiento, siempre buscando un óptimo equilibrio con la eficiencia de cadenas globales. Las nuevas y más avanzadas tecnologías juegan un papel primordial para ayudar a las empresas a detectar riesgos y vulnerabilidades, visualizarlos y compartir información clave para la toma de decisión conjunta con proveedores y clientes. Continuando con el análisis del rol que juega la información en las cadenas de suministro, el capítulo 9 presenta como los componentes añadidos "Smart" asociados al creciente movimiento de "Internet of Things" aunque ofrecen una visibilidad muy extendida, deben ser tenidos en cuenta pues

añaden vulnerabilidades asociadas a los movimientos físicos de mercancías, pero originadas por vulnerabilidades digitales.

Desde un punto de vista más estratégico y como no podía ser de otra forma, la creciente globalización y su efecto en los riesgos de las cadenas de suministro merecen capítulos específicos, como son el 9 y el 10. Este aspecto puede abordarse desde la perspectiva de la volatilidad de precios de materias primas o de la falta de disponibilidad de estas materias. Ambas amenazas pueden producir disrupciones muy relevantes especialmente cuando las cadenas de suministro globales se encuentran muy tensionadas. Adicionalmente, los riesgos derivados de la responsabilidad social corporativa (capítulo 11) o la percepción del mercado de no tener en cuenta este aspecto al elegir a proveedores insensibles en este sentido, pueden ocasionar efectos muy perjudiciales. Todo esto unido a cambios en el largo plazo como los patrones climáticos o las tendencias demográficas, propician que los contextos en los que operan o suministran las empresas supongan una fuente adicional de amenazas contra las que desarrollar una estrategia de resiliencia, según expone el capítulo 12. El capítulo 13 aborda cómo desarrollar estrategias de resiliencia frente a la fragilidad de complejas cadenas de suministro globales.

Finalmente y después de desarrollar distintas aproximaciones de resiliencia a los paradigmas actuales de las economías actuales y las cadenas de suministro que las sustentan, la pregunta clave que se formulan muchas empresas es cómo justificar la inversión en estas iniciativas cuando aparentemente se podrían interpretar como una pérdida de recursos si ninguna de estas disrupciones tiene lugar. El último capítulo analiza los beneficios de desarrollar resiliencia en términos de mejora continua, ahorros, mejora de la reputación de las marcas y agilidad, lo que supone un retorno de la inversión directo y cierto, aparte de cubrir las amenazas ya mencionadas.

A lo largo de toda la obra, los casos que se presentan mencionan explícita e implícitamente la importancia crucial del componente humano en el desarrollo de la resiliencia de las empresas y de las cadenas de suministro, tanto de los responsables, de los proveedores, sus clientes, como de sus equipos que tienen que tomar decisiones con un alto nivel de estrés y bajo intereses contrapuestos e incluso culturas que abordan el riesgo bajo enfoques distintos.

El presente libro supone una excelente referencia al plantear las preguntas y las respuestas más relevantes en una temática que se encuentra de total actualidad en el panorama actual de la economía global y su dinámica, que no finaliza con los desafíos del aquí y ahora, sino que requiere de una reflexión continua.

■ María Jesús Sáenz