



## SERVICIOS Y OPERACIONES

# Cinco pasos para ordenar tus operaciones en tiempos de crisis

Por **Jaume Ribera**

¿Cómo dirigir las operaciones durante una crisis como la del COVID-19? **Jaume Ribera**, titular de la Cátedra Novartis sobre excelencia operativa en el sector sanitario, repasa los **desafíos y oportunidades** de cada uno de los **cinco pasos** que se deben dar para salir bien parado.

### 1. PREVENCIÓN

En teoría, las empresas ya deberían haber hecho estos deberes, pero quienes no los hayan hecho pueden aprovechar el tiempo de confinamiento para completarlos. Las acciones posteriores se basarán en la información revelada en este primer paso del proceso.

“

Encaminar tu empresa hacia una recuperación sólida depende en parte de tu visión de futuro a la hora de afrontar la gestión de las operaciones. Jaume Ribera analiza las claves de los diferentes pasos que debes dar para superar una crisis.

”

- Haz un esquema de tu cadena de suministro (incluidos clientes, proveedores, proveedores de tus proveedores, dónde se encuentran y su actual capacidad, nivel de inventario y tasa de utilización).
- Ten clara cuál es la demanda real (sin las distorsiones de las compras que provoca el pánico).  
Anticipa dónde es más probable que se produzcan disrupciones en tu cadena.
- Busca alternativas disponibles.
- Realiza *tests* de estrés en la cadena de suministro: no haberlos hecho antes es quizás uno de los grandes problemas de muchos Gobiernos a la hora de afrontar la pandemia del COVID-19.

## 2. DETECCIÓN

A continuación, monitoriza tu cadena de suministro en base a la información recabada.

- Distingue entre señales y ruido: presta especial atención al efecto látigo, que hace que el comportamien-

to inestable del comprador provoque fluctuaciones cada vez más pronunciadas a medida que subimos por la cadena de suministro.

- Utiliza modelos de conocimiento como la matriz con lo que sabemos que sabemos, lo que sabemos que no sabemos, lo que no sabemos que sabemos y lo que no sabemos que desconocemos.

## 3. SUPERVIVENCIA

En este punto, es necesario hacer todo aquello que tengas pendiente.

- Identifica planes de acción emergentes con respecto a personas, recursos, etc.
- Aprovecha al máximo los recursos escasos.
- Revisa tus prácticas de gobierno: evalúa los pros y contras de mantener un mando y control centralizado frente a la opción de hacer que la información sea transparente en la cadena para que las personas situadas en primera línea tomen las mejores decisiones.

#### 4. RECUPERACIÓN

Es el momento de ajustar tus operaciones a la nueva normalidad: por ejemplo, tu nueva experiencia con el trabajo remoto te puede permitir ampliar su utilización.

- Traza tu plan de recuperación: no se trata simplemente de retomar las cosas donde las dejaste, necesitarás un plan concreto para que todo se ponga en marcha de nuevo.
- Revisa los pasos anteriores en busca de aprendizajes.
- Cuestiona tus decisiones previas: ¿es mejor fabricar o comprar lo que necesitas? En la actual situación, ¿tiene sentido ampliar los proveedores y la capacidad locales?

#### 5. A COMPETIR DE NUEVO

Dicen que una crisis es una oportunidad, y en este caso la experiencia te permitirá innovar en tus operaciones y cadena de suministro.

- Articula tus aprendizajes de cara a la planificación de futuras disrupciones: esto es especialmente importante si se produce una segunda ola de infecciones por coronavirus.
- Decide cómo vas a competir en la nueva normalidad: ¿ha llegado el momento de volver a confiar en proveedores de proximidad o producir tú mismo?

#### ¿A GRANDES MALES, GRANDES REMEDIOS?

Hay quien ha planteado que esta crisis podría marcar el fin del modelo de **producción lean y just-in-time**, así como un viraje hacia la **desglobalización**. Sin embargo, Jaume Ribera advierte que sería un error responder a la crisis dando la espalda a todo lo que ha sido válido hasta ahora. Además, parafraseando a Mark Twain, afirma que “la muerte de la globalización es una gran exageración”.

En esencia, la producción *lean* es una opción legítima destinada a eliminar todo lo innecesario, lo cual no es malo. En lugar de renunciar a ella sin más, analiza cuál es el principio útil que la sustenta y luego calcula qué coste tiene eliminarlo para tu empresa. Si eres capaz de reducir costes y suprimir lo innecesario con la misma eficacia de alguna otra forma, considera un enfoque diferente. “Pero no

“

Dicen que una crisis es una oportunidad, y en este caso la experiencia te permitirá innovar en tus operaciones y cadena de suministro.

”

tomes medidas drásticas basadas en el último evento extremo”, recomienda Jaume Ribera.

El mismo consejo es aplicable a la desglobalización: “Hay buenas razones económicas tras la globalización que hemos vivido en los últimos 20 años. Devolverlo todo a la casilla de salida no es necesariamente la respuesta”. En la práctica, costaría demasiado tiempo reconstruir una base productiva en cada país donde se ha deslocalizado. También sería más costoso. En algunos casos, simplemente no existen los **clusters** locales con las habilidades y conocimientos necesarios para hacer muchas de las cosas que **China** hace mejor y más barato.

Aunque reconoce que cierto grado de **diversificación** sería lógico para “repartir la

producción en diferentes partes del mundo”, Jaime Ribera cree que en general las cosas seguirán más o menos igual. Y para ilustrarlo, utiliza el ejemplo de los productos farmacéuticos: supongamos que, debido al brote de coronavirus, Europa decide recuperar toda su capacidad local de producción para evitar la dependencia de China. ¿Qué pasará si la próxima crisis se origina en Europa? No cometes el error de tratar de resolver un problema de la cadena de suministro generando otro.

Con respecto al dilema al que se enfrentan muchas compañías sobre si hacer efectivos los **pagos a los proveedores** o no, Ribera admite que es complejo: ¿les pagas a pesar del riesgo de quedarte sin **liquidez** y acabar quebrando? ¿Dejas de pagarles a corto plazo para mantener la empresa a flote y contribuir a la recuperación económica a largo plazo? Ninguna solución es buena.

A largo plazo, Jaime Ribera cree que los **consejos de administración** prestarán más atención a la **gestión de riesgos** en la cadena de suministro. Si bien no tiene claro que los consejos sean los únicos responsables de poner el foco en las ganancias a corto plazo, algo que hasta cierto punto está amplificando el impacto de esta crisis, admite que hay que dar más protagonismo en el consejo a los riesgos de la cadena de suministro.

Aunque puede ser demasiado tarde para algunas empresas, Ribera recomienda usar este tiempo sabiamente para repasar los cinco pasos mencionados. No hay mal que cien años dure y lo importante es asegurarse de prepararse para la recuperación y la siguiente crisis.

Más información en YouTube, en el video “Ongoing Challenges and Opportunities in Supply Chain and Operations”, con Jaime Ribera y Mike Rosenberg.

---

## EL AUTOR

**Jaume Ribera** es profesor de Dirección de Operaciones en el IESE y es titular de la Cátedra Novartis sobre Excelencia Operativa en el Sector Sanitario. También obtuvo una beca Fulbright para proseguir con sus estudios de doctorado en los Estados Unidos. El Prof. Ribera tiene un MSc. en Investigación de operaciones y un Ph. D. en Teoría de sistemas matemáticos de la University of Florida, además de un doctorado en Ingeniería industrial de la Universitat Politècnica de Catalunya, donde ha sido Profesor Agregado (actualmente en excedencia).

---