

Entrevista a Yossi Sheffi (MIT)

“La COVID-19 ha impulsado el protagonismo de la cadena de suministro”

Vea el vídeo de la entrevista completa

Yossi Sheffi, director del MIT Center for Transportation and Logistics

Sobre el experto

El Dr. Yossi Sheffi es profesor de ingeniería de sistemas en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), donde ejerce de director del MIT Center for Transportation and Logistics. Es experto en optimización de sistemas, análisis de riesgos y gestión de la cadena de suministro, materias que investiga en el MIT. También es autor de numerosas publicaciones científicas y libros sobre la gestión de la cadena de suministro, resiliencia y estrategias logísticas. El Dr. Sheffi ha ganado numerosos premios, entre ellos el Distinguished Service Award del

Council of Logistics Management, así como el Premio Salzberg por su destacado liderazgo e innovación en la gestión de la cadena de suministro.

Mecalux entrevista a Yossi Sheffi, director del MIT Center for Transportation and Logistics, para analizar cómo la COVID-19 está transformando las empresas y las cadenas de suministro.

> ¿Cuáles son los puntos clave de su último libro *La nueva (a)normalidad: reestructurando la estrategia de negocios y de la cadena de abastecimiento más allá de la COVID-19*?

La COVID-19 nos ha enseñado muchas lecciones sobre la cadena de suministro. Por ejemplo, que los medios de comunicación generalistas—incluidos los principales medios de Estados Unidos y Europa— desconocen el funcionamiento de las cadenas de suministro. Los periodistas tienden a reflejar el peor escenario.

> ¿En qué sentido?

Durante la pandemia, muchos medios de comunicación afirmaron que las cadenas de suministro habían fallado, cuando no era cierto. De hecho, en sectores como el de la alimentación, fue el mejor momento para la cadena de suministro. Cuando la COVID-19 estalló y obligó a cerrar restaurantes, universidades e industrias, las empresas se adaptaron con rapidez a los cambios repentinos de las normativas y a los nuevos hábitos de consumo. La gente se preocupó en exceso por la falta de stock y fue un error porque, en general, la cadena de suministro siguió funcionando. Los ejecutivos, gerentes y operarios de la cadena de suministro también fueron los héroes de esta pandemia.

“

La COVID-19 ha acelerado la implantación de nuevas tecnologías en la cadena de suministro y una de las áreas con mayor



expansión ha sido la robótica en almacenes.

- En su libro menciona que el mercado mundial de los robots de almacén se cuadruplicará en 2022. ¿Cómo está acelerando la COVID-19 la automatización en la cadena de suministro y en los almacenes?

Sin duda, a gran velocidad. La COVID-19 ha acelerado la implantación de nuevas tecnologías en la cadena de suministro y una de las áreas con mayor expansión ha sido la robótica en almacenes. Esto se debe a dos motivos: en primer lugar, los robots no se contagian, no necesitan vacunarse ni tienen que llevar mascarilla y trabajan las 24 horas del día. En segundo lugar, en los Estados Unidos no hay suficientes trabajadores para cubrir las vacantes disponibles. La falta de mano de obra ha impulsado la automatización en general y, en particular, ha fomentado la robótica en los almacenes. Un beneficio clave de la automatización y la robótica es que, si se produce un error, el algoritmo se corrige para que jamás vuelva a cometerse.



“Los ejecutivos, gerentes y operarios de la cadena de suministro también fueron los héroes de esta pandemia”.

¿Cómo pueden las empresas anticiparse y gestionar las disrupciones?

Para empezar, tienen que estar preparadas para afrontar todo tipo de escenarios. La mayoría de las empresas piensan que hay que prepararse para las situaciones más probables. Pero, en realidad, los sucesos imprevisibles, como la COVID-19 o la catástrofe nuclear de Fukushima, son más peligrosos porque ejercen un mayor impacto. ¿Quién iba a imaginarse que Japón, el país más preparado para afrontar terremotos, no pudiera anticiparse a esta tragedia? Siempre es más fácil planificar sucesos que han ocurrido en el pasado, porque las decisiones se toman en base a la experiencia. En el caso de sucesos que nunca han ocurrido, la única opción es recurrir a la resiliencia.

› **¿Qué implica la resiliencia?**

La resiliencia es un concepto heredado de la ciencia de los materiales que se refiere a la capacidad de un material para volver a su forma original después de deformarse. Aplicada a la cadena de suministro, la resiliencia refleja la capacidad que tiene una empresa para recuperar su nivel de servicio, fabricación y distribución después de sufrir una disrupción. Para prepararse para la resiliencia, las empresas pueden elaborar un organigrama de la cadena de suministro que les permita saber quiénes son los actores que participan en cada fase. También tienen que prever cómo actuar si no pueden entregar todos los productos y qué clientes priorizar. Otro aspecto clave es centralizar la información en la toma de decisiones para garantizar los mejores resultados.

› **Lo que no te mata te hace más fuerte.**

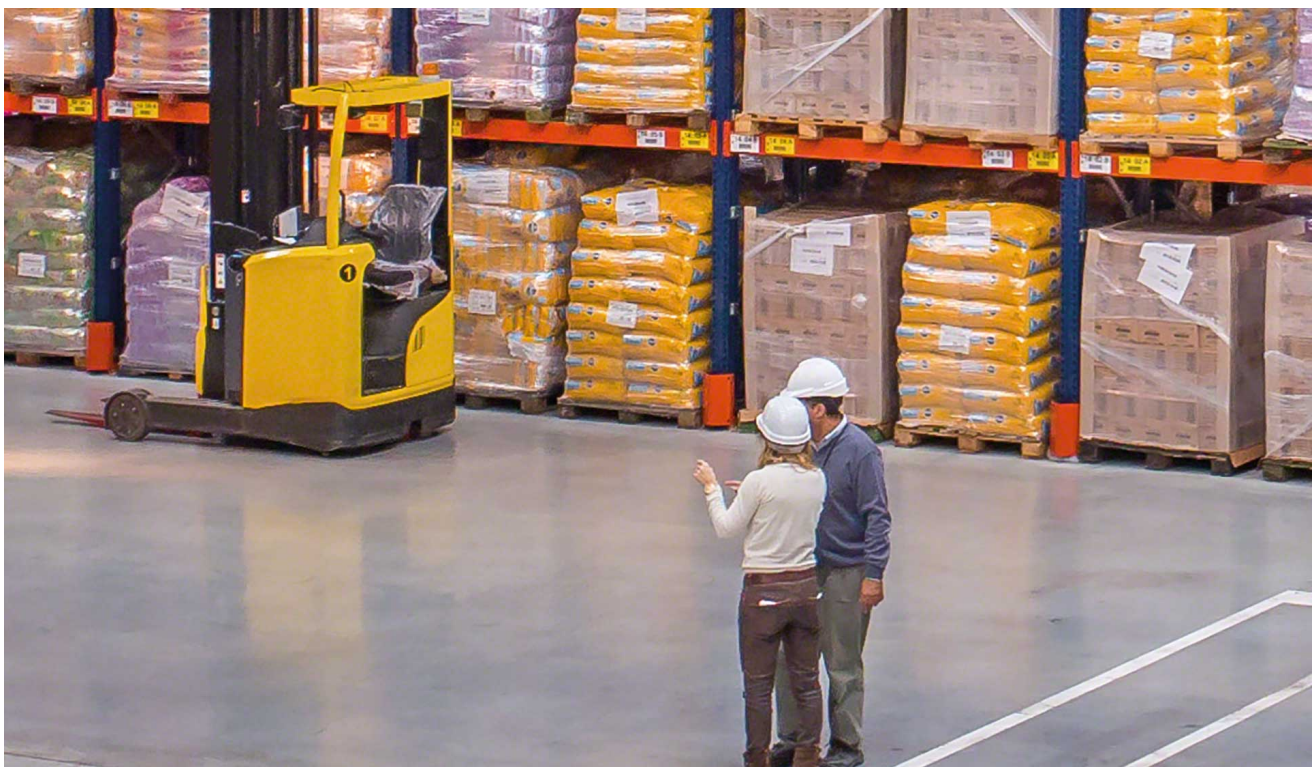
Las crisis son una oportunidad para identificar los buenos clientes, los empleados y proveedores por los que apostar. También es un buen momento para hacer cambios en la empresa si, por ejemplo, hay áreas, procesos, proveedores o clientes que no han estado a la altura. Las crisis son una oportunidad para ver quién está comprometido contigo a largo plazo.

› **¿Qué oportunidades nos deja la COVID-19 para la cadena de suministro?**

Uno de los aspectos positivos de la COVID-19 es que ha impulsado el protagonismo de la cadena de suministro. Cuando la gente le preguntaba a mi mujer qué hacía su marido en el MIT y ella contestaba que trabajaba en la cadena de suministro, no sabían lo que era. Ahora todo el mundo es consciente de la importancia de la cadena de suministro. Su rol se ha consolidado en las empresas y cada vez más estudiantes interesan por este sector. Prueba de ello es que las solicitudes de nuestros

programas en el MIT están aumentando de forma espectacular. La cadena de suministro es una buena salida profesional porque controla todos los eslabones de la empresa, desde los proveedores, hasta el transporte, pasando por la fabricación, la distribución y las devoluciones.

En el pasado, la cadena de suministro era un trabajo más masculino asociado solo a camiones y almacenes. Con la irrupción de la tecnología, la profesión se ha sofisticado y el número de mujeres se ha incrementado. En nuestro máster de logística del MIT, este año nuestros estudiantes son un 50% hombres y un 50% mujeres. Es fantástico ver la cantidad de talento que se vuelca en la cadena de suministro, algo impensable hace 20 años. El talento femenino solo puede mejorar la profesión.



“Un error que, a veces, cometen las empresas es adquirir tecnología sin saber exactamente qué problema deben resolver”.

➤ ¿Qué más podemos aprender de la COVID-19?

La pandemia también ha acelerado la adopción de nuevas tecnologías. Antes de la COVID-19, una empresa podía tardar meses o años en comprar un programa informático. Durante la pandemia, muchas empresas incorporaron tecnologías en sus procesos en cuestión de semanas. A veces tan rápido, que incluso firmaban contratos sin leer la letra pequeña. Esto ha provocado que algunas empresas ahora

tengan comités que estudian vías para agilizar la adopción de tecnología como hicieron durante la pandemia, pero con todas las garantías legales.

> ¿Qué otros grandes retos tienen que afrontar las empresas en sus cadenas de suministro?

Durante la COVID-19, por desgracia, existieron barreras comerciales y restricciones en la exportación de vacunas. Cuando las materias primas empiecen a escasear, veremos cómo el aumento de la demanda obligará a ciertos países a limitar sus exportaciones. Esta situación es una mala noticia, sobre todo para el mercado de los chips, porque el consumo de esta tecnología está aumentando de forma exponencial. La falta de chips es un grave problema porque se necesitan años para construir una planta de fabricación y es un proceso arriesgado. Una vez hablé con el director general de una de las mayores empresas de fabricación de chips sobre los riesgos de su actividad y me dijo: “Déjeme explicarle lo que significa el riesgo. Cada cierto tiempo, decidimos excavar un gran agujero en el suelo para construir una fábrica de chips y *enterramos* cuatro mil millones de dólares con la esperanza de que, al cabo de unos años, la inversión produzca resultados. Cuando tomamos esta decisión ni siquiera sabemos si la ciencia nos acompañará en este proceso, pero nos vemos obligados a apostar por ello en el presente”. ¡Eso sí que es riesgo!

Otro desafío relacionado con la gestión de la cadena de suministro tiene que ver con la aplicación de nuevas tecnologías, ya que es necesario dedicar tiempo a analizar dónde pueden encajar tecnologías como el *blockchain* o el Internet de las cosas y dónde no. Alguno de los errores que, a veces, cometen las empresas es adquirir tecnología sin saber exactamente qué problema deben resolver.

> Al adoptar nuevas tecnologías, ¿por qué hay empresas más reacias al riesgo que otras?

Hay empresas en las que la experimentación forma parte de su ADN, mientras que otras son más reacias al riesgo. Para entenderlo, comparemos la empresa X con la empresa Y. La compañía X es una empresa muy exitosa y experimental. Cuando desarrolla un nuevo producto o software, lo produce directamente sin esperar e incorpora el *feedback* de los usuarios *a posteriori*. Las posibles sugerencias de mejora se aprueban e incorporan rápidamente.

En cambio, la empresa Y nunca produce nada sin realizar antes repetidas pruebas que garanticen la calidad del producto. Hace diez o quince años, la empresa Y asumió una amenaza que suponía la empresa X y trató de emular algunas de sus estrategias, pero su éxito fue limitado. Es muy difícil cambiar la cultura de las empresas.

> ¿Cómo sería un mundo sin la cadena de suministro?

Sin la cadena de suministro, el comercio no existiría. La cadena de suministro es fundamental para el comercio porque garantiza las entregas, integrando la compra y la distribución de los productos. Este proceso ya existía en los antiguos mercados babilónicos. Sin la cadena de suministro, volveríamos a valernos por nosotros mismos, a ser autosuficientes: tendríamos que cazar o construir nuestra propia casa sin tomar nada prestado de nadie. Volveríamos a la Edad de Piedra.

La cadena de suministro hace que el mundo funcione; es la mano invisible de la economía. Tanto a compradores como a vendedores se les ofrecen incentivos para hacer que funcione. Si la relación entre un comprador y un vendedor se rompe, el vendedor buscará otros compradores y viceversa. La cadena de suministro no necesita una mano que mueva los hilos porque cada actor dentro de la cadena tiene incentivos para solucionar sus problemas en la medida de sus posibilidades. Lo interesante del proceso es que la cadena de suministro no necesita un cerebro, ya que el sistema en sí es el cerebro.

Crédito de la foto: Yossi Sheffi - PopTech - Reykjavik Islandia por [Árni Torfason para PopTech bajo licencia CC BY 2.0](#)

Teléfono de contacto
900 670 123

Si quiere saber más sobre nuestra empresa y nuestros productos póngase en contacto con
nosotros

Contáctenos



ENTRADAS RECIENTES