

# **ROTURA DE LA CADENA GLOBAL DE SUMINISTRO**



**Ing. ALEXANDER ESLAVA SARMIENTO**  
**Consultor Portuario – Especialista en Logística Internacional**  
**laeslavas@unal.edu.co**

**Agosto de 2023**

*Haz lo que mejor sabes hacer y subcontrata el resto*  
-Peter Ducker-

Los conflictos internacionales de la actualidad están agregando una gran angustia a la Cadenas Globales de Suministro (CGS), marcan el comienzo de una fase de larga y profunda inestabilidad. La CGS no es una cadena de negocios con relaciones de uno a uno, de negocio a negocio, sino una red de múltiples negocios y relaciones, que enfrenta algunos desafíos estratégicos, a saber: a) deben poder integrarla (integración de suministro); b) deben ser capaces de adaptar los productos a las necesidades específicas de los diferentes mercados manteniendo economías de escala de primera clase. Esto significa hacer que la CGS sea capaz de satisfacer la demanda divergente del mercado mundial (cartera de productos divergente); c) deben desarrollar una ventaja competitiva para la excelencia global. Para tener éxito como empresas de clase global, deben sobresalir en cuatro áreas: (1) excelencia operativa; (2) ajuste estratégico; (3) capacidad de adaptación; (4) identidad (buscando la excelencia global).

En consecuencia, las empresas/organizaciones al tratar proteger la CGS de posibles riesgos están realizando ajustes, de los cuales la relocalización «*Offshoring-Reashoring*» es el denominador común. Devolver a los países de origen la producción una vez transferido a países de bajo costo, o a países ricos en materias primas, se ha convertido en una palabra de moda en la política industrial en todo el mundo occidental. De hecho, la relocalización tiene sus debilidades, no es fácil construir una nueva red de proveedores en una nueva área regional. Esto podría requerir mucho tiempo e inversión. Evitar concentrar parte de la CGS en países/regiones políticamente inestables requiere de formas alternativas de abastecimiento que pueden incluir una combinación de proveedores de suministro locales, regionales y globales; adoptar nuevas técnicas de reemplazo a la técnica del Justo A Tiempo (JAT) con el objeto de reducir los riesgos de interrupción de la CGS. De hecho, los efectos de la pandemia convencieron a más empresas a abandonar este concepto y cambiar a la técnica del “Por si Acaso” «*Just in Case*» (JIC). JIC produce para mantener existencias suficientes con el objeto de hacer frente a cualquier fluctuación en la demanda. El uso de procesos JIC en lugar de JAT significa adoptar procesos de producción más resistentes, pero menos eficientes que podrían aumentar los costos, siendo la técnica más segura contra las interrupciones de la CGS. De hecho, entre 2018 y 2022, diversas empresas se decidieron por la deslocalización «*Reashoring*» al menos parte de su CGS. «*Reashoring*» se ha convertido en el nuevo nombre del juego global, en una nueva consigna. La deslocalización, significa transferir la producción a otras empresas/organizaciones. Esto evidencia el desencadenante movimiento hacia la desglobalización de la CGS. Para algunas industrias reducir la dependencia de países que son proveedores de miles de componentes requiere tiempo e inversiones significativas, y encontrar soluciones adecuadas en el corto plazo es la forma de sobrevivir y de construir un puente hacia el futuro.

Para hacer frente a los riesgos derivados de los conflictos internacionales de la actualidad, se debe tener en cuenta acciones importantes: a) verificar que la empresa cuenta con un adecuado sistema de gestión de riesgos; debe monitorear toda la red de proveedores; la visibilidad es pilar fundamental de una CGS resiliente; b) emplear tecnologías disruptivas de la Revolución Industrial 4.0, esto, con el objeto de establecer “torres de control” basadas en Inteligencia Artificial, Aprendizaje Automático y Analítica Avanzada; c) activar fuentes alternas de suministro y construir rápidamente fuentes alternativas de materias primas y componentes, y acumular existencias de ambos; reforzar las relaciones con los proveedores y asegurar inventario y capacidad adicional a lo largo de toda la CGS; d) Evaluar la estrategia de «*Onshoring y Friend-Shoring*»; reformular la CGS con una estructura más regional, incluso local. Relocalizar la CGS o llevarla a casa ofrece a los gobiernos y las empresas/organizaciones más control sobre estas, al eliminar la volatilidad/vulnerabilidad de la dependencia extranjera; e) planificar escenarios globales; definir el curso de acción a mediano plazo y evaluar los escenarios en función de la naturaleza de su exposición a un conflicto internacional. Por tanto, el nuevo orden económico global plantea que la CGS requerirá reinvencción; diseñada esencialmente para reducir costos, resiliente, relevante, sostenible y ágil para responder a la incertidumbre.

Reconfigurar la CGS significa redistribuir entre países las diversas fases, agregando más redundancia y acercándola al ensamblador final: “llevar la producción más cerca de casa”. Si la CGS se vuelve más corta, es más fácil para las empresas/organizaciones ajustar la oferta a cualquier cambio en la demanda. Sin embargo, las empresas/organizaciones se volverán inevitablemente vulnerables cuando solo haya uno o unos pocos proveedores de un componente determinado en la CGS.

## Referencias

- Albachiara Boffelli, Luciano Fratocchi, Matteo Kalchschmidt & Susana Cristina Lima da Costa e Silva. (2021). Doing the right thing or doing things right: what is better for a successful manufacturing reshoring? *Oper Manag Res* 14, 1–16 <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00183-2>
- Fernández, Z., Rodríguez, A. (2023). The Value Chain Configuration in the Digital Entrepreneurship Age: The Paradoxical Role of Digital Technologies. In: Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A., Volkmann, C. (eds) *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_4)
- Park, Y.W. (2022). Ambidextrous Offshoring and Reshoring Strategy: Case Illustrations of Japanese Manufacturing Firms. In: Park, Y.W. (eds) *Ambidextrous Global Strategy in the Era of Digital Transformation*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-2627-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-19-2627-3_6)
- Pegoraro, D., De Propris, L. & Chidlow, A. (2022). Regional factors enabling manufacturing reshoring strategies: A case study perspective. *J Int Bus Policy* 5, 112–133 <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00112-x>
- Sadiku, M.N.O., Ajayi-Majebi, A.J., Adebo, P.O. (2023). Offshore Manufacturing. In: *Emerging Technologies in Manufacturing*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23156-8\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23156-8_16)
- Wang, Z., Cheng, F., Chen, J. et al. Offshoring or reshoring: the impact of tax regulations on operations strategies. *Ann Oper Res* (2023). <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05346-x>
- Yücesan, E. (2023). Deglobalization. In: *Competitive Supply Chains*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19975-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19975-2_9)