

**REPORTS DE INTELIGENCIA ECONÓMICA Y RELACIONES
INTERNACIONALES**



BRIEF REPORT: La in- teligencia en la protec- ción a la cadena de su- ministros

José Manuel Veiga Torres

Escuela de Inteligencia Económica y Relaciones Internacionales



PUBLICACIONES
de la Escuela de Inteligencia Económica y RRII



Título: *Brief Report: La Inteligencia en la protección de la cadena de suministros*

Autor: Veiga Torres, José Manuel¹

Volumen n°: 14

Fecha: 4 de septiembre de 2023

ISSN 2660-7352

Reports de Inteligencia Económica y Relaciones Internacionales

Editor jefe: Ángel Rodríguez García-Brazales

Editada por la:

Escuela de Inteligencia Económica y Relaciones Internacionales

Universidad Autónoma de Madrid

Campus de Cantoblanco

C/. Francisco Tomás y Valiente, nº 5, Módulo 10, despacho 303

28049 MADRID (SPAIN)

¹ Contacto: José Manuel Veiga Torres. Escuela de Inteligencia Económica y Relaciones Internacionales. Universidad Autónoma de Madrid. E-mail: josemanuelv8518@gmail.com

Contenidos

1. Introducción	1
2. Perspectiva de inteligencia en la protección de la cadena de suministros	2
3. Técnicas de análisis para el apoyo a la planificación de la protección	3
4. Conclusión	4

1. Introducción

Recientemente la publicación económica digital [EmpresaActual.com](https://www.empresaactual.com) publicó un artículo titulado [Mitigación de los impactos en la cadena de suministro de una crisis bancaria](#). El artículo se centraba en cómo la reciente crisis bancaria ha afectado a la cadena de suministros. Se enumeraban además una serie de crisis que también han afectado a la cadena de suministros, como la incidencia de la pandemia del COVID-19, la congestión portuaria, la guerra en Ucrania, la alta inflación o la quiebra de bancos.

EmpresaActual.com destacaba que «la pandemia debería haber sido una llamada de atención para los líderes de adquisiciones y compras para reconocer la necesidad de anticipar y **prepararse** para las **disrupciones**». Cosa, que a medida que se lee el artículo se aprecia que no siempre se ha conseguido. De la crisis financiera, resaltaba que «no es esperable que las instituciones financieras se vuelvan inviables de la noche a la mañana». Las crisis rara vez surgen de la nada, suele haber un proceso o una secuencia de sucesos que llevan a ellas.

En relación a la crisis del COVID-19, hace ya un poco más de tiempo, el diario digital generalista [ElConfidencial.com](https://www.elconfidencial.com) publicaba un artículo titulado [Menos globalización y más digitalización: así será la nueva cadena de suministros](#). Aquí se sacaban lecciones aprendidas de la crisis del COVID-19.

La principal lectura que hacían es que la globalización ha tenido sus “peros”, señalando que con la globalización «la cadena de suministros se había hecho más dependiente, reduciendo su **flexibilidad** y **capacidad para responder** de manera rápida a las desviaciones abruptas de la demanda».

Otro aspecto que destacaba fue la falta de **previsión**, ni lo que empezó en China primero, ni después entró con fuerza por Italia, hicieron anticipar pedidos en España, «demostrando que es un error la concentración de la producción en un área».

Todo esto está haciendo que sea necesario replantearse los modelos actuales de las cadenas de suministros, avanzando en la **flexibilidad** y la **reducción de riesgos**. En definitiva, identifica que las empresas deben **protegerse** ante posibles disrupciones en la cadena de suministros.

La primera lección que aprenden de la crisis es la necesidad de la diversificación geográfica de las fuentes de aprovisionamiento, que sirva de **cortafuegos** en épocas de crisis, esto permitirá flexibilizar la producción. Señala además la necesidad de la digitalización para adaptarse a los **entornos cambiantes**, ya sean por nuevos hábitos de consumo o por cisnes negros.

Hay una idea que en los dos artículos referidos no se menciona expresamente pero que sobrevuela a lo largo de toda su extensión: **la incertidumbre**. Esto es, el no saber lo que vendrá. No estar preparado para lo que vendrá puede ocasionar un gran perjuicio a la empresa.

En ambos artículos se señala que el modo de optimizar la cadena de suministros es contar con **planes de contingencia y monitorizar la situación cambiante** ante diferentes eventualidades.

2. Perspectiva de la inteligencia ante la protección de la cadena de suministros

Del pequeño extracto del artículo de El Confidencial.com recalcaremos las siguientes ideas fuerza:

- Flexibilidad.
- Capacidad de responder.
- Previsión.
- Reducción de riesgos.
- Protegerse.
- Cortafuegos.
- Entornos cambiantes.
- Planes de contingencia.

Leyendo estos conceptos surgen dos grandes ideas: **planificación estratégica** de la empresa y **protección**. Si unimos estas dos ideas en un concepto, surge la **planificación estratégica de la protección** que, si lo integramos en la cadena de suministros, obtendríamos el concepto de **planificación estratégica de la protección de la cadena de suministros**.

Si observamos este problema desde el punto de vista de inteligencia, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo puede la inteligencia apoyar a la planificación estratégica de la protección de la cadena de suministros?

Como hemos visto en la introducción, **la incertidumbre**, el no saber que pasará, es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas actuales. Cuando hablamos de protección, la incertidumbre se reduce cuando somos capaces de identificar **las amenazas** a tiempo, lo que permitirá tener la flexibilidad necesaria como para reaccionar eficazmente, mitigando el riesgo identificado y aplicando planes de contingencia ante un nuevo entorno.

En definitiva, la capacidad de reducir la incertidumbre en la protección de la cadena de suministros vendrá dada por la **capacidad de identificar la amenaza de la manera más temprana posible**. Es precisamente con esa capacidad como la inteligencia puede apoyar a la planificación de la protección de la cadena de suministros.

La inteligencia es la responsable, entre otras tareas, de identificar las amenazas, esto es, aquello que tenga la capacidad, de forma directa o indirecta, de impedir el normal funcionamiento de la organización.

La inteligencia debe monitorizar de forma constante el entorno para identificar amenazas presentes y futuras, lo que le obliga a mirar hacia adelante. En el caso del apoyo de inteligencia a la **planificación estratégica de la protección de la cadena de suministros**, este mirar hacia adelante nos lo proporcionan las técnicas de análisis de inteligencia. De esta manera, la inteligencia contribuirá a reducir la incertidumbre y proporcionar la suficiente flexibilidad a la organización como para que se pueda adaptar al nuevo entorno de forma oportuna.

3. Técnicas de análisis para el apoyo a la planificación de la protección

El principal grupo de técnicas de análisis que nos permite mirar al futuro es la de generación de escenarios. Estas técnicas permiten, partiendo de la situación actual, identificar cuáles pueden ser los futuros escenarios que se podrían derivar del actual. Aquí encontramos técnicas como la de Escenarios Simples, Análisis de Futuros Alternativos, Generación de Escenarios Múltiples o Generación de Escenarios por Cono de Plausibilidad. Todas estas técnicas permiten determinar cuáles son las principales fuerzas que mueven un escenario y cómo éstas pueden variar con el tiempo, identificando de esta manera los posibles futuros.

Para centrarnos en la cadena de suministros, pongamos un ejemplo. Una empresa española con sede en Valladolid tiene sus proveedores principales en tres localizaciones, el 30% de sus suministros proceden de Valencia por carretera, el 40 % de Daka (Bangladesh) por vía marítima y carretera, y el 30 % de Marrakech (Marruecos) por vía marítima y carretera.

En este caso, tenemos tres orígenes distintos, por lo tanto, tres escenarios distintos que combinados darán la situación real de la cadena de suministros. La situación empieza a complicarse, ya que son tres elementos que se combinan entre sí a la vez que van variando.

El analista de inteligencia podría hacerse tres preguntas: ¿En qué situación se encontrará la cadena de suministros procedente de Valencia/Daca/Marrakech en un plazo de dos años? Estas preguntas nos ayudarán a determinar qué fuerzas o variables hacen que la cadena de suministros pueda interrumpirse para cada uno de esos emplazamientos.

Aparecerán conflictos laborables en las empresas suministradoras, en las empresas de transporte o puertos, malas prácticas de las empresas suministradoras que puedan afectar a la reputación de nuestra organización y nos obligue a prescindir del proveedor, situaciones de crisis políticas, conflictos bilaterales entre los países que afecten al comercio, crisis financieras, crimen organizado que interrumpa el flujo normal de suministros, crisis sanitarias que obliguen al cierre de fábricas suministradoras, sabotajes y un largo etc.

Al final, tendremos una serie de posibles futuros por cada uno de los lugares de origen, que tendrán que combinarse de tres en tres. De todos estos futuros escenarios compuestos por tres situaciones diferentes, habrá que seleccionar los que se determine que deben generar una respuesta por el impacto negativo en el flujo de suministros, por una crisis reputacional, o por cualquier otro motivo que sea importante para la empresa.

Sobre la base de estos posibles futuros seleccionados se desarrollarán planes de contingencia, como por ejemplo activar nuevos proveedores, o mediante medidas mitigadoras, como la implementación de medidas de seguridad o de supervisión de las empresas suministradoras entre otras. La elección de los futuros no vendrá dada por la probabilidad de que ocurran, sino por el impacto que tendrán en nuestra empresa si se materializan.

Los planes de contingencia ya se podrán empezar a elaborar en base a los futuros planteados, eso sí, quedando pendiente el momento de su activación. Por otra parte, las medidas mitigadoras se podrán empezar a aplicar para reducir el riesgo de que un determinado futuro se materialice.

En este punto, ya hemos sacado provecho de la generación de escenarios para prever posibles escenarios. Pero nos quedaríamos a medio camino si parásemos aquí. La segunda parte es saber, de la manera más temprana posible, cuándo se deben activar esos planes de contingencia o aplicar esas medidas mitigadoras previstas. Debemos estar preparados para esos cambios del entorno que, combinados

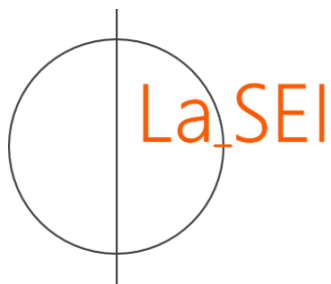
con los escenarios previamente desarrollados, nos proporcione la **flexibilidad** necesaria para adaptarnos a la nueva situación.

La capacidad de anticipación nos la proporciona la generación de indicadores. Se generarán indicadores por cada uno de los posibles escenarios, estos indicadores, si están correctamente seleccionados y continuamente monitorizados, nos proporcionará esa previsión, de la que el artículo inicial nos decía que ha faltado en esta crisis del COVID-19.

4. Conclusión

En conclusión, si las empresas que no han podido reaccionar a tiempo en alguna de las crisis recientes, hubieran realizado una generación de escenarios e indicadores para proteger su cadena de suministros, puede que no hubieran identificado crisis concretas como la del COVID-19, pero sí podrían haber identificado algún escenario similar que les hubiera permitido haber contado con planes de contingencia preparados. Habrían tenido un sistema de alerta temprana por medio de indicadores, para precisamente poner en marcha esos planes de contingencia y medidas mitigadoras previstas. Continuando de este modo con el negocio o al menos, reduciendo significativamente la incidencia de la crisis.

Es en este entorno de continuos cambios, dónde el analista de inteligencia debe convertirse en el proveedor principal de conocimiento para **reducir la incertidumbre** en el desarrollo de una estrategia de protección de la cadena de suministros eficiente. Resaltando las cualidades de la inteligencia como generadora de valor añadido para la empresa.



**Reports de Inteligencia Económica
y Relaciones internacionales**

[ISSN 2660-7352]

PUBLICACIONES DE LA ESCUELA DE INTELIGENCIA ECONÓMICA DE LA UAM

