

---

# PlantaDoce.

---

ADN

## Oriol Montanyà (UPF): “Estamos a las puertas de un cambio de paradigma empresarial”

El responsable del departamento de operaciones y logística de la escuela de negocios de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona explica que estamos a las puertas de un cambio de paradigma empresarial que llevará a una *supply chain* más robusta.

---

M. T.  
25 oct 2021 - 04:55



Resiliencia y sostenibilidad se suman al coste como *drivers* principales para la estrategia de aprovisionamiento. La rotura de la cadena de suministro desencadenada por la crisis del Covid-19 llevará a un cambio de paradigma empresarial, con estructuras más profundas, según ha explicado Oriol Montanyà, responsable del departamento de Operaciones y Logística de la Barcelona School of Management (BSM), escuela de negocios de la Universitat Pompeu Fabra (UPF). Montanyà anticipa que la crisis se va a alargar durante los próximos cinco meses,

---

1 / 5

<https://www.plantadoce.com/adn/oriol-montanya-upf-estamos-a-las-puertas-de-un-cambio-de-paradigma-empresarial>

El presente contenido es propiedad exclusiva de PLANTADOCE EDICIONES, SLU, sociedad editora de PlantaDoce (www.plantadoce.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

---

# PlantaDoce.

---

pero que traerá consecuencias a largo plazo como la reindustrialización de Europa y Estados Unidos con sectores claves. “Las empresas más afectadas serán las que adoptaron la estrategia logística del *just in time* que se basa en trabajar con muy poco stock y flujos muy tensos”, sostiene el experto.

**Pregunta: 2021 se define ya como el año de la tormenta perfecta para el comercio mundial. ¿Por qué se ha roto la cadena de aprovisionamiento?**

**Respuesta:** El problema de base es que la demanda de transporte marítimo internacional ha superado la oferta. Hay menos barcos y contenedores de los que se necesitan actualmente. Esta situación se produce por tres episodios. Uno se remonta a 2017, estábamos en un momento opuesto al actual: había sobrecapacidad y una espiral de precios a la baja muy fuerte, se llegó a pagar mil euros por un contenedor que iría de Shanghái a Barcelona. Entonces, las navieras hicieron movimientos relevantes para concentrar la oferta: alianzas, compraventas, tres compañías japonesas se fusionaron y una empresa coreana quebró. Esto ha llevado a una contracción de la oferta. Con la irrupción de la pandemia, la rueda dejó de girar rompiendo sus rotaciones habituales compensando los flujos de retorno y tenemos una situación donde el engranaje logístico internacional no es capaz de normalizarse.

**P.: ¿Y la tercera?**

**R.:** Con este contexto de oferta menguante llega el tercer episodio que es el actual, que es la recuperación económica. La demanda se dispara a distintas velocidades en todo el mundo, lo que es muy perjudicial para las navieras, ya que tienen que cubrir el incremento de la demanda, pero rompiendo sus rotaciones habituales y descompensando su flujo de ida y de retorno. Al final nos encontramos en un punto donde la logística internacional no es capaz de normalizarse y llegar a un punto óptimo. Además, hay un agravante el colapso en determinados puertos en durante las últimas semanas y meses especialmente en el Sudeste Asiático y Estados Unidos. Hay colapsos de hasta dos semanas y esto es muy perjudicial para el comercio, un colapso en un puerto de China tiene consecuencias en todo el mundo.

**P.: ¿Sin el Covid-19 no nos hubiera habido una rotura de esta cadena?**

**R.:** No, el Covid-19 para la rueda y provoca que las navieras paren de forma drástica y la recuperación tan fuerte tras la pandemia es la que acaba generando un desequilibrio entre oferta y demanda.

**P.: ¿El impacto ha sido igual en todos los sectores?**

**R.:** Los sectores más afectados son los que tienen una cadena de suministro muy extensa. Es decir, todos aquellos sectores que a finales de los noventa y principios de los 2000, motivado por la deslocalización industrial, empezaron a construir cadenas

# PlantaDoce.

de suministro muy extensas y muy delgadas, con niveles stock muy bajos. Son aquellas empresas que adoptaron la estrategia logística del *just in time* que se basa en trabajar con muy poco *stock* y flujos muy tensos. Por lo tanto, sectores como el textil, la electrónica, la automoción o la juguetería pueden sufrir más. En cambio, otros sectores con cadenas más cortas, como el agroalimentario, están sufriendo menos.

## Las empresas más afectadas serán las que adoptaron la estrategia logística del *just in time* que se basa en trabajar con muy poco stock y flujos muy tensos

**P.:** ¿Pone en duda este suceso la globalización del comercio mundial?

**R.:** Esta crisis, junto con los problemas de abastecimiento que sucedieron al inicio de la pandemia, ya se aceleró el debate sobre que cadena de suministro necesitamos. La cuestión también se puso sobre la mesa con la crisis del Ever Given, cuando el buque se quedó atascado en el canal de Suez. Ya se están dando movimientos, la Unión Europea anunció que promoverá la fabricación de chips electrónicos en el continente y algunas empresas importantes como Ikea han anunciado que buscaran promotores de mayor proximidad. Más que la desglobalización veo un reequilibrio. La globalización se mantendrá en los aspectos positivos, eso implica que países muy especializados en un producto lo seguirán exportando, y obviamente las materias primas se mantendrán. Pero en los casos en que se deslocalizó la producción por una cuestión estrictamente de coste generando cadenas de suministro muy extensas y a la vez muy frágiles, este modelo sí que está en entredicho. No sólo por lo que está pasando ahora, el también coste de fabricar en China ha aumentado, y el coste del comercio internacional no volverán a ser los que fueron.

**P.:** ¿Va a cambiar la dependencia de China?

**R.:** Estamos en un contexto muy globalizado y seguiremos dependiendo de ciertas materias primas o productos que fabricarlos lejos tiene un valor añadido, pero cuando se trate sólo de una reducción de costes veremos movimientos significativos. Estamos en la antesala de un cambio de paradigma empresarial.

**P.:** En 2018, con la guerra comercial entre China y Estados Unidos volvió a resonar con fuerza el proteccionismo. ¿Es un riesgo ahora?

**R.:** Las empresas rediseñarán sus cadenas de suministro para hacerlos más eficientes, resilientes y sostenibles y eso afectará en todo el mundo. El proteccionismo se usa en

---

# PlantaDoce.

---

situación de crisis como la actual, ya que en situaciones crisis los actores implicados hacen intereses para proteger sus intereses. Pero en una situación más normalizadas, que llegará a finales de 2022, los efectos del proteccionismo se irán diluyendo.

**P.: ¿Ve posible un regreso de la producción en Europa o Estados Unidos para esquivar posibles roturas futuras?**

**R.:** En aquellos productos que fabricarlos lejos no aporta ningún valor si que lo veremos. Sin embargo, habrá una diferenciación entre aquellos procesos industriales que requieran mano de obra no cualificada muy intensivos y los que la tecnología ha conseguido que sean más eficientes. Los primeros se aproximarán a países más próximos a centros de consumo como puede ser en Europa, Europa del Este o norte de África, en el caso de Europa, y para estados se abren muchas oportunidades para Centroamérica. Así que, a esa gran fábrica del mundo que era China se le añadirán otros grandes puntos de actividad. En cambio, en los productos donde la tecnología ha conseguido que no se requiera tanta mano de obra no cualificada y la reducción de costes por trasladar la fábrica a otros países no sea tan alta, podemos ver como vuelve la fabricación a Europa o Estados Unidos.

**“Administración y empresas irán de la mano hacia la relocalización de la industria donde fabricar lejos no tiene un valor añadido”**

**P.: ¿Los distintos Gobiernos deben impulsar que las fábricas se instalen en el país o hay que dejar a las empresas que lleven la iniciativa?**

**R.:** Este es un debate que está tanto en las empresas como en las administraciones. Así que, vamos a ver movimientos conjuntos. En el caso de Ikea, diciendo que va a producir en Europa para evitar cadenas de suministro demasiado tensas y a la vez la Unión Europea ha anunciado que va a aprobar una ley para promover la elaboración de chips. Veremos los dos actores moviéndose en la misma dirección, hacia la relocalización de la industria donde fabricar lejos no tenga un valor añadido importante.

**P.: ¿Hasta cuándo hay que descontar el impacto?**

**R.:** En el corto plazo, hasta dentro de cinco meses, la demanda se va a disparar todavía más con eventos como el día del soletero, el Black Friday, las navidades o el año nuevo chino, va a ser igual o pero que ahora. El gran aliado para los próximos meses son los profesionales logísticos que están rediseñando rutas, adelantando compras y llevando cargas marítimas al tren, la carretera o el avión. En el medio plazo, hasta mediados o finales de 2022, los expertos apuntan que la demanda se

---

# PlantaDoce.

---

puede relajar un poco, lo que daría aire a las cadenas de suministro y permitiría volver a una cierta situación de normalidad. En el largo plazo, el debate es sobre el cambio en la cadena de suministro y como se relocalizará.

**P.: ¿Modelos como el *just in time* van a seguir siendo relevantes?**

**R.:** Va a haber un reequilibrio general entre la exigencia de inmediatez del consumidor y la necesidad de ser muy eficientes a nivel de costes con los requisitos de sostenibilidad y resiliencia. Esto provocará que veamos cadenas de suministro más robustas.

**P.: ¿Cree que se pueden extender modelos bajo demanda?**

**R.:** Es difícil general ya que depende mucho de cada sector. Son métodos que no son ni buenos ni malos en esencia. Pueden ser más sostenibles sino tienes una cierta previsión, pero calculando la producción que requieres es más sostenible hacerlo de manera continuada.

**P.: Los costes siempre han sido el principal *driver* para decidir el aprovisionamiento. ¿Se priorizarán más a partir de ahora otros factores?**

**R.:** Al coste se le sumarán dos factores muy importantes: la resiliencia y la sostenibilidad. Las cadenas de suministro deberán tener en cuenta los tres elementos. En el caso de la resiliencia, las empresas tendrán que trabajar con procesos que sean capaces de afrontar situaciones de dificultad y que no se caigan con crisis como la del Ever Given. Además, tienen que reducir la huella de carbono, por lo que hay que reequilibrar toda la cadena de suministro.