

Alejandro Serrano

España necesita nuevos motores de crecimiento

Lun, 17/10/2011 - 18:55

La economía española se encuentra ante una encrucijada. El modelo económico de las últimas décadas, basado principalmente en la inversión extranjera directa y la construcción, ha dejado de ser válido. Existe un consenso generalizado sobre la necesidad de encontrar un nuevo modelo, basado en la innovación, para revitalizar nuestra economía. Pero las ideas felices normalmente no llueven del cielo. Es preciso enfocar, canalizar y acompañar el talento, crear el caldo de cultivo adecuado, para que florezcan las propuestas innovadoras que son tan necesarias. Entre otras cosas, es preciso decidir en qué ámbitos vamos a competir. Es una decisión grave, porque de ella depende en gran medida la sostenibilidad de nuestro modelo de bienestar a largo plazo.

Dentro de estas posibles propuestas innovadoras, una opción que se adivina muy interesante es la innovación en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro. La relevancia de esta disciplina, hasta hace un par de décadas desconocida, no hace más que crecer. Las razones hay que buscarlas, por un lado, en la deslocalización de empresas, que complica enormemente la previsión de la demanda y aumenta considerablemente la necesidad de transporte y almacenaje, y por otro en el incremento del coste del petróleo, que ha hecho que el porcentaje de costes logísticos de muchas empresas haya aumentado extraordinariamente.

Las técnicas existentes en este ámbito permiten cuantificar conceptos como el nivel de servicio al cliente o el intercambio de información con los proveedores, lo que permite tomar decisiones basadas en números y no en hechos sólo cualitativos, algo que los departamentos financieros critican enconadamente. Además, la cadena de suministro analiza los procesos de principio a fin, permitiendo adentrarse en ámbitos que hasta hace poco eran exclusivos de los departamentos de marketing o finanzas, lo que facilita una visión global de la empresa y, por tanto, unas decisiones menos sesgadas.

Pero para habilitar la innovación en este ámbito hay que superar dos barreras. Por una parte, el escepticismo de muchas empresas, que no terminan de creerse que innovar en este ámbito sea posible o adecuado, y prefieren apostar por métodos de mejora marginales, que tienen menos riesgo y son más fáciles de justificar. Por otra, no hay ejecutivos suficientemente formados en cadena de suministro, equipados con las técnicas cuantitativas requeridas y con la visión global antes referida.

Como excepción, algunas empresas españolas, como Inditex o Mercadona, han explotado estas características hasta el punto de haber cambiado los paradigmas de sus sectores maduros con una estrategia de cadena de suministro radicalmente innovadora. Es un hecho que resulta sorprendente si tenemos en cuenta que sus sectores están dominados normalmente por las áreas de marketing o ventas. Por ejemplo, prescindir de las promociones o reducir drásticamente el número de artículos (como ha hecho Mercadona) era hace unos años simplemente implanteable. Y enviar colecciones nuevas a las tiendas casi cada semana era sencillamente imposible. Hoy Inditex lo hace a sus más de 5.000 tiendas en todo el mundo. Y es que estas empresas han introducido un cambio sustancial en el modo de enfocar las mejoras: la cadena de suministro es ahora el motor de ideas para competir.

En conclusión, la innovación en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro tiene una importancia creciente y es un filón sin explotar, por lo que tiene mucho sentido apostar, como país, por estar a la vanguardia de la innovación en esta área. Esto implica desplazar el poder de decisión desde otras áreas y formar en este ámbito a los profesionales de alto nivel. ¿Difícil? Quizás, pero no imposible, y merece la pena intentarlo, cuando la economía de todo el país está en juego.

Alejandro Serrano. Profesor en el MIT-Zaragoza Logistics Program.