

Recuperación con más fuerza: cómo crear un negocio resiliente ante la adversidad



Sin señales de que la escasez de componentes y materias primas vuelva a la normalidad anterior a la COVID a corto plazo, nunca ha sido más importante para las empresas desarrollar resiliencia. Christof Bosbach, miembro de la Junta Directiva de Diehl Group, describe lo que esto significa en la práctica.

Dr. Christof Bosbach, CEO y miembro de la Junta Directiva de Diehl Group
Cortesía de: Harry_Bellach

En el transcurso de los últimos años, hemos visto un número récord de eventos de tipo "cisne negro" que han sacudido las cadenas de suministro en todo el mundo.

"Los eventos de tipo "cisne negro" suelen ser raros: se supone que ocurren una vez cada 30 o 50 años más o menos", dice Christof Bosbach, miembro de la Junta Directiva de Diehl Group. "Pero, solo en los últimos dos años, en el contexto de una pandemia global diferente a todo lo que hemos visto en nuestras vidas, hemos sido testigos de una serie de crisis. Está la guerra entre Rusia y Ucrania, y sus repercusiones en la energía y la inflación. Luego nos encontramos con el cierre continuo de centros de fabricación en China, como Shanghái y Zhejiang, junto con el creciente malestar entre China y EE. UU.

Las repercusiones de todo esto han sido enormes. Los aumentos de precios, la interrupción en la cadena de suministro y las guerras comerciales entre continentes han llevado a una escasez mundial de componentes y materias primas, con consecuencias de largo alcance. De hecho, el 94 % de las empresas Fortune 1000 han visto interrupciones en la cadena de suministro a causa de la COVID-19 y el 75 % de las empresas han sentido impactos negativos o muy negativos en sus negocios debido a la interrupción en la cadena de suministro. Como resultado, la relación inventario-ventas, una medida de agilidad de la cadena de suministro citada con frecuencia, ha caído más del 11 % desde febrero de 2020, según la Oficina del Censo de EE. UU. Este es su nivel más bajo en más de nueve años.

"Es una situación agobiante para muchas empresas", dice Bosbach. "La escasez de microchips, en particular, ha significado que algunas empresas simplemente hayan tenido que cerrar sus líneas de producción. Imaginemos fabricar un producto con 1000 componentes de todo el mundo, pero no poder obtener el componente final, pero crucial: el microchip. Es devastador. Además de tener que gestionar las expectativas de los clientes, estas empresas necesitan mantener sus existencias y seguir pagando al personal para que puedan volver a funcionar tan pronto como los chips estén disponibles. Algunos clientes

incumplen la ley porque ya no pueden cumplir con los plazos de calibración y reemplazo. Muchos otros están perdiendo grandes cantidades de dinero mientras esperan”.

Todavía está por determinar cuánto tiempo tendrán que esperar. “Al principio esperábamos que la escasez de materias primas durara alrededor de seis meses”, dice Bosbach. “Pero eso resultó ser muy optimista. A finales de 2021, se predijo que terminaría a mediados de 2022. Y ahora el CEO de Intel ha pronosticado que, al menos en el caso de algunos componentes, la escasez durará hasta bien entrado 2024”.

Claramente, las empresas no pueden permitirse el lujo de mantenerse a flote hasta que termine esta crisis. “La forma en que reaccionan las empresas es clave para su éxito o fracaso, tanto ahora como en el futuro”, afirma Bosbach, quien cree que hay una palabra para describir a las empresas que se las arreglan bien: resiliencia.

“La resiliencia nunca ha sido más importante”, explica. “Aquellas empresas que creen un negocio resiliente se recuperarán de las crisis actuales más rápido y con más fuerza que el resto”. Pero, ¿cómo es una empresa resiliente? Según McKinsey, el 92 % de los líderes de la cadena de suministro dicen que han mejorado la resiliencia a través de cambios físicos en sus huellas en la cadena de suministro.

En la práctica, esto ha significado aumentar los inventarios de los productos más importantes, así como la regionalización. De hecho, un enorme 90 % de las empresas dicen que esperan lograr algún grado de regionalización para 2024.

“Todavía hay una grave escasez de contenedores de envío y el transporte aéreo de mercancías es cada vez más caro”, dice Bosbach. “Y esta es solo la situación actual. Si bien la situación del transporte de mercancías se calmará a medio plazo, debemos prepararnos para el próximo evento. Uğur Şahin, CEO de Biontech, pronostica un resurgimiento del virus de la COVID y a niveles alarmantemente rápidos. Con eso en mente, no podemos descartar más confinamientos en el futuro. En este contexto, la regionalización tiene sentido. Estamos viendo una especie de desglobalización de los mercados”.

La resiliencia también requiere agilidad. “El mercado actual es volátil, incierto, complejo y ambiguo”, dice Bosbach. “Las empresas a las que les va bien son aquellas que piensan de manera creativa. Se dan cuenta de que, aunque no puedan predecir el futuro, pueden lograr la agilidad que necesitan para responder con rapidez en las circunstancias más impensables. Son verdaderos innovadores”.

Bosbach se apresura a señalar lo importante que es aquí un liderazgo sólido. “Durante cualquier período de crisis económica, es importante mantener la calma”, dice. “Esto requiere lo que [Harvard Business Review](#) denomina “resiliencia personal”, y eso se basa en la resistencia psicológica. Los líderes empresariales necesitan un propósito claro y deben comunicarlo tanto a los empleados como a los clientes con transparencia para generar confianza”.

En última instancia, sin embargo, Bosbach dice que la resiliencia depende del crecimiento sostenible a través de la responsabilidad corporativa, un área en la que cree que Diehl Metering es particularmente competente.

“Por ejemplo, a pesar de la escasez de componentes, no buscaremos un proveedor irresponsable ni nos reubicaremos a voluntad, aunque siempre hay ofertas agresivas de su parte”, explica Bosbach. “Todo nuestro negocio se lleva a cabo de acuerdo con nuestro compromiso con el Pacto Global de las Naciones Unidas, de acuerdo con nuestros compromisos con los clientes. Esto es lo que nos distingue y es lo que nos mantendrá en el futuro, sea cual sea el aspecto que tenga ese futuro”.

6 practical steps to effective crisis management

Bosbach believes there are five steps necessary for effective crisis management:



Acerca de Diehl Metering

Diehl Metering es líder mundial en diseño, fabricación y suministro de soluciones inteligentes basadas en contadores y servicios relacionados. Capacitamos a las empresas de servicios públicos, los municipios y las industrias para desbloquear nuevas eficiencias en sus redes de agua y energía al brindar experiencia en el terreno, conocimientos basados en datos e innovación tecnológica. Al hacerlo, les permitimos utilizar los recursos naturales del planeta de manera más responsable, promoviendo su propio crecimiento a largo plazo y contribuyendo a un futuro más sostenible para todos.

Dentro de nuestro sector, somos pioneros en tecnología de comunicación por radio y participamos activamente en la promoción del potencial del IoT. Al desarrollar nuevos estándares para fortalecer la interoperabilidad y ampliar la conectividad, creamos oportunidades para que nuestros clientes aumenten su rendimiento y ahorren costes.

Mediante nuestros servicios de asesoría técnica, actuamos como un socio estratégico de nuestros clientes, orientándoles en la digitalización para optimizar todos los aspectos de sus operaciones. Y gracias a nuestro software flexible y herramientas digitales, les capacitamos con análisis de datos e inteligencia artificial para que puedan anticipar la demanda de los consumidores y prepararse para lo inesperado.

Fundada hace más de 150 años, somos una empresa familiar con sede en Alemania y alcance internacional. Estamos orgullosos de mantener nuestros principios fundacionales de calidad, fiabilidad y proximidad al cliente, al tiempo que participamos activamente en el desarrollo de un futuro mejor para nuestros clientes y para las comunidades a las que ofrecen sus servicios. Nuestro planteamiento es pensar de forma global y actuar de forma local. Al predecir tendencias y actuar con agilidad, podemos adaptarnos y desarrollar nuestra estrategia con y para nuestros clientes.

Más información en www.diehl.com/metering