

Las disrupciones actuales en la cadena de suministro requieren diligencia, destreza y capacidad de reacción

Desde 2020, líderes globales de la cadena de suministro de diversas industrias y geografías se reúnen cada trimestre para debatir acerca de los desafíos y las disrupciones más urgentes del periodo.

El evento Think Circle del segundo trimestre de 2025 amplió los insights clave de los debates anteriores acerca de las presiones ejercidas sobre la resiliencia global de la cadena de suministros, las últimas innovaciones en tecnología, las novedades en talento y capacitación, entre otros.

Entre los temas más urgentes se incluyeron las políticas de comercio, los aranceles y cómo las empresas están adaptando sus estrategias de la cadena de suministro en respuesta a estos. También se exploran la agilidad organizacional, la adopción de tecnología y la aparición de sistemas de IA y agénticos.

¿Qué preocupa a los líderes de la cadena de suministro en 2025?

Una nueva encuesta del IBM Institute for Business Value (IBM IBV) muestra que los riesgos geopolíticos (61 %) y las tensiones comerciales globales (58 %) son los dos principales retos para los líderes de la cadena de suministro. Teniendo en cuenta los acontecimientos de los primeros meses de 2025, estas preocupaciones sobre las continuas alteraciones en las cadenas de suministro están bien fundadas.

Los participantes en el evento destacaron la naturaleza fluctuante de las políticas internacionales de comercio, especialmente los recientes cambios en los aranceles entre Estados Unidos y China. Varios expresaron preocupación por lo cerca que estuvo el mundo de una desvinculación total del comercio entre Estados Unidos y China.

Queda por ver si las recientes negociaciones para reducir los aranceles representan, en realidad, un respiro temporal o una resolución más fundamental, ya que la mayoría cree que las tensiones subyacentes siguen sin resolverse.

La regionalización de la fabricación, específicamente la diversificación de China Plus One, favoreció inicialmente a Vietnam, pero varios participantes en el evento también señalaron el creciente potencial de la India como centro de fabricación, impulsado por un gran superávit laboral, la rápida urbanización y las iniciativas del gobierno. Y el modelo de suministro de India parece estar funcionando.

“¿Los aranceles se están imponiendo para traer de vuelta la fabricación a Estados Unidos? O bien, ¿para reequilibrar el déficit comercial? ¿Se trata solo de una estrategia política? ¿Se están imponiendo por los tres motivos?”

“Evaluamos la cadena de suministro estadounidense frente a no estadounidense. Eso es un reto: si el resto del mundo no sigue ese enfoque, ¿cómo afecta eso al diseño de su organización?”

“El modelo de India fue oportuno. Los ingredientes activos básicos proceden ahora de la India. Y los aspectos técnicos de I+D de la farmacéutica están regresando a la fase de desarrollo. India está empezando a ser la ubicación preferida”.

Previsibilidad y agilidad: multiplicadores de fuerza para la resiliencia de la cadena de suministro

Los participantes enfatizaron la importancia de la adaptabilidad y la agilidad como cruciales ante el cambio constante. La complejidad de los escenarios arancelarios, especialmente los aranceles recíprocos, está dificultando aún más la planeación. El consejo consensuado es enfocarse en las participaciones inmediatas mientras mantienen a flote las iniciativas de transformación para la previsibilidad y agilidad.

“Los últimos meses nos indican que necesitamos ser mucho más dinámicos. No sabemos qué ocurrirá después. Esperamos que la situación se estabilice, pero la esperanza puede acabar convirtiéndose en decepción”.

“Nos estamos dirigiendo hacia los modelos de la cadena de suministro modulares y combinables. Tenemos que reducirnos por completo y volver a crecer por completo cuando llegue el momento adecuado. Tenemos aparición y desaparición de regiones, aparición y desaparición de productos, aparición y desaparición de competencias, lo que requiere un sistema fundamentalmente flexible”.

“Lleve todo a un sistema muy estandarizado y modular. Pasaremos de un 20 % máquinas-80 % personas a un 80 % máquinas/IA y un 20 % personas”.

Un miembro con visión de futuro también estableció paralelismos entre las estrategias de diversificación de la cartera en finanzas y la resiliencia de la cadena de suministro, sugiriendo que las organizaciones creen una 'cartera de resiliencia' mediante la diversificación de fuentes y la inversión en múltiples escenarios, priorizando la red principal de la cadena de suministro, especialmente en regiones como China.

Enfoques estratégicos para la resiliencia de la cadena de suministro

Para evitar reaccionar de forma exagerada, no hay que hacer apuestas arriesgadas	Mientras los participantes describieron las diversas formas en que se maneja la incertidumbre en su cadena de suministro, el tema del día fue evitar las apuestas arriesgadas. Con base en las experiencias del COVID, los participantes se centraron en enfoques prudentes, incluso conservadores, para evitar fluctuaciones bruscas.
	“Exagerar es tan malo como no reaccionar. ¿Qué aspectos tiene bajo su control? ¿Qué decisiones ha tomado sin arrepentirse?” “El ritmo al que puede mover su red es mucho más lento que el ritmo de todas estas interrupciones”. “En el mundo actual, el valor de las apuestas arriesgadas está disminuyendo”.
Producción local para el mercado local	Las empresas están reorganizando su producción para alinearse mejor con las regiones de ventas. En lugar de desvincularse completamente de China, <i>“muchas empresas están adoptando un enfoque de 'China para China' o 'China para el resto del mundo’”,</i> con fuentes de producción separadas para el mercado estadounidense.
Propiedad de la tecnología	Varios participantes hicieron hincapié en la importancia de contar con tecnología propia y un profundo conocimiento de la fabricación como factores diferenciadores principales. Varios advirtieron que no debían limitarse a trasladar las dependencias de una geografía a otra y, en lugar de ello, abogaron por tener capacidades de fabricación distribuida respaldadas por tecnología propia. “¿Cuenta con tecnología propia? ¿Posee ese conocimiento? ¿Puede fabricar de manera independiente en otro sitio?”
Cómo prepararse para tiempos de cambio constante: el auge de la IA y los sistemas agénticos	¿Y si se pudieran preparar (con un buen nivel de precisión y resiliencia) para estos impactos de manera que no solo desvíen la interrupción, sino que creen una ventaja competitiva? La transición de la IA a la IA agéntica ofrece oportunidades prometedoras. El grupo destacó que la IA agéntica (caracterizada por agentes que realizan tareas, crean y comparten información) puede mejorar los procesos de toma de decisiones, así como su potencial en las adquisiciones, la búsqueda de proveedores y la resolución de problemas complejos. Sin embargo, la integración de la IA agéntica con los activos físicos, como producción, logística, seguimiento de inventarios y vehículos autónomos, genera preocupaciones debido a los posibles riesgos. Para mitigarlos, es necesario contar con extensas medidas de seguridad antes de implementar la IA agéntica en los activos físicos. La mayoría de los participantes subrayaron la importancia de mantener un enfoque centrado en el ser humano para la seguridad, a fin de garantizar que la IA y la automatización aumenten las capacidades humanas y, al mismo tiempo, se dé prioridad a inversiones proporcionales en seguridad junto con la adopción de la IA. A medida que el mundo digital avanza rápidamente, la ciberseguridad se vuelve cada vez más crítica. “Será cada vez más relevante entender los datos con base en los que está actuando”. “Por cada unidad de IA que implemente, debería implementar 5 unidades de seguridad”. “Del agente a los activos físicos. Esa es la siguiente iteración en un entorno operativo”. “Las soluciones de los agentes son muy buenas en problemas muy enfocados. La gobernanza de los agentes se está volviendo mucho más importante”. “La orquestación de los agentes es clave para lograr un cambio drástico en la forma en que administramos nuestras organizaciones de la cadena de suministro”.

¿Qué sigue?

Cuestiones de sustentabilidad

El urgente problema de la footprint de la IA, que podría consumir la mitad de la energía para 2050, requiere una integración más amplia de los aspectos relacionados con la sustentabilidad en las estrategias de IA, más allá de la mera eficiencia energética.

Ecosistema de proveedores y adopción digital

Se destacó la importancia del desarrollo de la fuerza laboral y la captación de talento, especialmente debido a posibles cambios en la fabricación, subrayando la necesidad de que las empresas dominen y comprendan sus capacidades de tecnología y fabricación para garantizar tanto la independencia como la resiliencia.

Educación de los funcionarios del gobierno

Educar a los funcionarios del gobierno sobre las particularidades de la dinámica de la cadena de suministro, los aranceles y su impacto en los consumidores, especialmente en pequeñas y medianas empresas, es fundamental para la toma de decisiones informadas.

Conclusión

Aunque la tecnología emergente, como los sistemas de IA y agénticos, tiene un gran potencial, las organizaciones deben equilibrar la innovación con cautela, priorizando enfoques centrados en el ser humano y una implementación mesurada para navegar las complejidades de un mundo que cambia rápidamente.

El camino a seguir requerirá una combinación bien pensada de avances tecnológicos, agilidad organizacional y juicio humano, permitiendo a los líderes de la cadena de suministro no solo superar las tormentas de disrupciones, sino también descubrir nuevas oportunidades de crecimiento e innovación.

Para más información e insights, consulte:

Escalar la resiliencia de la cadena de suministro: IA agéntica para operaciones autónomas

Orquestación de IA agéntica para operaciones empresariales inteligentes

La cadena de suministro intuitiva