

Ante desastres, ¿cómo evitar afectaciones a su cadena de suministro?

04 Ene, 2015 By Lisandro Sciutto

Últimamente, las catástrofes como terremotos y tsunamis producen un efecto extensivo al negocio global que va mucho más allá de la ola sísmica. Cada vez más, las empresas, de todo tipo de mercados, dependen de la proveeduría de otras compañías ubicadas en diferentes partes del mundo, y sus cadenas de suministro están propensas a sufrir interrupciones. Es así como, para evitar retrocesos futuros en la producción, los CEO colocan el control de riesgo como una de sus prioridades.

Recientemente, en una reunión de ejecutivos, los asistentes identificaron las fuentes de riesgo que más les preocupaban: la número uno fue la falla del proveedor, seguida por la interrupción en la manufactura, errores en la logística y el aumento en los costos de combustible y energéticos.

Los directores de las cadenas de suministro, que han visto la gestión del riesgo como algo que se inicia en respuesta de un evento inesperado, se dan cuenta que para controlar el peligro de manera efectiva se deben tener planes de antemano.

Aunque las interrupciones no pueden predecirse, se pueden crear estrategias con los procedimientos adecuados de tal modo que se puedan contener las interrupciones potenciales. Entender e identificar los elementos de inseguridad deben ser parte de las actividades diarias de los empleados.

Además del manejo de riesgo, los directivos de la cadena de suministro entienden el principio importante de la agilidad de la cadena para garantizar que ofrecerán protección a lo inesperado.

Cada vez se incorporan más estrategias en los procesos de suministro globales, determinando qué procesos y tecnologías serán las que mejor funcionan en las organizaciones para mitigar incidentes.

A continuación algunos ejemplos de estrategias que la organización puede implementar para que sus procesos sean resistentes y ágiles:

1. Diseño de redes para contener las interrupciones potenciales

Se debe modelar la cadena de suministro y analizar las fuentes de riesgo de su empresa utilizando las herramientas de software disponibles. Existe tecnología que permite a las compañías determinar dónde y cuándo comprar, almacenar y movilizar los productos a través de sus redes.

Además, dichas herramientas ayudan a evaluar las distintas fuentes, producción, transporte y estrategias para mantener al tanto de los cambios del negocio al personal y en aspectos como el impacto de las interrupciones de suministro; etc. Como resultado, las empresas emplean sus activos de forma más efectiva, disminuyen los costos, bajan el nivel del inventario y optimizan el servicio al cliente.

## 2. Uso de herramientas avanzadas para una evaluación completa del riesgo en la cadena de suministro

Desarrollar escenarios diferentes y ajustarlos extensivamente. Por ejemplo, examinar cómo la red puede reaccionar frente a una falta de suministro o capacidad de distribución, por ejemplo: 12 semanas de corte en Japón o una huelga en Francia.

Pregúntese: ¿Podemos tener productos cuyo origen sea de distintas regiones y proveedores?, ¿A qué costo?, ¿cómo impactan en las ventas?, ¿cómo afectan a las ganancias un 20% o más de aumento en los costos de distribución debido a una alza en el precio del combustible?, ¿cómo modificaría nuestra estrategia de distribución y de transportes?

Éstos y otros escenarios de la vida real pueden probarse por adelantado.

## 3. Desarrollar un proceso de negocio sólido e institucionalizado que considere los riesgos

Asegurarse que el proceso considere activamente estos riesgos en la cadena de suministro y releve el impacto. Un proceso sólido en el plan de ventas y operaciones puede servir como la base para resolver estos temas.

En la última década, este proceso estratégico de planeación estratégica del negocio ha evolucionado para algo más que simplemente equilibrar la demanda y el suministro. Actualmente, es de vital importancia considerar, de manera alternativa, el impacto en la facturación y los márgenes.

#### 4. Identifique los riesgos de las operaciones diarias

Los gerentes, aprenden a visualizar y comprender las fuentes potenciales del riesgo que pueden impactar en su departamento, y de esta manera, documentar el proceso para la identificación de éste en sus prácticas diarias.

La gestión del riesgo es como el control de calidad o la estrategia de sustentabilidad, necesita ser dominante para ser efectiva. Si la prevención de riesgo es una función diferente o un departamento separado, no podrá ocuparse de las fuentes de peligro diarias en la organización, donde la evidencia sugiere que el impacto es mayor.

#### 5. Crear agilidad en la cadena de suministro

Se deben desarrollar estrategias de mitigación de riesgos basándose en el principio de destreza de la cadena de suministro. El mercado textil fue uno de los primeros en reconocer los beneficios de la agilidad. La modalidad de rapidez permite a las cadenas de suministro mover los activos desde la etapa de diseño hasta la tienda en semanas conforme a las tendencias en los consumidores.

Esta estrategia permite contar con una ventaja competitiva masiva para cumplir con las demandas de, por ejemplo; un verano inusualmente frío o lluvioso, o llevar al mercado un accesorio repentinamente considerado “indispensable.” También reduce considerablemente el riesgo de la cadena de suministro.

Las empresas ya reconocen que una robusta estrategia de mitigación de riesgo, puede volverse un arma competitiva que permite transformar un evento inesperado en una oportunidad, y la tecnología sirve con herramienta efectiva para administrar la incertidumbre de las cadenas.

Al analizar los datos críticos del negocio, establecer escenarios como “qué ocurre si” e instalando procesos automatizados, las empresas pueden gestionar la variabilidad de las incertidumbres de sus cadenas de suministro.