

¿Cómo prevenir afectaciones a la cadena de suministros?

Existen muchos factores que afectan la rentabilidad: la escasez de recursos globales, suba de costos energéticos y de combustible, y mayores reglamentaciones globales entre otros. Y todo esto sin considerar los eventos geopolíticos, como el terrorismo o los desastres naturales que son factores de caos instantáneo en los planes estratégicos de las cadenas de suministro. Para los ejecutivos del sector de manufactura y distribución, las fuentes de interrupciones son una lección en cuanto a la incertidumbre en las gestiones.

Para administrar efectivamente esta incertidumbre, los ejecutivos deben analizar y encontrar respuestas a las siguientes preguntas claves:

- ¿Se han identificado las principales fuentes de riesgo y se ha evaluado su impacto?
- ¿Cuenta la organización con cadenas de suministro tolerantes al caos que puedan absorber los golpes?
- ¿Se considera la gestión de riesgos como algo aislado, que se hace en respuesta a un evento inesperado o los empleados activamente realizan mitigación de riesgos como parte de sus actividades diarias?

1- Identificando las fuente reales del riesgo

Una respuesta común cuando se les pregunta a los ejecutivos sobre los riesgos en la cadena de suministro es pensar en términos de desastres inusuales como explosiones de fábricas, terremotos, condiciones climáticas extremas o pérdida de un barco conteniendo el material correspondiente a tres meses de producción. Estos eventos, son por su naturaleza, poco frecuentes, impredecibles y hacen que muchos consideren la gestión de riesgos como algo demasiado complicado para ocuparse de ante mano.

Una reacción común es decir “Nos ocuparemos una vez que ocurra”. Pero la realidad es que los riesgos de la cadena de suministro están más cerca de lo que uno imagina y son más predecibles y controlables de lo que se piensa.

Les comentamos el caso de un cliente de Infor basado en Nueva Orleans, que sufrió el embate del Huracán Katrina. El evento fue en realidad un desastre para la región, para las instalaciones del call center y de distribución, y para el impacto en sus socios. Pero en cuanto a la cadena de suministro, el impacto resultó mínimo. La empresa no tuvo ninguna parada en el sistema, perdió menos del tres por ciento de la capacidad de la red durante algunas semanas, y debido a la naturaleza de su negocio la distribución de productos de limpieza, en realidad tuvo un aumento en sus ventas en las semanas siguientes.

Existen varias lecciones que podemos aprender de este caso. Lo primero es que hasta los desastres naturales pueden anticiparse y planificarse. Debido a la geografía del negocio, el impacto potencial del daño del huracán era imaginable, y la organización había planificado acciones que incluían un rápido reruteo de los productos desde otros centros de distribución en los Estados Unidos, pasando de los vehículos comunes a transporte común, y anticipando saltos en la demanda de algunas líneas de producción con la posibilidad de cambiar las fuentes de productos para satisfacer las nuevas necesidades.

Pero el gran descubrimiento es que si algo tan groso como el Huracán Katrina no resultó un gran riesgo en la cadena de suministro ¿qué puede ser?

2- Los Riesgos son más predecibles de lo que usted piensa

En un encuentro reciente de ejecutivos se les preguntó cuáles eran los riesgos que les preocupaban.

El principal riesgo fue faltante en el suministro del producto, los otros cinco principales fueron; interrupción en la manufactura, falla de logística, falla de tecnología y subas en los costos de combustible y energéticos.

Los resultados concuerdan con los investigados por AMR Research en un estudio mucho más amplio donde también la falla en el suministro fue considerado el factor de riesgo número uno por el 28% de las empresas encuestadas [Fuente: Managing Risk in the Supply Chain, enero 2007].

Volviendo a la empresa de New Orleans, eventos con un impacto a más largo plazo sobre la cadena de suministro fueron:

- Rápido crecimiento, año tras año durante más de 8 años
- Expansión y apertura de nuevas sedes
- Aumento masivo y mayor amplitud de productos
- Incorporación de nuevos clientes grandes
- Cambios considerables en la base de suministro
- Cambio o implementación de sistemas de TI

El tema interesante de estos riesgos es son todos totalmente predecibles y gran parte controlable por la organización, si se los compara con otros desastres naturales y con factores geopolíticos o macro-económicos.

3- Construyendo una cadena de suministro tolerante al caos

Hay mucho en juego si consideramos los millones de dólares que fluyen por la cadena de suministro, el impacto en la competitividad a largo plazo si se falla en las entregas, o el daño a la reputación de una marca si falla el lanzamiento de un producto o aun pero, si el producto sale con un defecto de material.

Que pueden hacer las organizaciones para mitigar los riesgos? Y como puede una estrategia bien preparada de mitigación de riesgos transformarse en un arma competitiva que permita a las empresas aprovechar un evento inesperado? A continuación algunas estrategias y ejemplos:

4- Incorporar una identificación de riesgos en las operaciones diarias

Los gerentes necesitan visualizar y comprender que fuentes potenciales de riesgo afectan su parte del negocio e incorporar la identificación de estas en prácticas diarias. La gestión de riesgos es como la gestión de calidad o como la estrategia de sustentabilidad, que debe ser invasiva. Si el relevamiento del

riesgo es una función diferente o departamento separado, entonces no logrará identificar las fuentes de riesgo diarias, en donde es obvio que el impacto es mayor.

Un ejemplo, tomado de otro cliente de Infor involucra el origen logístico estratégico. La organización mapeó su cadena de suministro de manera de conocer todos los niveles de proveedores e identificar la materia prima crítica, de la cual solo existían pocas fuentes en el mundo. Descubrió que la disponibilidad de estos recursos es escasa y que la demanda global puede superar al suministro, con el potencial de interrumpir catastróficamente la capacidad de satisfacer la demanda de los clientes. Una vez identificado, pudo ocuparse del riesgo de varias formas, contar con dos fuentes, reservar la capacidad por adelantado, y trabajar con el desarrollo del producto para encontrar formas alternativas de diseñar productos sin depender de estos recursos críticos.

5- Utilice el modelado de la cadena de suministro y el análisis del escenario para cuantificar planes alternativos

Una vez que están los riesgos identificados, se puede evaluar las estrategias alternativas y su impacto en el costo del negocio. El modelado de la cadena de suministro y del diseño de redes son herramientas de gran valor en esta área. Por ejemplo, una organización con una cadena de suministro extendida puede fácilmente modelar el impacto del aumento de los costos de combustible y de transporte y probar las distintas estrategias de fuentes para adoptar en el caso de aun mayores costos de combustible. En el caso de una rápida expansión, pueden cuantificar cuanta capacidad extra necesita y donde ubicar la nueva capacidad de manufactura y de distribución o como absorber la capacidad entre la plantas restantes en un proceso de consolidación. Una empresa de alimentos basada en los EEUU, comenta como regularmente cambia entre las distintas plantas considerando los precios energéticos en los distintos estados, manteniendo los márgenes y buscando una ventaja competitiva con la demás organizaciones con cadenas de suministro más estáticas.

Los nuevos desarrollos del producto pueden identificar y evitar materiales con escasez en el mundo, o aquellos que cuentan con distintos requisitos legislativos dependiendo de cada país, y así disminuir el riesgo del cumplimiento. A medida que las empresas aumentan el uso de fuentes de manufactura tercerizadas y que los proveedores desarrollan productos de mayor valor, las funcionalidades para el cumplimiento del proveedor, los niveles y países dentro de la cadena de suministro pueden exponer riesgos ocultos. El modelado del ciclo de la cadena de vida puede acelerar el tiempo al mercado, disminuir los riesgos de cumplimiento, y disminuir los riesgos inherentes por llegar tarde a un mercado en desarrollo,

Existen soluciones de tecnología disponibles que facilitan la evaluación del impacto del riesgo en una cadena de suministro y la evaluación de estrategias alternativas que permiten que los gerentes realicen un relevamiento final de si vale la pena que la empresa tome dicho riesgo.

6- Agilidad sobre eficiencia de la cadena de suministro

Una cantidad de organizaciones han desarrollado sus estrategias de mitigación de riesgos bajo el principio de la flexibilidad de la cadena de suministro. La eficiencia en las cadenas de suministro se construye frecuentemente en predictibilidad, repetibilidad y en una red sólida de cadena de suministro. Cuando ocurre lo inesperado, las cadenas pueden ser lentas e reaccionar. La industria de la moda, es la primera en reconocer los beneficios de la agilidad y han acuñado el término “moda rápida” para describir a las cadenas de suministro que ofrecen el diseño hasta llegar a las estanterías en semanas, conforme las tendencias de los consumidores varias veces durante la temporada. Esto permite contar con una ventaja competitiva y disminuir considerablemente el riesgo de la cadena de suministro para aquellos que practican la moda rápida para cumplir con la demanda impulsada por un verano inusualmente lluvioso o reaccionar rápidamente a algún diseño que se haya vuelto rápidamente en algo “que hay que tener” copiando a una personaje de TV o ítem de moda.

7- Mejora de la Respuesta por medio del alerta inteligente

Los líderes de la cadena de suministro, saben que cuanto antes se puede detectar un evento no planificado, mayor es la oportunidad de minimizar el impacto o maximizar el beneficio. Por ejemplo, una notificación temprana de un éxito promocional de un producto en el negocio puede rápidamente pasar las etapas de la cadena y lograr mayores ganancias aprovechando dicho pico. De la misma manera, si se detecta enseguida un lanzamiento pobre de un producto se pueden ahorrar millones evitando inventario obsoleto o capacidad no utilizada adecuadamente. Existen infinidad de oportunidades para detectar en tiempo real que pueden ser los ojos y oídos de la cadena de suministro, monitoreando continuamente y silenciosamente los eventos inusuales, fletes no logrados, ordenes tardías, discrepancias en los datos y write offs del stock. No representan una medida preventiva, pero una identificación y acción temprana son una estrategia válida de mitigación de riesgo.

8- Crear un marco para un relevamiento continuo y formal del riesgo de la cadena de suministro

No existe una forma única de manejar el riesgo ni una única tecnología que se debe utilizar. Varía de industria en industria y en las distintas etapas de madurez de la cadena de suministro. Lo que se necesita es hacer que la identificación del riesgo, por medio de un relevamiento cualitativo y cuantitativo de alternativas, sea una parte formal de proceso de la cadena de suministro. Algunas organizaciones reportan que este modelo se ha transformado parte de su proceso general de ventas y de planeamiento de las operaciones, cada vez más conocido como “planeamiento integrado del negocio”. Como este proceso esta cada vez más impulsado por las funciones de la cadena de suministro, es un punto de arranque recomendable para introducir la identificación del riesgo dentro del plan de negocios que los ejecutivos recomiendan.

Conclusión

La gestión del riesgo de la cadena de suministro es cada vez una iniciativa más importante para los negocios como respuesta proactiva a la turbulencia en un ambiente actual en rápido movimiento. Aunque resulta tentador percibir los riesgos como eventos no planificados e inesperados que las empresas no pueden hacer nada al respecto hasta que ocurren, la realidad es que es mucho más fácil de lo que parece establecer estrategias de identificación de riesgos en la cadena de suministro. Los gerentes deben formalizar su actitud ante la identificación de riesgos en sus actividades diarias, y descubrir problemas potenciales antes de que se transformen en catástrofes. Existe tecnología disponible para ayudar a identificar, cuantificar y crear escenarios para testear planes de acción en caso de que ocurre un evento, como también mejorar la posibilidad de elevar y responder rápidamente a eventos para minimizar su impacto.

Obligarse a pensar en potenciales riesgos no es fácil, pero es la única forma de poder mitigarlos. Una bola de cristal ayudaría, pero hasta que no estén probadas en el mercado y estén disponibles, deben utilizarse otras estrategias.