

Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Antes de iniciar, una historia



Bienvenido

Muchas veces habrá escuchado acerca de la Gestión de riesgos en la Cadena de Suministro, pero sabe ¿cómo realizarla adecuadamente?

Conozcamos una historia...

NOTIBASC

Blueberry Fruit S.A.

Durante los últimos años, la diversificación de mercados para exportación de arándanos ha sido uno de los principales objetivos de la empresa Blueberry Fruit S.A. La intención de no depender del mercado de un solo país como Estados Unidos, ha llevado a sus directivos a ingresar a naciones tales como Inglaterra, Holanda, Alemania, China y Taiwán.



Aunque dicho proceso se vio seriamente afectado por la crisis económica mundial. En la actualidad, ha vuelto a tomar fuerza y gradualmente se están recuperando las exportaciones hacia diversos mercados.

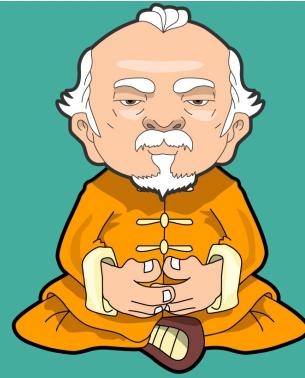
En entrevista, Ricardo Araya directivo de la empresa productora y exportadora, considera que Asia sigue siendo el mercado con mayor potencial durante los próximos años.

Actualmente, sus principales exportaciones a países asiáticos se concentran en Hong Kong- China, gracias al tratado de Libre Comercio firmado desde el 7 de septiembre de 2012, el cual entró en vigencia en el 2014.

Blueberry Fruit S.A. no desconoce sus principales competidores, por lo cual la empresa se muestra muy respetuosa en relación al potencial que hay en México y lo que empresas de dicho país podrían afectar sus pedidos provenientes de Estados Unidos. Ya que México tiene una ubicación estratégica para el mercado estadounidense por su cercanía y tiene las mismas estacionalidades de fruta que Chile, México se puede convertir en su principal competencia. Por lo anterior, Blueberry Fruit S.A., sigue fortaleciéndose día a día para consolidarse en el mercado y obtener el reconocimiento mundial de su fruta.

La principal estrategia de la compañía para mantenerse en el mercado y ofrecer su producto tanto a nivel local como internacional, es con su excelente calidad y magníficas relaciones con sus clientes. Para la empresa, el contar con certificaciones como la Global Gap, es abrir la posibilidad de seguir exportando cada vez mayores cantidades y consolidar su marca como una de las mejores en cuestión de arándanos a nivel mundial.

Adaptado de: <http://www.freshplaza.es/article/47805/Ar%C3%A1ndanos-de-Chile-con-miradas-a-Asia>



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos



Veamos si cuenta con el conocimiento necesario para iniciar el camino.

De las siguientes afirmaciones seleccione la que considere correcta:

En el proceso de Gestión del riesgo, los criterios de probabilidad y consecuencia se definen en:

- La evaluación de riesgos.
- La identificación de riesgos.
- El análisis de riesgos.

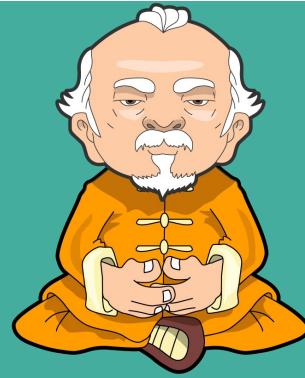
La Matriz de probabilidad-impacto es una herramienta recomendada en la etapa de:

- La evaluación de riesgos.
- El tratamiento de los riesgos.
- El análisis de riesgos.

Para el tratamiento de los riesgos se recomiendan las siguientes estrategias:

- Evitar, reducir, transferir, asumir.
- Controlar, perturbar, compartir, asumir.
- Diversificar, recuperar, controlar, evitar.

Comprobar las respuestas



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Exploraremos técnicas

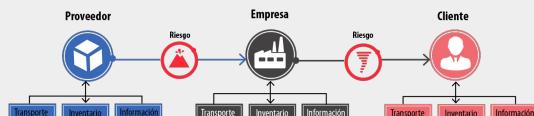


Ahora le pido que confíe en mí para enseñarle el camino. Comencemos.

RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Los riesgos en la cadena de suministro están asociados a cualquier situación que pueda afectar o interrumpir el flujo normal entre sus componentes y productos.

Riesgo en la cadena de suministro.



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Como vimos en el módulo 1, el Riesgo se puede entender como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (NTC ISO 31000) o como la posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos de la organización; y se mide en términos de consecuencias y probabilidades (NTC 5254). Por lo tanto, podemos decir que el Riesgo en la Cadena de Suministro es:

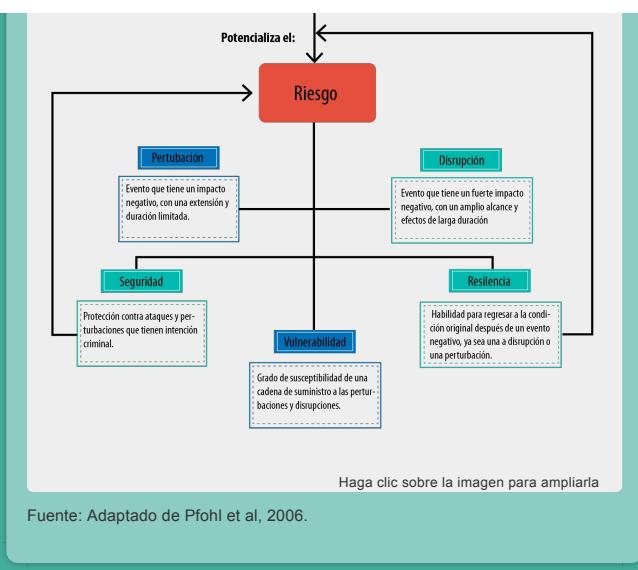
Riesgo:

Probabilidad de que un evento futuro afecte negativamente los objetivos de la compañía o de una cadena de suministro

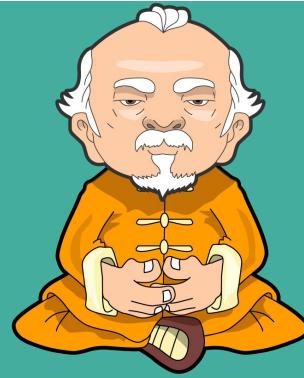


Pero además, para entender el riesgo en la cadena de suministro, es importante comprender los conceptos de: **perturbación, disruptión, vulnerabilidad, seguridad y resiliencia**; y sus relaciones entre sí, como se observa en el siguiente diagrama:

El riesgo en la cadena de suministro: conceptos y relaciones.



Fuente: Adaptado de Pfohl et al, 2006.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Disrupción en la cadena de suministro:

Evento que tiene un fuerte impacto negativo con un amplio alcance y efectos de larga duración (baja probabilidad, pero alto impacto).

Por ejemplo, para algunas empresas el tsunami de Japón no sólo provocó la escasez de sus productos en los mercados, sino que se vio afectada la imagen de la marca, sus resultados, y la capacidad de utilización de las instalaciones. Este impacto de las disruptiones en la cadena de suministro también puede afectar el precio de las acciones de las empresas comparado con industrias del mismo sector que no las sufrieron. Además, su recuperación puede requerir varios años. Por lo tanto, la gestión de la disruptión requiere identificar los tipos de riesgos de la cadena de suministro y analizar su diseño; ya que cadenas de suministro poco flexibles en su configuración son menos reactivas.



"La alineación de la gestión de la disruptión con los tipos de riesgo es fundamental para conseguir mitigar sus efectos y asegurar que la cadena pueda alcanzar con éxito las expectativas".

NOTIBASC

Experiencia Tailandesa

Las inundaciones en Tailandia en 2011, demostraron cómo las cadenas de suministro globales están expuestas a sufrir disruptiones ante desastres naturales que sobrepasan el control y la previsión de los gerentes de la cadena de suministro.



Fábrica de Sony en Tailandia, luego de las inundaciones monzónicas de 2011. Se estima que el nivel del agua alcanzó los 3 metros, lo que significó un retraso en la

Seguridad en la cadena de suministro:

Protección contra ataques y perturbaciones que tienen intención criminal. Después de los atentados del 9/11 se comprendió que las cadenas de suministro al ser más globales, también son vulnerables y están amenazadas por riesgos que afectan su seguridad, además de los robos y falsificaciones, tales como riesgos relacionados con el terrorismo y los desastres naturales.

Vulnerabilidad de la cadena de suministro:

Grado de susceptibilidad de una cadena de suministro a las perturbaciones y disruptiones.

La vulnerabilidad de la cadena de suministro es el grado de exposición a interrupciones ocasionadas por los riesgos originados en las operaciones propias, en las interacciones dentro de la cadena y en la interacción de ésta con su entorno. La complejidad de las cadenas de suministro es sinónimo de vulnerabilidad y tanto los gobiernos como los profesionales en el área son conscientes de ello y por eso se han generado varias iniciativas para mejorar las prácticas en relación con proveedores internacionales tales como C-TPAT - Customs-Trade Program Against Terrorism y BASC (como un Sistema de Gestión en Control y Seguridad) que incluyen los criterios mínimos que se exige a un operador económico autorizado OEA y CSI- Container Security System y otras (Ver el módulo 2 del Curso Auditores BASC).

Para ampliar información consulte en el Banco de Documentos:
Operador_Económico_Autorizado_(OEA)

NOTIBASC

Falta de visibilidad en su conjunto

En primer lugar, en la logística actual tiene lugar **una fragmentación de la comunicación**. La mayoría de los actores clave no conocen a todas las entidades que participan en su cadena de suministro. Conocen a los vendedores con los que trabajan directamente, pero no saben cuál es el siguiente eslabón de la cadena, por lo que desconocen el cumplimiento o no de las normas del sector.

La vulnerabilidad más importante a la que se enfrentan las cadenas de suministro actuales es la **falta de transparencia o visibilidad del sistema completo** y de la documentación asociada.

Aquellos actores que no conocen a los **fabricantes, los procesos y los factores clave** de su cadena de suministro, no pueden reaccionar con rapidez ante una crisis ni tomar medidas para evitar estos riesgos. Además, al no tener acceso a la información sectorial y de precios, desaprovechan posibilidades de mejora y **optimización de costes y procesos**. Es un problema que parece fácil de solucionar pero dada la creciente internacionalización de productos y orígenes y su complejidad, incluso a escala nacional, los problemas potenciales se multiplican.

En este contexto, la solución pasa por que los participantes en la cadena de suministro encuentren **vías para colaborar y comunicarse** de un modo más abierto y eficaz.

Lentitud en la respuesta

Si los gestores de la cadena de suministro no saben qué está pasando dentro y fuera de su organización, **les resultará muy difícil reducir riesgos** y solucionar los problemas potenciales.

Los distribuidores que tienen toda la información sobre su cadena de suministro pueden reaccionar en cuestión de segundos. Sin embargo, en la práctica, gran parte de las compañías tardan días, o incluso semanas, **en identificar un problema**, alertar a sus socios y hacer públicos los datos pertinentes. Estos retrasos pueden agrandar el problema y menoscabar la confianza del cliente.

Los consumidores son cada vez más conscientes de los ingredientes y del origen de los productos, lo que hace que la responsabilidad recaiga **en los distribuidores y propietarios de marcas**.

producción de hasta 4 meses: 1 mes para expulsar el agua y 3 meses para reorganizar las actividades.

En ese sentido, la Federación de Industrias tailandesas ha remarcado que dichas inundaciones han tenido un impacto global semejante al ocurrido en Japón. Sin embargo, para la consultora financiera inglesa IHS Global las consecuencias de las inundaciones en Tailandia fueron más graves, pues han afectado a una extensión de terreno más amplio, así como a un mayor número de sectores. Además, este desastre natural comprometió las principales exportaciones de este reino asiático.

Un reporte de la agencia de noticias AFP señaló que, según estimaciones hechas por la universidad de la Cámara de Comercio de Tailandia, el costo total de las inundaciones en la economía tailandesa fué de US\$4,900 millones, aproximadamente entre 1.3% y 1.5% de su producto bruto interno anual.

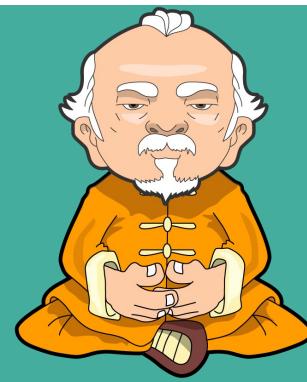
Adaptado de: <http://innovasupplychain.pe/articulos/1492-riesgos-naturales-en-las-cadenas-de-suministro-globales>

La única forma de garantizar la seguridad de la cadena de suministro es intercambiar información libremente y **contar con protocolos para situaciones no deseadas**. Si se sabe quiénes son los implicados y se puede identificar el problema rápidamente, se podrán reducir los problemas de seguridad y mantener la confianza del cliente.

Edad de piedra en la era digital

Los consumidores demandan cada vez más información sobre los productos y muchas marcas y distribuidores ponen al alcance de la mano estos datos mediante códigos QR y aplicaciones. De hecho, la tecnología móvil se ha convertido en una **extensión de la etiqueta del producto**. Los consumidores esperan poder acceder a datos adicionales y expresar su opinión en las redes sociales.

Las marcas que no satisfagan ese deseo, o que lo hagan de un modo deficiente, se exponen a **perder la lealtad del cliente**.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Actualmente, la disponibilidad de información sobre la cadena de suministro en dispositivos móviles **está aún en la Edad de Piedra**, según afirman desde Trace One. El sector tiene aún mucho por hacer antes de poder lanzarse a la carrera de los dispositivos móviles y las redes sociales.

Una vez más, otro aspecto clave gira en torno a la **información y la transparencia de la cadena de suministro**.

Incapacidad para compartir información

Los mayores retos y vulnerabilidades de la cadena de suministro, en el sector de la alimentación, están relacionados con la **incapacidad del mismo para recopilar y compartir información** en tiempo real.

En un primer momento, los actores implicados en la cadena de suministro deben **intercambiar datos a nivel interno** para garantizar la eficiencia y la seguridad. Posteriormente, han de encontrar modos de informar, educar y alertar a los consumidores sobre determinados aspectos de esa información.

Sin comunicación y colaboración en todo el ciclo de vida del producto, desde la adquisición de ingredientes al consumo, ni los propietarios de las marcas ni los consumidores pueden seguir avanzando **con plena confianza**.

Adaptado de: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/vulnerabilidades-de-la-cadena-de-suministro-en-el-sector-de-la-alimentacion>

Resiliencia en la cadena de suministro:

Habilidad para regresar a la condición original después de un evento negativo, ya sea una disruptión o una perturbación

Las cadenas de suministro necesitan ser cada vez más resilientes para sobrevivir, pues un pequeño cambio en alguno de sus puntos, puede tener consecuencias impactantes en todo el negocio, tales como pérdida de clientes, afectar la reputación de la marca, e impactar las utilidades.

Por tanto, el mejor enfoque para gestionar los riesgos de la cadena de suministro, no es el trabajo aislado de cada uno de sus componentes, sino el trabajo conjunto y la coordinación de esfuerzos para reducir la vulnerabilidad general de toda la cadena.

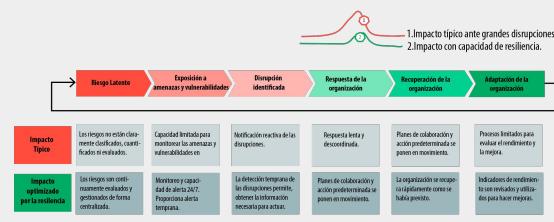


Cadena de suministro resiliente = Cadena poco vulnerable a los riesgos

A continuación se describen aspectos a considerar en el diseño de cadenas de suministro resilientes:

PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE UNA CADENA DE SUMINISTRO RESILIENTE	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE UNA CADENA DE SUMINISTRO RESILIENTE	RELACIONES DENTRO DE UNA CADENA DE SUMINISTRO RESILIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar dentro de la organización. • Asumir una visión estratégica. • Entender la gestión del riesgo. • Considerar el riesgo en el diseño. • La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. • Buscar colaboración. • Prevenir es mejor que curar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminos paralelos. • Cadenas de suministro más cortas. • Forma de la cadena de suministro. • Niveles de inventarios apropiados. • Capacidad de reserva. • Agilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración. • Confianza entre socios. • Visibilidad. • Alta velocidad.

Impacto de las disruptiones.



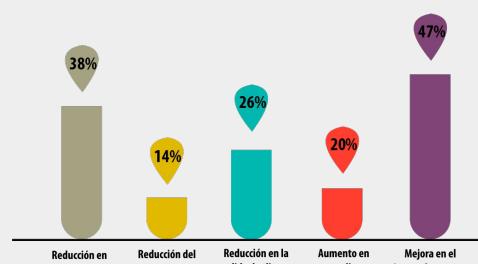
Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Fuente: Adaptado de Keeping ahead of supply chain risk and uncertainty. Accenture y Oracle (2008)

Como se observa en el diagrama anterior el impacto de los riesgos es menor, cuando se tiene capacidad de **resiliencia**. A propósito, Keeping ahead of supply chain risk and uncertainty (Accenture y Oracle, 2008) , expone los principales beneficios operacionales identificados en compañías que invirtieron en seguridad y resiliencia de su cadena de suministro. Veamos:

Beneficios operacionales de invertir en seguridad y resiliencia.

Beneficios operacionales de invertir en seguridad y resiliencia



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

- Reducción del 38 % en cargas perdidas.
- Reducción de 14 % de exceso de inventario.
- Mejora de un 47 % en el tiempo de entrega.
- Reducción del 26 % en la pérdida de clientes.
- Aumento del 20 % en nuevos clientes.

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

"La principal causa de los riesgos dentro de las cadenas de suministro se debe a falta de cooperación entre los miembros y a la falta de visibilidad" (Waters, 2007).

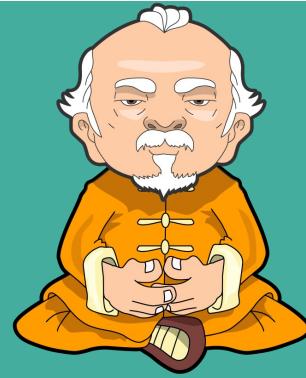


Los riesgos en la cadena de suministro se pueden clasificar en dos grandes tipos, riesgos externos y riesgos internos.

Riesgos externos: provienen de las interacciones de las cadenas de suministro con su entorno y otros que no pueden ser reducidos de forma general, ya que quedan fuera del control de las empresas o de sus directivos. En este tipo de riesgos, a su vez, se pueden identificar tres categorías:

- Crear agilidad.

- Fenómenos de la naturaleza: climáticos, meteorológicos, geológicos, biológicos, cósmicos o del ambiente, tales como tsunamis, huracanes o terremotos, que afectan principalmente a las instalaciones físicas de nodos clave de la cadena
- Fuentes de incertidumbre económica y social, como recesiones económicas, devaluación de la moneda, conflictos laborales o políticos.
- Cambios en el mercado, que dependen del sector industrial en el que se opere, como por ejemplo cambios inesperados en la demanda o reducciones drásticas de precio del producto.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

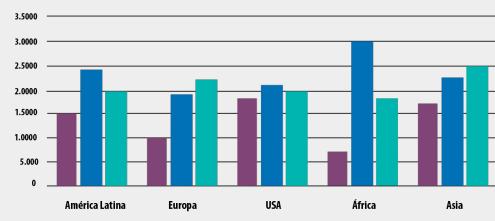
Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Índice de riesgo externo de las cadenas de suministro por zonas geográficas. Fuente: Desafíos en la Disrupción en el Ámbito de la Cadena de Suministros

Índice de riesgo externo de las cadenas de abastecimiento por zonas geográficas



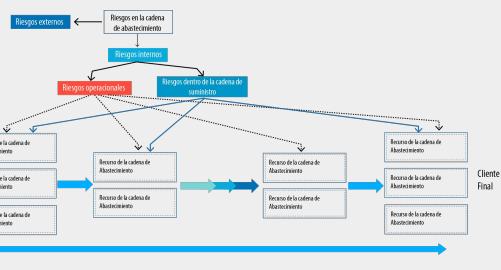
Haga clic sobre la imagen para ampliarla

El diagrama anterior muestra como la instabilidad social/política y económica es la mayor amenaza que sufren las cadenas de suministro latinoamericanas. Este riesgo comparativamente sólo es superado por cadenas de suministro localizadas en África, seguido muy de cerca por aquellas ubicadas en Asia.

Riesgos internos: aquellos que están relacionados con las actividades de logística y los flujos de materiales e información dentro de las empresas, y pueden ser operacionales o propios de la cadena.

- **Riesgos Operacionales:** se generan a partir de las operaciones propias de la organización.
 - Riesgos inherentes a las operaciones.
 - Riesgos asociados a las decisiones de directivos.
- **Riesgos dentro de la cadena de abastecimiento:** surgen a raíz de las interacciones entre miembros de la cadena.
 - Riesgos derivados de los proveedores.
 - Riesgos derivados de los clientes.

Riesgos en la Cadena de suministro



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Fuente: Modelo de simulación para la evaluación de la fiabilidad de la cadena de suministro. Klimov y Merkuryev, 2008.

Según el "Estudio global sobre megatendencias en operaciones: La gestión de riesgos", realizado por Accenture en 2014 , en el que participaron 1.014 altos ejecutivos de áreas como: compras, contratación y operaciones; los elementos de riesgo más importantes en la cadena de suministro son:

- Tecnología de la información.
- Factores de costo y precio.
- Economía global.

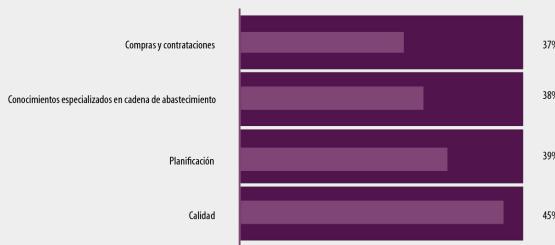
Riesgos en la Cadena de suministro según estudio Accenture, 2014.

Imprevistos o desastres naturales -como las inundaciones de Tailandia o el tsunami en Japón-, son el riesgo al que menor importancia le otorgan los encuestados, siendo mencionado sólo por el 17%.

- La calidad.
- La planificación.
- Los conocimientos especializados en cadena de suministro.
- Las compras y contrataciones.

Áreas expuestas a los Riesgos de la Cadena de suministro según estudio Accenture, 2014.

Áreas expuestas a los riesgos de la Cadena de Abastecimiento



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Este estudio revela también, que sólo el 7% de las más de 1.000 empresas representantes de diez sectores, consigue una rentabilidad superior al 100% de sus inversiones en gestión de riesgos en la cadena de suministro. Estas compañías líderes, tienen en común tres características frente a la gestión de riesgos:

- La gestión de riesgos es una prioridad y una obligación estratégica.
- La responsabilidad sobre la gestión de riesgos está centralizada.
- Una política agresiva de inversiones en gestión de riesgos, dando prioridad a la analítica y la visibilidad de toda la cadena de suministro.

Otra clasificación de los riesgos en la cadena de suministro puede ser por su tipo, así:

- Riesgos Financieros
- Riesgos Estratégicos
- Riesgos Puros
- Riesgos Operacionales

Riesgos Financieros

Riesgo del mercado financiero
Valor de los activos
Volatilidad en los riesgos de tasas de cambio y tasas de interés
Riesgo de crédito de las contrapartes
Líquidez, flujo de caja.

Riesgos Estratégicos

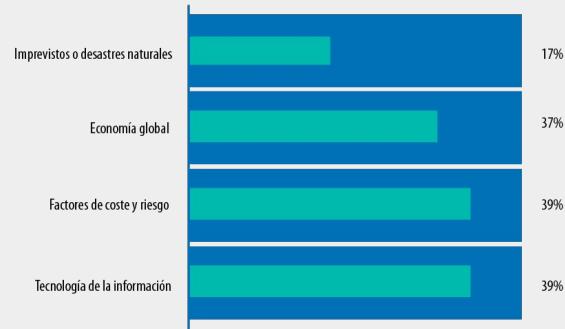
Demandas del mercado
Cambios en la industria/Clientes
Investigación y desarrollo
Canales y redes de distribución
Nuevos negocios
Alianzas
Capital intelectual

Gestión integral de riesgos

Daños a bienes
Responsabilidad civil
Accidentes de trabajo
Desastres naturales

Riesgos informáticos
Riesgos regulatorios
Riesgos ambientales

Riesgos en la Cadena de Abastecimiento



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Desastres naturales

Lucro cesante

Continuidad del negocio

Riesgos ambientales

Cadena de suministro

Riesgos Puros

Riesgos Operacionales

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

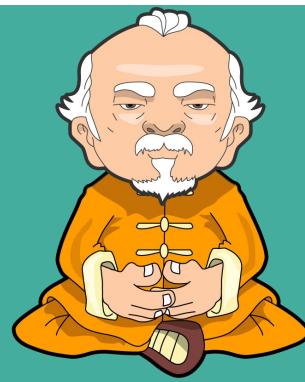
• Riesgos Financieros

• Riesgos Estratégicos

• Riesgos Puros

• Riesgos Operacionales





Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

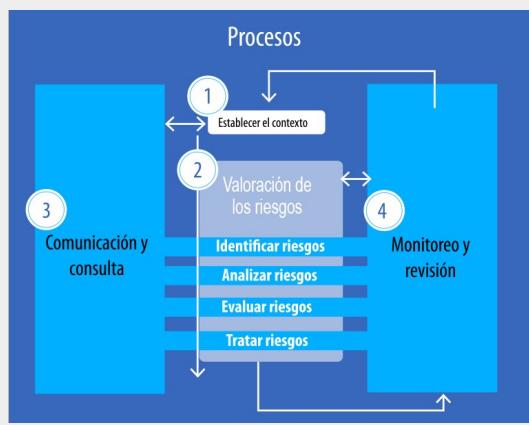
PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Recordemos que para una adecuada gestión del riesgo las organizaciones deben tener un **procedimiento documentado** que permita la determinación del contexto, la identificación, el análisis, la evaluación y el tratamiento de los riesgos; así como su comunicación y consulta, monitoreo y revisión.

Igualmente, debe realizar una reevaluación de los riesgos, **mínimo una vez al año** y/o cuando se identifiquen nuevas amenazas o vulnerabilidades en el sistema de gestión.

A continuación, vamos a avanzar a través del proceso de Gestión del Riesgo en la Cadena de Suministro, para conocer y aplicar las herramientas disponibles en cada una de sus etapas.

Proceso de Gestión del Riesgo (NTC ISO 31000:2009)



1. Establecimiento del contexto

El establecimiento del contexto en el proceso de Gestión del Riesgo, busca articular los objetivos de la organización con la gestión del riesgo, definiendo los parámetros internos y externos a considerar en la gestión, así como el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso.



Recuerde que...

En el **contexto externo** se debe considerar:

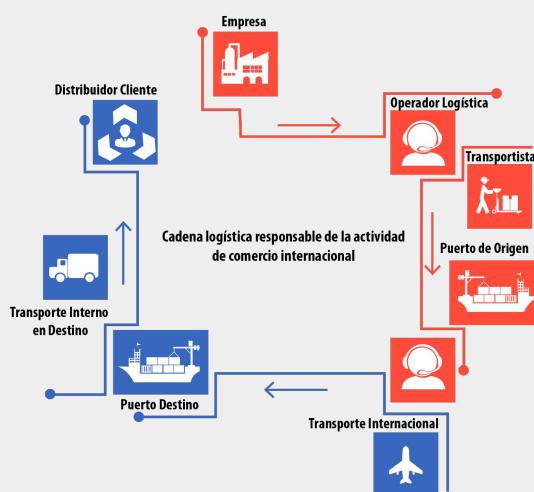
- Partes interesadas/involucradas externas.
- Requisitos legales y reglamentarios.
- Ambiente social, cultural y político.
- Ambiente financiero, económico, natural y competitivo.
- Contexto internacional, nacional, regional y local.
- Factores tecnológicos.
- Impulsores clave o detonantes de los riesgos en las actividades de la empresa.
- Tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización.
- Relaciones con las partes involucradas externas, sus percepciones y valores.

En el **contexto interno** se debe considerar:

- El **gobierno**, estructura de la organización, funciones y responsabilidades.
- Cultura de la organización y sus procesos.
- Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos.
- Factores productivos.
- Relaciones con las partes involucradas internas, sus percepciones y valores.

Establecimiento del contexto en la Gestión del Riesgo de la Cadena de suministro

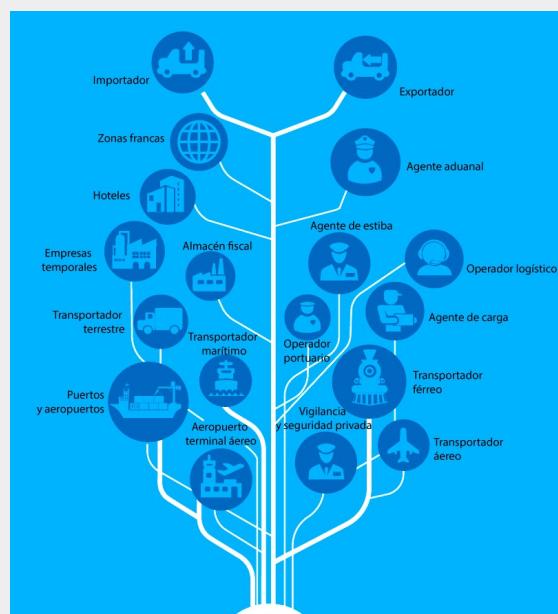
Cadena Logística Responsable de la actividad de Comercio Internacional.



Para el proceso de gestión del riesgo en la cadena de suministro del comercio internacional, se debe considerar en primera instancia, desde qué actor se realizará el establecimiento del contexto.

Para BASC, los actores directos e indirectos involucrados en una cadena de suministro exportación/importación, se pueden clasificar en los siguientes sectores elegibles:

Sectores elegibles: actores de la Cadena Logística de Comercio Internacional.



- Sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones formales e informales.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización.
- Forma y extensión de las relaciones contractuales.

Por ejemplo, si al realizar un análisis del **contexto externo** se encuentran ciertas exigencias legales importantes a nivel ambiental, o que hay fuertes presiones de un grupo de clientes para el cumplimiento de algunos requisitos, es lógico que los objetivos de la gestión del riesgo deban reorientarse hacia estos parámetros. En decir, la gestión del riesgo deberá considerar en su alcance los riesgos ambientales y los riesgos de clientes.

Por otro lado, en el **contexto interno**, una organización grande, con muchos trabajadores y una estructura orgánica extensa y con muchos recursos, definirá su proceso de gestión del riesgo de un modo diferente a una organización pequeña, de pocos trabajadores y sin recursos especializados. En cualquiera de los casos, el proceso de gestión del riesgo debe dimensionarse de manera que sea viable y acorde con las características internas. Así mismo, no es igual una empresa que tenga sistemas de gestión normalizados y una cultura preventiva establecida que le permita evaluar riesgos en ámbitos específicos (aspectos ambientales, riesgos laborales, etc.), que una empresa que no cuente con esta cultura.

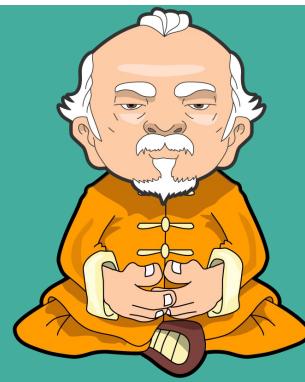


Sectores a certificar

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

A partir de la identificación del sector o actor, se puede establecer el contexto interno y externo, apoyándose en herramientas de análisis como: entrevistas con expertos de cada área, reuniones con directivos y personas de todos los niveles, lluvias de ideas con los integrantes de las áreas y de los equipos de gestión, diagramas de flujo, herramientas de estudio causa-efecto y análisis por escenarios, entre otros.

También es importante en esta etapa del proceso de Gestión del Riesgo, tener en cuenta los factores de riesgo y los riesgos identificados a través de los sistemas SARLAFT y SARO de la compañía o actor de la cadena.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Ahora, veamos esta etapa del proceso de gestión del riesgo, aplicada a nuestro caso.

Blueberry Fruit S.A. es un exportador en la cadena de suministro exportación/importación, y algunos de los factores que pueden ser considerados en su análisis del contexto estratégico interno y externo son:

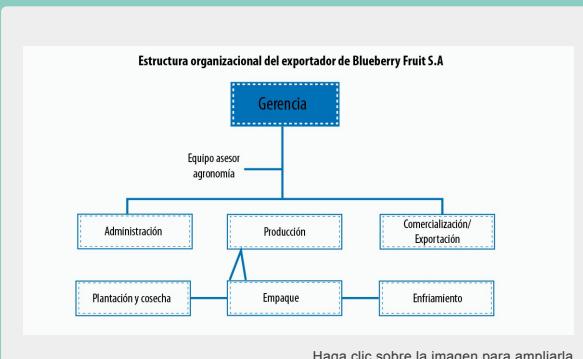
► Contexto interno

► Contexto externo

2. Valoración del riesgo

A. Identificar los riesgos - Análisis de vulnerabilidad

- **Propósito:** Examinar sistemáticamente las incertidumbres en las operaciones de la cadena de suministro y listar sus consecuentes riesgos.



La identificación de riesgos no es fácil; es imposible listar todos los riesgos concebibles, por tanto, esta actividad debe centrarse en los riesgos más importantes de cada operación.

En la siguiente imagen se resumen algunos de los riesgos más comunes en la cadena de suministro.

Principales riesgos en la cadena de suministro.



Para realizar la identificación de riesgos en la cadena de suministro, se recomienda el siguiente procedimiento.

• Procedimiento:

1. Definir el proceso general de la cadena de suministro.
2. Dividir el proceso en grupos de operaciones relacionadas.
3. Considerar sistemáticamente los detalles de cada operación.
4. Identificar el riesgo en cada operación y resaltar sus principales características.
5. Describir en un registro los riesgos más significativos.

Herramientas existentes

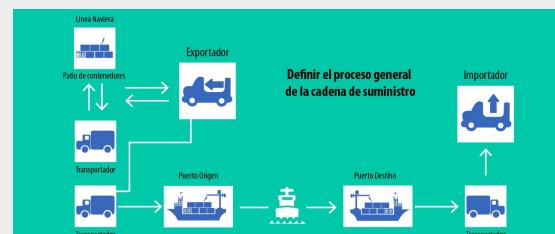
Para identificar los riesgos en la cadena, se pueden aplicar varias herramientas de análisis como las siguientes:

Para analizar operaciones	Para analizar eventos pasados	Para recoger opiniones
<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de proceso. • Procesos de Control. • Gestión de eventos de la cadena de suministro (SCEM). • Modelos de red. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los 5 Por qué. • Diagramas de Causa – Efecto. • Análisis de Pareto. • Listas de Verificación (Checklist). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Método de Delphi. • Lluvia de ideas.

Veamos la identificación de riesgos aplicada a nuestro caso.

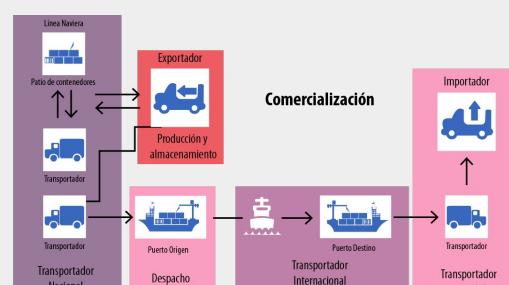
El exportador **Blueberry Fruit S.A.**, cuenta con el siguiente proceso general en su cadena de suministro.

Proceso general en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A.



En el proceso de la cadena de suministro de Blueberry Fruit, se pueden identificar las principales operaciones: producción, despacho y comercialización.

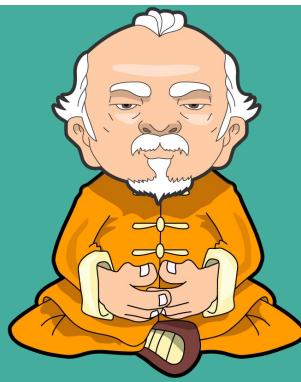
Operaciones en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A.



Ahora, analizando este diagrama de proceso de la cadena de suministro, consideramos sistemáticamente los detalles de cada operación.

Para nuestro caso, en el **despacho** por vía marítima, Blueberry Fruit emplea contenedores frigoríficos.





Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Los contenedores de exportación son de las líneas navieras, los cuales son almacenados en los patios de contenedores (comodato).

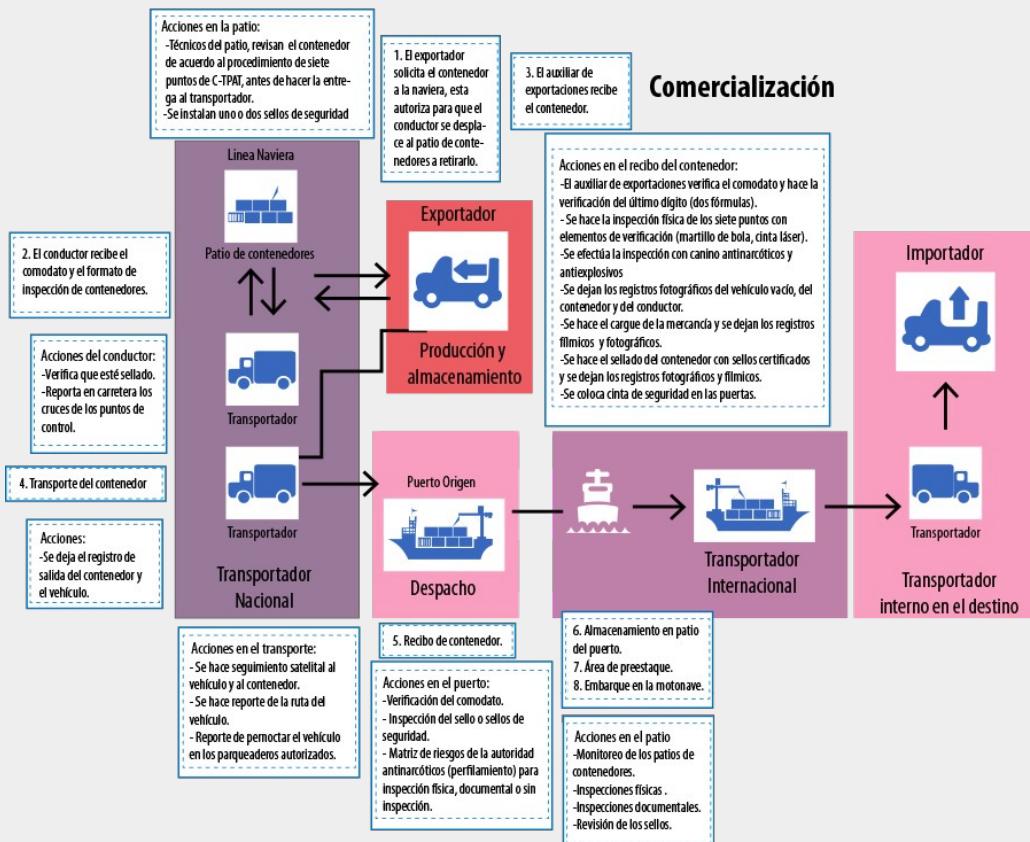
Una vez los contenedores cumplen con el propósito de llevar la mercancía a su destino, son regresados al país, con mercancías de importación, y son inspeccionados por las autoridades aduaneras para evitar el ingreso de contrabando, dinero (lavado de activos), armas y explosivos.

Y realizada la nacionalización de la mercancía son enviados a los patios de contenedores.

A partir de este punto, veamos las actividades y consideremos el detalle de las acciones realizadas:

1. El exportador solicita el contenedor a la naviera y esta autoriza que el conductor se desplace al patio de contenedores a retirarlo.
2. El conductor recibe el comodato y el formato de inspección de contenedores y verifica que este sellado.
3. El auxiliar de exportaciones recibe el contenedor.
4. Se transporta el contenedor cargado hacia el puerto.
5. Recibo del contenedor en puerto.
6. Almacenamiento en patio del puerto.
7. Área de prepaque
8. Embarque en la motonave.

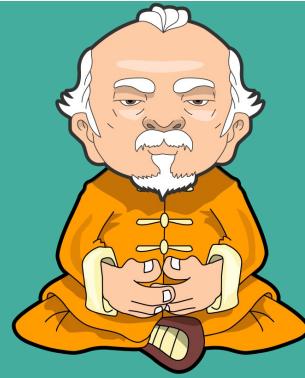
Detalles en cada operación y las acciones desarrolladas por Blueberry Fruit S.A.



« 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 »

Curso Virtual

En Gestión del Riesgo de la cadena de abastecimiento



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

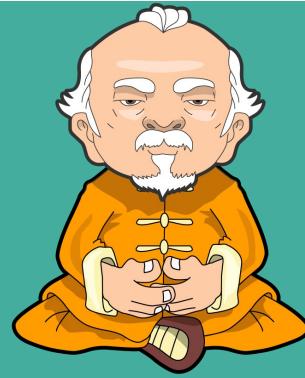
Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Después de realizar esta descripción, se procede a identificar los riesgos.

1. El exportador solicita el contenedor a la naviera y esta autoriza que el conductor se desplace al patio de contenedores a retirarlo.
2. El conductor recibe el comodato y el formato de inspección de contenedores y verifica que este sellado.
3. El auxiliar de exportaciones recibe el contenedor.
4. Se transporta el contenedor cargado hacia el puerto
5. Recibo del contenedor en puerto.
6. Almacenamiento en patio del puerto.
7. Área de preestaque.
8. Embarque en la motonave.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Y así como realizamos el análisis anterior para la operación de Despacho en la cadena de suministro, debemos realizarlo con todas las operaciones e identificar los riesgos más significativos, con sus causas y consecuencias:

Matriz de identificación de riesgos Blueberry Fruit S.A.

Producción

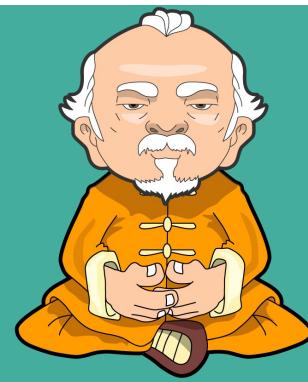
Despacho

Comercialización*

*En la comercialización se deben considerar también los riesgos identificados frente a la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT).

Curso Virtual

En Gestión del Riesgo de la cadena de abastecimiento



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Sobre estos riesgos identificados, se aplicará el Análisis, siguiente etapa del proceso.

Para ampliar información sobre los riesgos en las principales operaciones de la cadena, le recomendamos los siguientes cursos:

Curso de capacitación virtual en Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo-LA/FT

Curso de capacitación virtual en Seguridad del personal

Curso de capacitación virtual en Seguridad de instalaciones

Curso de capacitación virtual en Seguridad de la Información



Ya hemos recorrido los primeros pasos de este camino. Es momento de demostrar sus habilidades.
Para el desarrollo de esta actividad recuerde cada una de las actividades y herramientas propuestas en las etapas del proceso de Gestión del Riesgo de la Cadena de Suministro.

Instrucciones ejercicio práctico:

Analice la cadena de suministro importación/exportación a la cual usted pertenece como actor y:

1. Establezca el contexto interno y externo, para la gestión de riesgos de su cadena de suministro.
2. Identifique los principales riesgos de la cadena de suministros.

Espera la realimentación de su tutor.

b. Analizar los riesgos

Propósito: Obtener los criterios de probabilidad y consecuencia para los riesgos identificados.



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Procedimiento:

- Medir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
 - Muy baja o raro
 - Baja o improbable
 - Media o posible
 - Alta o probable
 - Muy alta o casi cierto
-
- Medir las consecuencias de ocurrencia del evento de riesgo.
 - Despreciable o insignificante
 - Menor
 - Moderada
 - Crítica o mayor
 - Catastrófica

Herramientas existentes:

En esta etapa del proceso de gestión del riesgo se debe realizar una priorización de riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y la severidad de sus consecuencias.



En la etapa anterior identificamos los riesgos para las tres operaciones principales en la cadena de suministro del exportador Blueberry Fruit S.A.

Ahora, en el análisis se definen los criterios de probabilidad y consecuencias para cada riesgo, como se muestra a continuación:

Criterios de probabilidad:

		Riesgo en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A.		
		Producción	Despacho	Comercialización
Probabilidad	Robo de producto	Contaminación de la carga	Cliente fraudulento	
	A- Muy alta o casi muy cierto	Mensual	Semanal	Mensual
	B- Alta o probable	Semestral	Mensual	Semestral
	C- Media o posible	Anual	Semestral	Anual
	D- Baja o improbable	Cada 5 años	Anual	Cada 5 años
	E- Muy baja o raro	Cada 10 años	Cada 5 años	Cada 10 años

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Criterios de consecuencia:

		Riesgo en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A.		
		Producción	Despacho	Comercialización
Consecuencias	Robo de producto	Contaminación de la carga	Cliente fraudulento	
	5- Catastrófica	• Corte o paro de procesamiento	• Corte o paro de procesamiento	
	4- Crítica o mayor	• Perdida del cliente	• Perdida de la imagen	• Perdida de clientes
	3- Moderada	• Daño de personal	• Perdida de la imagen	• Perdida de la imagen
	2- Menor	• Daño de personal	• Perdida de la imagen	• Perdida de clientes
	1- Despreciable e insignificante	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía
		• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía
		• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía
		• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía
		• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía	• Detención de la entrega de la mercancía

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

c. Evaluar los riesgos

Propósito: Obtener una lista donde se prioricen los riesgos de la cadena de suministro. La cual determina la importancia que debe dársele a cada uno de ellos.



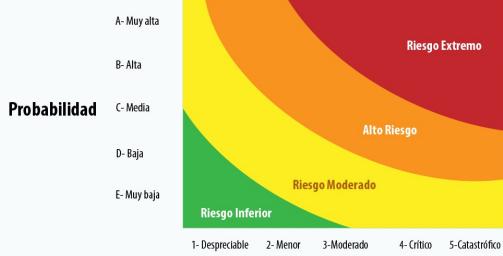
Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Procedimiento:

1. Comparar los criterios pre establecidos para obtener los niveles estimados de riesgos.
2. Ordenar los riesgos (valor esperado, generalmente).
3. Priorizar los riesgos de acuerdo a su importancia.
4. Determinar las prioridades de la gestión.

Categorización o priorización de riesgos:	Evaluación de impactos:
<ul style="list-style-type: none"> • Mapas de riesgos • Matrices de probabilidad – impacto • AHP (Analytic Hierarchy Process) • Ruta crítica (operaciones) • Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de modo y efecto de falla • Análisis de escenarios • Simulación • Modelos de red

Haga clic sobre la imagen para ampliarla



Efectos o consecuencias

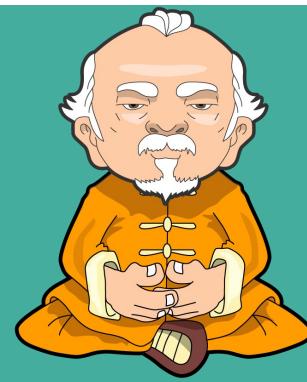
Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Matriz de probabilidad-impacto

		Consecuencias o impacto				
		5- Catastrófica	4- Crítica o mayor	3- Moderada	2- Menor	1- Despreciable o insignificante
Probabilidad	A- Muy alta o casi muy cierto	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Alto riesgo	Alto riesgo
	B- Alta o probable	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Alto riesgo	Alto riesgo	Riesgo moderado o moderado
	C- Media o posible	Riesgo extremo	Riesgo extremo	Alto riesgo	Riesgo moderado o moderado	Riesgo bajo o inferior
	D- Baja o improbable	Riesgo extremo	Riesgo moderado o moderado	Riesgo moderado o moderado	Riesgo bajo o inferior	Riesgo bajo o inferior
	E- Muy baja o raro	Alto riesgo	Alto riesgo	Riesgo moderado o moderado	Riesgo bajo o inferior	Riesgo bajo o inferior

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

« 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 »



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

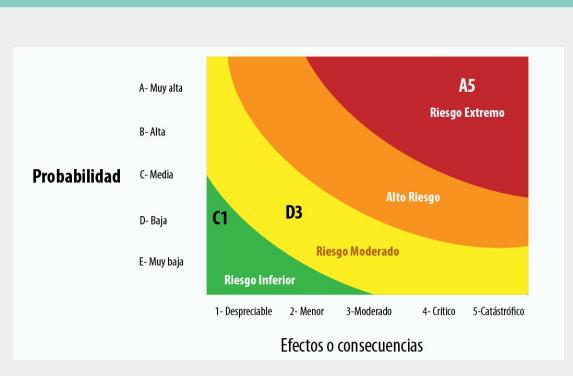
Evaluemos

Comparamos los criterios de probabilidad y consecuencia de los riesgos en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A.



	PROBABILIDAD	EFFECTOS O CONSECUENCIAS	RESULTADO
Robo de producto	C- Media	1- Despreciable	C1
Contaminación de la carga	A- Muy alta	5- Catastrófico	A5
Cliente fraudulento	D- Baja	3- Moderado	D3

Después ubicamos los resultados de la comparación sobre el plano cartesiano, para obtener los niveles de riesgo.



Se observa que los tres riesgos encontrados, se ubican en los niveles de riesgo extremo, moderado y bajo o inferior.

En la siguiente etapa del proceso, se definirán las acciones de tratamiento recomendadas para cada uno de estos riesgos.

d. Tratar los riesgos

Propósito: Definir la manera más apropiada de encarar los riesgos de la cadena de suministro.



Principales respuestas a los riesgos:

Evitar el riesgo: ➤

Reducir el riesgo: ➤

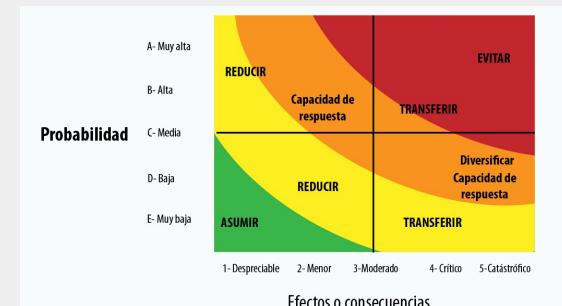
Compartir o transferir el riesgo: ➤

Asumir o controlar el riesgo: ➤

Otras estrategias de respuesta en la gestión del riesgo:

- **Capacidad de respuesta** Velocidad para responder. Ej: Postponement.
- **Diversificar:** Tener varias opciones Ej: multiple sourcing.

Definición de respuestas al riesgo. Fuente: Adaptado de Manuj and Mentzer, 2008.



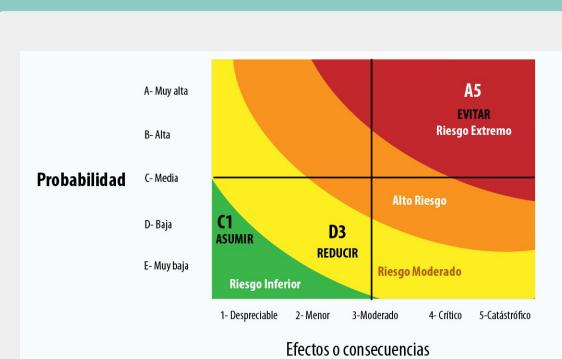
De acuerdo a los niveles de riesgo (inferior, moderado, alto o extremo), se pueden recomendar algunas respuestas para el tratamiento. Sin embargo, cada actor en la cadena de suministro considerará otros criterios en la selección de sus estrategias de gestión.

Criterios que determinan la selección de la respuesta al riesgo:

- Costo y dificultad de implementar la respuesta vs. cobertura frente a consecuencias del riesgo.
- Tolerancia o aversión al riesgo.



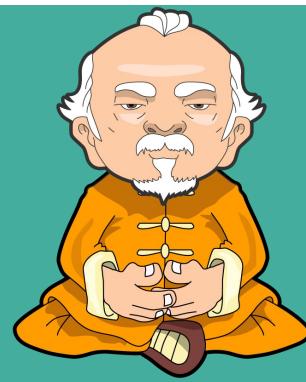
Ahora para los riesgos priorizados en la cadena de suministro de Blueberry Fruit S.A, definimos las siguientes acciones de respuesta para su tratamiento:



De acuerdo a las estrategias de respuesta seleccionadas para el tratamiento de cada riesgo en nuestro caso, también se pueden identificar acciones propuestas y su correspondiente relación con la norma BASC.

Curso Virtual

En Gestión del Riesgo de la cadena de abastecimiento



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Probabilidad

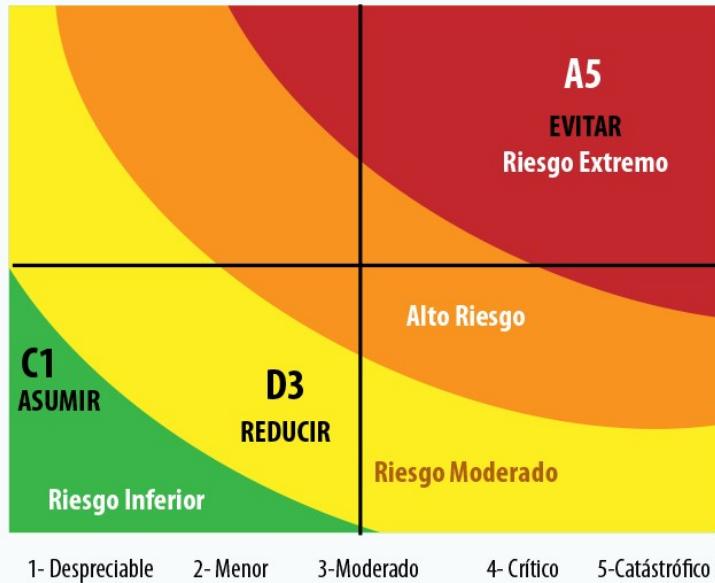
A- Muy alta

B- Alta

C- Media

D- Baja

E- Muy baja

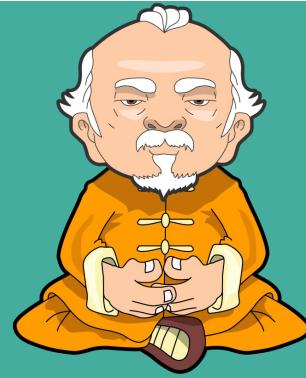


Efectos o consecuencias

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

RIESGO	PROBABILIDAD / IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	ACCIONES PROPUESTAS	RELACIÓN EN LA NORMA BASC
Robo de producto	C1	RIESGO INFERIOR O BAJO	ASUMIR O CONTROLAR	<ul style="list-style-type: none">Control en selección de personal.Control de acceso a planta de producción.Implementación de sistemas informáticos para el control (CCTV)	<ul style="list-style-type: none">Estándares: 3.1, 3.2, 3.4 y 4.1Estándares: 3.5, 3.6 y 8.1Estándar: 6.7
Contaminación de la carga	A5	Riesgo extremo	EVITAR	<ul style="list-style-type: none">Análisis de proveedores críticos.Auditorías de segunda parte.Criterios de selección: certificación BASC.	Estándares: 1.4, 2, 3.2
Cliente fraudulento	D3	RIESGO MODERADO	REDUCIR	<ul style="list-style-type: none">Análisis de riesgo de clientesCapacitación del equipo comercialAcceso a bases de datos (información sobre empresas ilícitas)	<ul style="list-style-type: none">Estándar: 1.2Estándar: 8.1

Para ampliar información consulte en el Banco de Documentos: **BASC VERSIÓN 04-2012**



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

3. Comunicación y consulta

Como se mencionó en el Módulo 1, es muy importante desarrollar un plan de comunicación para las partes involucradas internas y externas desde las primeras etapas del proceso de Gestión del Riesgo. Este plan debe incluir los temas relacionados con el riesgo y con el proceso para gestionarlo, con el objetivo de asegurar que los responsables de implementar la gestión del riesgo y los directamente interesados, entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el porqué de las acciones particulares requeridas.

En el caso de Blueberry Fruit S.A se puede proponer desde el inicio del proceso de gestión del riesgo, un Plan de comunicación que incluya las etapas de:

- Preparación
- Inicio
- Control
- Resiliencia y evaluación



Plan de comunicación y consulta.



Haga clic sobre la imagen para ampliarla

Fuente: Adaptado de Comunicación del riesgo de desastres (www.msal.gob.ar)

1. Preparación:

Se recomienda conformar un equipo de comunicación o delegar un representante o responsable por parte de cada actor en la cadena de suministro, para la definición de una estrategia comunicativa que acompañe toda la gestión del riesgo: antes, durante y después de materializarse un riesgo en la cadena de suministro.

Esto requiere:

- Identificar dentro de cada actor de la cadena, las áreas o líderes clave para la coordinación de acciones frente a la materialización de un riesgo.
- Definir los canales de comunicación constante entre las partes involucradas para recibir información actualizada de cada una de las etapas en el proceso de gestión del riesgo.

Plan de comunicación y consulta.



A partir de esta información preliminar, se debe formular el Plan de Comunicaciones, donde se detallen las acciones a llevar a cabo en cada etapa del mismo. Por ejemplo:

Etapa de preparación: ▶

Etapas de inicio y control: ▶

Etapas de resiliencia y evaluación: ▶

El plan de comunicación debe plantear:

- **¿Cómo está la situación inicial/ previa?** Síntesis del establecimiento del contexto.
- **¿Para qué comunicar en cada etapa?** Objetivos
- **¿A quiénes en cada etapa?** Todos los actores y partes involucradas internas y externas.
- **¿Cómo comunicar en cada etapa?** Estrategias, programas y herramientas de comunicación.
- **¿Cuándo?** Cronograma de actividades.
- **¿Quiénes?** Responsables.
- **¿Con qué?** Recursos.
- **¿Funciona?** Seguimiento y evaluación.

Una vez diseñado el plan, se deberían comenzar a implementar las actividades de sensibilización y capacitación previstas para la Etapa de Preparación.

2. Inicio:

La principal meta en esta etapa del plan es lograr una comunicación eficaz para crear, mantener o restablecer la confianza del personal ante una situación de riesgo. Para ello se recomienda:

- Coordinar las acciones, recopilarlas, sistematizarlas y divulgar la información estratégica con los actores clave de la gestión del riesgo.
- Identificar las necesidades de información de los actores de la cadena y todo el personal involucrado en los riesgos identificados adecuando los mensajes clave para la divulgación.
- Preparar a líderes o facilitadores de las actividades de sensibilización y capacitación con información clara y precisa.
- Activar el plan de medios.

3. El control:

El objetivo de esta etapa es ampliar la información en los medios de comunicación, de forma constante y aportando elementos que ayuden a la toma de decisiones por parte de los líderes y personal involucrado. Asimismo, es fundamental facilitar canales de consulta en doble vía para brindar soporte comunicacional a los líderes y al personal, a fin de mejorar el plan y el proceso de Gestión del riesgo de la cadena de suministro.

Recordemos que la consulta es el proceso de realimentación entre las partes involucradas, antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema particular.

4. Resiliencia:

El objetivo de esta etapa del plan, es restablecer la confianza del personal después de materializarse el riesgo. Por ello, los mensajes y acciones se deben focalizar en la adopción de medidas de prevención ante los riesgos, y en fortalecer los canales de comunicación entre los actores de la cadena y demás partes involucradas.

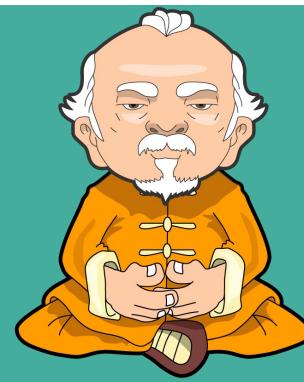
También, se debe dar continuidad a las acciones de sensibilización y capacitación, tanto del personal afectado por el riesgo como de los actores involucrados, documentando y compartiendo las **Lecciones aprendidas** al enfrentar la situación de riesgo y proponiendo **Mejores prácticas** que se dirijan a evitar la repetición de dichas situaciones de riesgo.

5. Evaluación:

Es importante valorar la eficacia del plan ejecutado, auditando el tipo de vínculo que se logró entre los actores de la cadena, analizar el desempeño del equipo de comunicación, medir la eficacia en la coordinación de acciones, documentar y sistematizar las lecciones aprendidas del plan, para determinar aquello que debe mejorarse a futuro.

Haga clic sobre la imagen para ampliarla

- c. Identificar y seleccionar los medios de comunicación disponibles dentro de la cadena, para divulgar información al personal. Por ejemplo: intranets, páginas web, boletines electrónicos, carteleras, carteles, periódicos internos, etc.



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Monitoreo y revisión

La revisión continua es esencial para garantizar que el plan de gestión siga siendo pertinente. El monitoreo y la revisión implica, al igual que la comunicación, la documentación y divulgación de las lecciones aprendidas en cada una de las etapas del proceso de gestión del riesgo, mediante la revisión de los eventos, de los planes de tratamiento y de sus resultados.

Además, los procesos de monitoreo y revisión deben comprender todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar cambios en el contexto externo e interno (cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo) que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.
- Identificar los riesgos emergentes.

Plan de comunicación y consulta.



Fuente: Adaptado de Comunicación del riesgo de desastres (www.msal.gob.ar)

El avance en la implementación de los planes para tratamiento del riesgo suministra una medida de desempeño.

Registro del proceso de gestión de riesgo

Se debería registrar adecuadamente cada etapa del proceso de gestión del riesgo, así como los supuestos, los métodos, las fuentes de datos, los análisis, los resultados y los motivos para las decisiones.

En las decisiones relacionadas con la elaboración y la captura de registros se deberían tener en cuenta:

- Las necesidades de la organización con respecto al aprendizaje continuo.
- Las necesidades legales, reglamentarias y operativas para los registros.
- El costo de crear y mantener los registros.
- Los beneficios de reutilizar la información.
- Los métodos de acceso, la facilidad de recuperación y los medios de almacenamiento.
- El periodo de retención.
- La sensibilidad de la información.

Algunos de los formatos recomendados para el registro pueden ser:

Registro de riesgo																																															
Fecha de revisión del riesgo _____																																															
Por:		Fecha:																																													
Función/Actividad		Revisado por:		Fecha:																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ref.</th> <th>El riesgo Que puede ocurrir y como puede ocurrir</th> <th>Las consecuencias de que ocurrirá un evento</th> <th>Probabilidad</th> <th>Capacidad de los controles existentes</th> <th>Clasificación de la consecuencia</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Prioridad de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>								Ref.	El riesgo Que puede ocurrir y como puede ocurrir	Las consecuencias de que ocurrirá un evento	Probabilidad	Capacidad de los controles existentes	Clasificación de la consecuencia	Nivel de riesgo	Prioridad de riesgo																																
Ref.	El riesgo Que puede ocurrir y como puede ocurrir	Las consecuencias de que ocurrirá un evento	Probabilidad	Capacidad de los controles existentes	Clasificación de la consecuencia	Nivel de riesgo	Prioridad de riesgo																																								
Cronograma y tratamiento del riesgo																																															
Fecha de revisión del riesgo _____																																															
Compilado por:		Fecha:																																													
Función/Actividad		Revisado por:		Fecha:																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo en orden de prioridad, de acuerdo con el registro de riesgos</th> <th>Posibles opciones de tratamiento</th> <th>Opciones preferidas</th> <th>Clasificación del riesgo después del tratamiento</th> <th>Resultado del análisis costo/beneficio: A. aceptar B. Rechazar</th> <th>Persona responsable para la implementación de opción</th> <th>Cronograma para la implementación</th> <th>Como se monitoreará este riesgo y las opciones de tratamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>								Riesgo en orden de prioridad, de acuerdo con el registro de riesgos	Posibles opciones de tratamiento	Opciones preferidas	Clasificación del riesgo después del tratamiento	Resultado del análisis costo/beneficio: A. aceptar B. Rechazar	Persona responsable para la implementación de opción	Cronograma para la implementación	Como se monitoreará este riesgo y las opciones de tratamiento																																
Riesgo en orden de prioridad, de acuerdo con el registro de riesgos	Posibles opciones de tratamiento	Opciones preferidas	Clasificación del riesgo después del tratamiento	Resultado del análisis costo/beneficio: A. aceptar B. Rechazar	Persona responsable para la implementación de opción	Cronograma para la implementación	Como se monitoreará este riesgo y las opciones de tratamiento																																								

Adaptado de: ISO 31000 Gestión del Riesgo: principios y directrices. César Francisco Nates Parra (Agosto 2011)

Haga clic sobre la imagen para ampliarla



Módulo 2

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

DEMOSTREMOS HABILIDADES



Ya hemos recorrido los primeros pasos de este camino. Es momento de demostrar sus habilidades.

Para el desarrollo de esta actividad recuerde cada una de las actividades y herramientas propuestas en las etapas del proceso de Gestión del Riesgo de la Cadena de Suministro.

Instrucciones ejercicio práctico

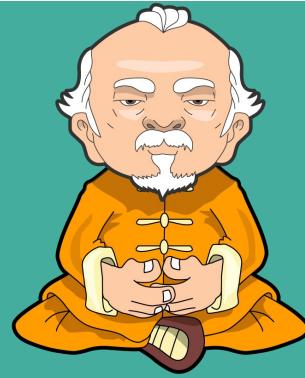
Analice la cadena de suministro importación/exportación a la cual usted pertenece como actor y:

- Realice un análisis de los riesgos de su cadena de suministro.
- Evalúe los riesgos para obtener una lista priorizada.
- Defina las estrategias de respuesta en el tratamiento de los riesgos más importantes de su cadena.
- Envíe a su tutor los resultados de cada uno de los ítems anteriores.

Espere la realimentación de su tutor.

Curso Virtual

En Gestión del Riesgo de la cadena de abastecimiento



Módulo 1

Antes de iniciar, una historia

Exploraremos técnicas

Demostremos habilidades

Evaluemos

Evaluemos



Muy bien, es momento de emprender otra etapa del camino; pero antes lo invito a evaluar su aprendizaje del Módulo 2.

Para realizar la evaluación de este módulo, cierre esta ventana de su navegador y desde el menú principal de la plataforma, haga clic sobre **Evaluación del Módulo 2**

« 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 »