

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

Los riesgos en la cadena de suministro se pueden prevenir

La fragilidad de las cadenas de suministro globales han sido el gran descubrimiento durante los años de pandemia. Son varias las lecciones aprendidas.

La primera es que los sistemas logísticos no pueden amortiguar el impacto cuando falla más de un eslabón de la cadena al mismo tiempo. El funcionamiento de la logística está basado en un flujo continuo, y las posibilidades de compensar una interrupción, por ejemplo con un flete aéreo, son limitadas y costosas.

La segunda lección es que el destinatario final, como puede ser una armadora de vehículos, no tiene transparencia de lo que sucede en su cadena de proveeduría más allá de sus proveedores directos, los llamados Tier 1. No hay alertas tempranas que permiten tomar medidas de mitigación, y la consecuencia son paros frecuentes de las líneas de ensamble que se dan de un día para otro.

La tercera conclusión es que entre los participantes de la cadena de valor hay demasiados participantes con riesgos latentes de todo tipo, riesgos que no son reconocidos ni prevenidos.

Una reacción a esta situación puede ser la decisión de reubicar a las fuentes de suministro para reducir las distancias en la logística. Sin embargo, en cadenas sofisticadas de varios eslabones o niveles, esto es poco efectivo, porque si muevo un proveedor de 1er nivel a una ubicación mas cercana, lo voy a alejar de sus proveedores de 2º nivel, y así consecutivamente.

La respuesta, entonces, se llama Gestión de Riesgos en la cadena de suministro. Las acciones a tomar son dos.

Para empezar, se establecerán requisitos mínimos para poder participar en una cadena de valor. Estos requisitos son, en términos generales, que la empresa que quiere ser parte de la cadena tenga sistemas de Gobernanza y políticas de Integridad, para evitar eventos y conductas disruptivas que pongan en peligro la capacidad de cumplir con sus compromisos. El tener un sistema de Gestión de Procesos, también conocido como Sistema de Gestión de la Calidad, es el primer paso.

Pero eso, hoy en día, ya no es suficiente. Otra condición será poder garantizar la seguridad de los sistemas de informática. Y finalmente, se establecerán una serie de condiciones relacionadas con el cumplimiento regulatorio y la conducta con integridad: combate a la corrupción, el cumplimiento con leyes y normas de todo tipo, incluyendo las ambientales y laborales, y la observancia de derechos humanos sobre todo en la obtención de materias primas.

Es indispensable, entonces, que cualquier empresa, de cualquier tamaño, que quiera formar parte de un sistema de suministro, adopte una serie de políticas y sistemas de gestión. Un Código de Integridad o de Conducta, con un mecanismo de denuncias de violaciones al código, es el primer paso. El segundo es la implementación de sistemas de Gobernanza, como la

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

Gestión de Objetivos, la de Procesos, y de Cumplimiento Regulatorio o Compliance. Y finalmente, se requiere identificar los riesgos relacionados con lo anterior, para prevenir eventos o actos disruptivos, con un Sistema de Gestión de Riesgos.

La segunda obligación de las empresas que forman parte de la cadena es participar con transparencia en sistemas de información que vinculen a todos los participantes, para que los usuarios finales tengan posibilidad de reaccionar oportunamente a eventos que signifiquen un peligro para la continuidad del suministro. Estos sistemas apenas se están construyendo, y obligarán a reconsiderar también la relación entre los participantes, hacia una figura de verdaderos socios comerciales.

En el futuro, los cuestionarios que hoy conocemos respecto a estos criterios que se consideran de sostenibilidad o de ESG (compromisos ecológicos, sociales y de gobernanza), se van a complementar con auditorías para asegurar que los sistemas de gestión realmente están implementados y están funcionando.

Solo así se van a poder mantener las cadenas de suministro, que son un concepto muy eficiente que busca la participación de las empresas mas competitivas independientemente de su ubicación geográfica. Si queremos ser parte de ese modelo de negocio, es hora de que empecemos a adoptar los sistemas que nos permiten competir exitosamente.