



# Gestión de riesgos operacionales de la Supply Chain

*Encuesta realizada a 145 empresas*

## Agradecimientos

Generix Group agradece a todos los expertos que han participado y dado respuesta al cuestionario que ha servido de base para la elaboración de este eBook:

A Hervé Galon, Jean-Luc Jarrin, Pauline Lechertier, Cathy Polge, Philippe Servais et Isabelle Badoc, quienes han descifrado las estadísticas aportando elementos de análisis cualitativos extremadamente ricos e interesantes.

# Sumario

## CAPÍTULO 1

PÁGINA 5



Las apuestas de los Manager de la Supply Chain

Mejorar el rendimiento, disminuir los costes y medir los riesgos operacionales.

Aumentar las tasas de servicio y la satisfacción del cliente.

Ganar flexibilidad y agilidad.

## CAPÍTULO 2

PÁGINA 9



¿Cuáles son los riesgos operativos para la supply Chain?

La falta de disponibilidad de sistemas de información.

El fallo de proveedores

La imprevisibilidad de picos de volumen

## CHAPÍTULO 3

PÁGINA 13



¿Cómo protegerse?

Recopilar y compartir buena información

Analizar los riesgos operativos y optimizar los procesos críticos

Desarrollar un plan de continuidad del negocio

Resumen Ejecutivo .....	4
Conclusión .....	17
La oferta Supply Chain de Generix .....	18
¿En qué podemos ayudarle? .....	18
¿Quiénes somos? .....	19

# Resumen Ejecutivo

Los problemas de seguridad son algunos de los retos más difíciles de abordar por los Gerentes de la Cadena de Suministro. Las amenazas son muchas, potencialmente destructivas y a menudo imposibles de predecir. Conciliar el rendimiento, la calidad y el control, al mismo tiempo que se reducen los costes y se controlan los riesgos, es la paradoja que todo Gerente de la Cadena de Suministro debe resolver. ¿Misión imposible?

## La Cadena de Suministro extendidas se vuelve difícil de controlar.

La principal dificultad radica en conseguir una visión de extremo a extremo de la Cadena para controlar los tres pilares de una política de seguridad: anticipar riesgos, reaccionar rápidamente y minimizar los impactos. La complejidad de los procesos logísticos, la velocidad de ejecución esperada, la influencia geográfica del comercio y la multiplicidad de actores (transportistas, transitarios, puertos, aeropuertos, proveedores, contratistas, clientes, aduanas...) no facilitan la tarea de prestar y garantizar un servicio de calidad a los clientes. Fijémonos en la Cadena de Suministro del sector de la automoción: global, hipertensión, demasiados intervinientes y una presión del mercado por reducir los tiempos de espera y los precios de venta. En el comercio electrónico, por ejemplo, el 50% de las promesas hechas al cliente concierne a actividades logísticas: tener las existencias disponibles, comprometerse con los plazos y lugares de entrega y ejecutar las operaciones sin fallos al menor coste posible.

El control de flujos a través de socios que ayuden a la empresa a ejecutar y adquirir un carácter estratégico

es clave para atraer y retener a los clientes y para diferenciarse de la competencia

Por desgracia, los riesgos abundan: desde la falta de disponibilidad de sistemas de información al fallo de los proveedores, pasando por la aparición de picos de volumen imprevistos, robos o desastres naturales... Todo esto implica costes directos e indirectos, deteriorando la imagen corporativa, la pérdida de clientes e incluso la quiebra de la empresa, si no es capaz de retener, de principio a fin, el control operativo de su Cadena de Suministro.

## Una visibilidad de extremo a extremo para prevenir riesgos

¿Cómo protegerse entonces? El principio básico es lograr visibilidad en toda la Cadena de Suministro: desde el proveedor hasta el cliente final (o cliente a cliente), pasando por todos los interesados. Para ello, es necesario accionar varias palancas. En primer lugar, una palanca organizacional con subidas de información periódica realimentada internamente, por los proveedores y todos los interesados en la

Cadena de Suministro. Siguiendo por una palanca de gestión, con la participación de todos los directivos y empleados de la empresa y sus socios, con el fin de aportar planes de continuidad del negocio y gestionar las crisis. Por último, una palanca tecnológica, la puesta en marcha de herramientas y conocimientos adecuados y soluciones de software a medida que ofrecen la visión necesaria de principio a fin a todos los actores de la Supply Chain.

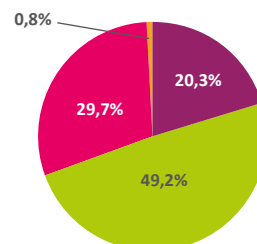
Una encuesta exclusiva, realizada por Generix Group en el otoño de 2015, ha tenido como objetivo hacer un balance de los riesgos operacionales asociados a la Cadena de Suministro. Ocho de cada diez empresas ven esto como una cuestión importante y grave. En concreto, se trata de identificar los problemas, los riesgos operacionales clave más temidos y priorizar los recursos utilizados por las empresas para protegerse a sí mismos.

## Metodología de la encuesta

La encuesta fue realizada entre agosto y septiembre de 2015 de forma Online por Generix Group. De las 145 empresas participantes, una de cada cuatro genera más del 50% de su negocio a nivel internacional y el 39,8% entre un 10% y un 50%. El 24% de las empresas encuestadas pertenecen al sector de venta al por menor y mayoristas, el 18,4% son empresas de alimentación y bienes de consumo y el 12,6% industrias. Dos tercios de las empresas gestionan más de un millón de paquetes por año (14% más de diez millones). Cuatro de cada diez empresas gestionan volúmenes de más de 100.000 toneladas por año (10% más de diez millones de toneladas)

## ¿Es la reducción de riesgos un problema?

- Ns / Nc
- Sí, pero no propio
- Cuestión muy importante
- Problema importante



# LOS RETOS DE LOS MANAGER DE LA SUPPLY CHAIN

*«La capacidad de equilibrar la eficiencia y la reducción de costes con medidas que apoyen el crecimiento, es ahora un requisito para todos los Manager de la Cadena de Suministro».*

Michael Dominy, vicepresidente de la Recherche, Gartner, septiembre 2015



# Mejorar el rendimiento, disminuir los costes, medir los riesgos operacionales.

Las cuestiones relacionadas con el rendimiento operativo están bien identificadas por los directores de la Cadena de Suministro. Este desempeño se mide en varios ejes:

- > la eficiencia, lo que refleja la capacidad de la Cadena de Suministro para cumplir los objetivos de la empresa en términos de calidad, coste y tiempo.
- > la eficiencia del dispositivo de suministro en sí mismo, que consigue mejores resultados que la optimización de los recursos utilizados para este fin.
- > la resistencia frente a los riesgos operacionales susceptibles de provocar fallos o roturas de abastecimiento.

En la actualidad, el comercio es cada vez más globalizado con proveedores dispersos geográficamente. De hecho, la probabilidad de encontrar los riesgos que impactan sobre la producción, el transporte o el precio de los bienes aumenta, con consecuencias inmediatas en términos de suministro.

Al mismo tiempo, las Cadenas de Suministro tienden a diversificarse e involucrar a cada vez más actores diferentes: los grandes proveedores trabajan con subcontratistas que prestan servicios a otros grupos, creando relaciones de interdependencia.

En este contexto, se hace complejo para los responsables de la Cadena de Suministro llevar un control de toda la información, los costes y los riesgos

operacionales asociados a la gestión de la oferta.

Sin embargo, este control de la Cadena de Suministro es fundamental para el funcionamiento de la propia empresa, sobre todo cuando se opera en un mercado altamente competitivo.

Las empresas encuestadas por Generix Group destacaron la necesidad de mejorar el rendimiento de la Cadena de Suministro, reducir los costes y riesgos operacionales y tener un buen control sobre ella. Para ocho de cada diez empresas, este problema de seguridad se considera importante.

## Supply Chain : El Top 10 de empresas más exitosas en Europa

- 1 Unilever
- 2 Inditex
- 3 H&M
- 4 Nestlé
- 5 L'Oréal
- 6 Diageo
- 7 Reckitt Benckiser
- 8 BMW
- 9 Delphi Automotive
- 10 Schneider Electric

Fuente : Gartner, septiembre 2015.

## Los temas más importantes

¿Cuáles son los principales temas de actualidad para los Gerentes de la Cadena de Suministro?

62% Mejorar el rendimiento

53,8% Disminuir los costes

52,4% Reducir los riesgos

46,2% Conducir el negocio (S & OP)

46,2% Mejorar la flexibilidad

## Las cuestiones menos importantes

- > Fiabilidad y mejorar los indicadores de rendimiento
- > Mejorar la visibilidad sobre las operaciones internas y externas.
- > Modernizar la logística
- > Explotar el potencial de la tecnología digital y Big Data
- > Mejorar la agilidad para manejar nuevos flujos

# Aumentar los niveles de servicio y la satisfacción del cliente

La calidad de la Cadena de Suministro se evalúa de principio a fin. Aunque dos indicadores son particularmente críticos para medir esta calidad: la tasa de servicio, que refleja la velocidad de abastecimiento en tiempo y hora, y la satisfacción del cliente. Hoy en día es muy difícil separar estos dos elementos ya que la calidad intrínseca de la Cadena de Suministro determina la satisfacción del cliente. Un deterioro en el desempeño aguas arriba tiene repercusiones inevitables sobre el cliente final. Por tanto, se convierte en esencial tener la información correcta para anticipar cualquier anomalía con el fin de ponerle remedio lo antes posible.

Este fenómeno se amplifica por dos factores. En primer lugar, el auge del comercio electrónico: según el "Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie", 34,7 millones de usuarios de Internet han hecho una compra OnLine en el segundo trimestre de 2015. (680.000 más que el año anterior) El aumento del número de compras desencadena muchos más flujos logísticos. Por otra parte, los consumidores son cada vez más sensibles con su "experiencia de compra", tanto en términos de facilidad de navegación como en el desempeño operativo hasta que le entregan su compra. Cualquier error puede provocar la pérdida, no sólo de ese comprador insatisfecho, sino de todos aquellos clientes potenciales que se vean influenciados por este comprador online decepcionado.

La necesidad de controlar la Cadena de Suministro y, en general, toda la compañía alrededor de S&OP (Sales & Operations Planning) se ha citado en la encuesta de Generix Group como el cuarto problema más importante por un 46,2% de las empresas, detrás de la mejora del rendimiento de la Cadena de Suministro, la reducción de costes y la gestión del riesgo operacional. Los retos son muchos: prever las ventas de clientes fidelizados, optimizar la gestión de inventarios, gestionar los niveles de servicio o garantizar la excelencia de la Cadena de Suministro.

## Cifra clave

**9,92**  
billones

es el tamaño del mercado mundial de soluciones de gestión de Cadena de Suministro en 2014

(Fuente : Gartner).

## Las apuestas por sector

Distribución y comercio al por menor/mayor	Agroalimentario y bienes de consumo	Industria, electrónica	Servicios
<p><b>1 &gt; Mejorar el rendimiento general de la Cadena de Suministro</b></p> <p>2 &gt; Reducir los riesgos operacionales</p> <p>3 &gt; Mejorar la agilidad</p>	<p><b>1 &gt; Mejorar el rendimiento general de la Supply Chain</b></p> <p>2 &gt; Controlar la empresa alrededor de S&amp;OP</p> <p>3 &gt; Reducir los riesgos operacionales</p>	<p><b>1 &gt; Disminuir los costes logísticos</b></p> <p>2 &gt; Extender la Cadena de Suministro a Clientes y Proveedores</p> <p>3 &gt; Mejorar la flexibilidad</p>	<p><b>1 &gt; Mejorar el rendimiento general de la Supply Chain</b></p> <p>2 &gt; Reducir los riesgos operacionales</p> <p>3 &gt; Mejorar el rendimiento general</p>

# Ganar flexibilidad y agilidad

Si bien es cierto que la agilidad y la flexibilidad no se muestra entre las primeras preocupaciones para los responsables de la Cadena de Suministro, sí que son cuestiones preocupantes para ellos.

La flexibilidad se refiere a la capacidad de responder rápidamente cuando sea necesario, ya sea, por ejemplo, para identificar un nuevo vehículo o contratar a un proveedor adicional en caso de fallo del proveedor habitual para cumplir las peticiones del cliente.

La agilidad, va más allá mediante la integración de una capacidad de anticipación en la Cadena de Suministro. Supone una visibilidad más amplia de ésta y compartir entre todos los actores la información. Por lo tanto, un proveedor puede identificar un retraso en la entrega y buscar soluciones alternativas para proponérselas a su cliente antes de que se vea afectado por un retraso inesperado.

Frente a la competencia cada vez más fuerte, la agilidad y la flexibilidad en la Cadena de Suministro se están convirtiendo en palancas clave para hacer que una empresa se diferencie, ya que cualquier peligro que afecte a sus proveedores, directos o indirectos, o a sus partner logísticos, pueden interrumpir la producción o poner en peligro su capacidad para ofrecer servicios a sus propios clientes.

Del mismo modo, sin una Cadena de Suministro ágil, un grupo, sobre todo si está altamente internacionalizado, no es capaz de aprovechar las oportunidades, tales

como la aparición de un nuevo mercado, o responder a picos de demanda inesperados. La falta de agilidad, por lo tanto, se traduce directamente en pérdidas de ingresos

La flexibilidad y agilidad son necesarias para manejar cuidadosamente la información disponible recogida en cada punto de la Cadena de Suministro con las soluciones ad hoc. Se puede conseguir, por ejemplo, anticipar el fallo de un proveedor, errores en la oferta o picos de actividad... pero también permite simular un impacto que ponga en peligro todas las etapas del proceso logístico.



©Massonforstock - Stockfresh

## Las preocupación según negocio internacional

Menos del 10%	Entre un 10% y un 15%	Más del 50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; <b>Mejorar el rendimiento general de la Cadena de Suministro</b></li> <li>2 &gt; Reducir los riesgos operacionales</li> <li>3 &gt; Disminuir los costes logísticos</li> <li>4 &gt; Flexibilidad para absorber los picos de demanda</li> <li>5 &gt; Controlar la empresa alrededor de S&amp;OP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; <b>Disminuir los costes logísticos</b></li> <li>2 &gt; Mejorar el rendimiento general de la Cadena de Suministro</li> <li>3 &gt; Reducir los riesgos operacionales</li> <li>4 &gt; Flexibilidad para absorber los picos de demanda</li> <li>5 &gt; Extender la Cadena de Suministro a Clientes y Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; <b>Flexibiliser pour absorber les pics de volumes</b></li> <li>2 &gt; Controlar la empresa alrededor de S&amp;OP</li> <li>3 &gt; Extender la Cadena de Suministro a Clientes y Proveedores</li> <li>4 &gt; Mejorar el rendimiento general de la Cadena de Suministro</li> <li>3 &gt; Reducir los riesgos operacionales</li> </ul>





## CAPÍTULO 2

# ¿Cuáles son los riesgos operativos para la Supply Chain?

*«La seguridad de una Cadena de Suministro basada en el eslabón más débil».*

Eugène-François Vidocq

# La falta de disponibilidad de los sistemas de información

Estamos en un momento en el que "todo está conectado". Cada vez más información y más servicios están permanentemente disponibles en la web o móvil, por lo que cualquier fallo en los sistemas de información puede tener graves consecuencias para la empresa: costes directos, pérdida de clientes, degradación de la imagen de la empresa... Las cifras publicadas por CLUSIF (Club de la Seguridad de Sistemas de Información Francesa) muestra que sólo el 1% de las empresas consideran que la dependencia a sus sistemas de información es baja; ocho de cada diez empresas, sin embargo, considera que esta dependencia es muy fuerte.

El riesgo asociado a la falta de disponibilidad del sistema de información es grave, especialmente en relación a la Cadena de Suministro, por lo menos por tres razones: En primer lugar, la cantidad de actores involucrados en la gestión de la Cadena de Suministro se verían afectados (la empresa, sus proveedores, sus transportistas, sus clientes, los clientes de sus clientes....)

En segundo lugar, debido a la sensibilidad del cliente final en relación a la calidad de la entrega, en particular cuando éste se basa en el JIT (Just in Time). Si se produce un error en el sistema de información puede conducir a la pérdida de clientes y por lo tanto a pérdidas en el negocio.

Y por último, la sensibilidad a la que está expuesta la Cadena de Suministro cuando existen interrupciones del sistema de información de sus principales aplicaciones (APS, WMS o TMS) encargadas del pilotaje

de procesos de ejecución en tiempo real dónde el fracaso a menudo, implica la incapacidad de disponer de recursos para estar en pleno funcionamiento operacional. El riesgo del tiempo de inactividad, es algo que tienen muy presente los responsables logísticos. En la encuesta de Generix Group, es citado como el riesgo que más impacta a la Supply Chain sea cual sea el sector en el que ocurra: una empresa de cada dos, teme la indisponibilidad del sistema de información.

## Cuatro conceptos claves de seguridad

**Disponibilidad:** se define como la capacidad de un sistema de información de ser utilizado en cualquier momento, en función del rendimiento esperado. La disponibilidad es tan importante como la integración del sistema de información con aplicaciones de terceros. (vínculos con subcontratistas, partner...)

**Integridad:** Asegura que la información no sufra modificaciones en el momento del envío y recepción por sus destinatarios. Esto asegura que los datos no se alteran cuando se cobran, almacenan, procesan y devuelven.

**Confidencialidad:** Asegura que solo los usuarios autorizados tienen acceso a los sistemas y datos, con controles de acceso, encriptación y autenticación.

**Trazabilidad:** Es la posibilidad de seguir paso a paso todas las operaciones básicas que condujeron al resultado, con el fin de atribuir con certeza a un usuario una acción efectuada en un momento dado.

## Top 5 de riesgos considerados los más importantes para las operaciones logísticas

*Falta de disponibilidad de los sistemas de información*

46,4%

*Fallo puntual de un proveedor*

37,6%

*Picos de volúmenes imprevistos*

37,1%

*Riesgo social (interno o externo)*

24%

*Fallo puntual de un prestatario*

19,5%

## Top 5 de riesgos considerados los menos importantes para las operaciones logísticas

*Falsificación*

66,7%

*Robo de bienes, sabotajes*

52,8%

*Catástrofes naturales*

47,6%

*Problemas aduaneros*

37,1%

*Cambios organizacionales*

28,2%

# El fallo de proveedores

Según datos de "Altarès", cada año, alrededor de 1.500 empresas de transporte y logística van a la quiebra. Si añadimos los fallos de proveedores que no dan lugar a su desaparición, el riesgo de ruptura de la cadena de suministro es real.

Los responsables de la Cadena de Suministro encuestados por Generix Group citan el riesgo de fallo de los proveedores como la segunda amenaza a la que se enfrentan (ver página 10). A menudo es difícil anticipar el riesgo al fallo, sobre todo si las causas están relacionadas con los fenómenos naturales, problemas de liquidez repentinos o roturas en la Cadena de Suministro de sus propios proveedores.

Varios factores contribuyen a agravar los riesgos operacionales y las consecuencias de los fallos de los proveedores. El aumento del uso de la subcontratación aumenta el número de partes interesadas, la globalización aumenta la externalización en los países emergentes donde los estándares son diferentes, la acentuada dependencia hacia los proveedores estratégicos, la tendencia que privilegia las "cero-existencias" y los flujos tensos, y la especialización de las líneas de producción de acuerdo a los productos o componentes...

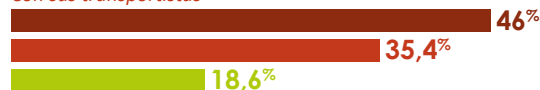
Según el Centro de Estudios Avanzados de Seguros, las sociedades han sufrido interrupciones en la Cadena de Suministro debido a que sus proveedores han sufrido un descenso medio del 40% en el valor de mercado.

El problema sigue siendo la falta de visibilidad sobre el ecosistema de la Cadena de Suministro. De este modo, una empresa de cada dos tiene cero visibilidad o muy puntual sobre los peligros que pueden azotar a su compañía o proveedores. Del mismo modo, seis de cada diez empresas están en una situación similar vis-a-vis con sus transportistas.

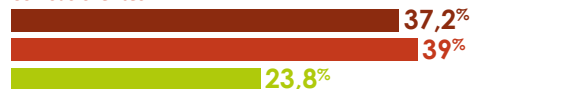
Aunque la visibilidad sobre los clientes es mejor a través de una retroalimentación más frecuente, la situación está lejos de ser óptima. Sin embargo, en este ámbito (visibilidad en las múltiples partes interesadas en la Cadena de Suministro) los flujos de información encuentran todo su interés con ascensos en tiempo real y modos de colaboración avanzados para la toma de decisiones más rápida que deben ser aprobadas por el mayor número de empresas.

## El nivel de visibilidad de los caprichos de la cadena de suministro

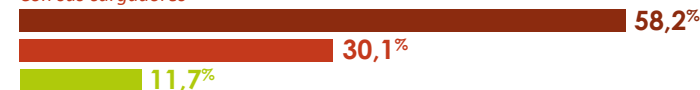
Con sus transportistas



Con sus clientes



Con sus cargadores



Con sus socios



■ Visibilidad nula o muy puntual, uso de herramientas manuales   ■ EDI con la mayoría de los socios   ■ Retroalimentación de información en tiempo real sobre eventos, y gestión de riesgos

## Top 3 de riesgos según el sector

Distribución y comercio al por menor/mayor	Agroalimentario y bienes de consumo	Industria, Electrónica	Servicios
1 > Disponibilidad del SI	1 > Disponibilidad del SI	1 > Disponibilidad del SI	1 > Disponibilidad del SI
2 > Picos de volúmenes imprevistos	2 > Picos de volúmenes imprevistos	2 > Picos de volúmenes imprevistos	2 > Fallo puntual de un proveedor
3 > Fallo puntual de un proveedor	3 > Riesgo social, Fallo puntual de un proveedor	3 > Fallo puntual de un proveedor	3 > Fallo puntual de un proveedor

# La imprevisibilidad de picos de volúmen

No ser capaz de hacer frente a los picos de volumen inesperados es el tercer riesgo más temido por los responsables de la Cadena de Suministro encuestados por Generix Group. Este riesgo se sitúa incluso en la segunda posición para las empresas del sector de venta al por menor, al por mayor, agroalimentación, bienes de consumo, industria y electrónica. La encuesta muestra que las empresas de estos sectores son más sensibles al riesgo de perder clientes y a degradar su reputación.

Estas empresas están de hecho, directamente comprometidas con el consumidor y cualquier perturbación afecta inevitablemente sobre muchos aspectos:

- > la insatisfacción del consumidor que puede llevar a preferir la oferta de los competidores,
- > la pérdida de ingresos que, para algunas empresas, tales como el comercio electrónico, pueden ser dramático e incluso poner en peligro su supervivencia,
- > la interrupción en la Cadena de Suministro si los procesos no están configurados para manejar los picos de volúmenes, si las soluciones software no están adaptadas a la infraestructura (almacenes, recursos de transporte, redes...), si no son del tamaño adecuado o incluso si los recursos para garantizar el retorno a una situación normal no están disponibles.

Pronosticar los picos de volúmenes resulta particularmente difícil de lograr, es por esta razón que los responsables de la Cadena de Suministro tienen miedo a las consecuencias. En efecto, basarse en las tendencias pasadas para anticipar las futuras, es una pista a corto o medio plazo pero es un enfoque que



rápidamente encuentra sus límites (mala calidad de los datos, efectos estacionales, renovación de productos, especificidades geográficas). Del mismo modo, el análisis predictivo aún no está adaptado a la Cadena de Suministro, sobre todo porque el número de referencias es cada vez mayor ya que las transacciones están aumentando. De ahí la necesidad de centrarse en la información en tiempo real para responder rápidamente a cualquier cambio en las expectativas del procesamiento de los volúmenes.

## Las consecuencias de una mala gestión de riesgos más frecuentemente observadas

(opciones 1 y 2 de una escala del 1 al 5)

Costes indirectos (desorganización, litigios...)



Costes directos (activos, sanciones...)



La degradación de la imagen corporativa



Pérdida de clientes



Bancarrota corporativa





## CAPÍTULO 3

# ¿Cómo protegerse?

« Un temor previsor y precoz es la madre de toda seguridad ».

Edmund Burke, 1792

# Recopilar y compartir buena información

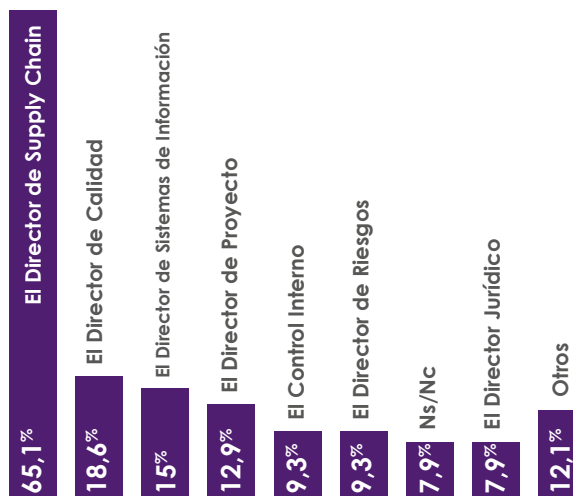
La gestión de riesgos operacionales y su anticipación se basa principalmente en el intercambio de conocimientos e información. Las empresas prefieren sistemas de subida de información y alertas operacionales sobre los acontecimientos que afecten a la Cadena de Suministro, tanto interna a la empresa como la relacionada con los proveedores de servicios externos. Estas alertas internas se han citado como la primera palanca para gestionar los riesgos operacionales que afectan a la Cadena de Suministro.

Volcar la información adecuada en tiempo real les permite ser proactivos para detectar lo antes posible fuentes de disfunción y remedios antes de que sea demasiado tarde, antes incluso de impactar negativamente sobre el cliente. La necesidad de visibilidad se destaca más en las empresas que manejan grandes volúmenes, sobre todo en el sector minorista, mayorista, agroalimentación, bienes de consumo e industria.

La implementación de un proceso de información que presente informes requiere varios requisitos previos:

- > La disponibilidad de información de múltiples fuentes
- > La calidad de información explotable
- > La capacidad de integrar todos los datos para tener una visibilidad completa de los flujos, por ejemplo, con una herramienta tipo "torre de control"
- > El desarrollo de indicadores pertinentes.

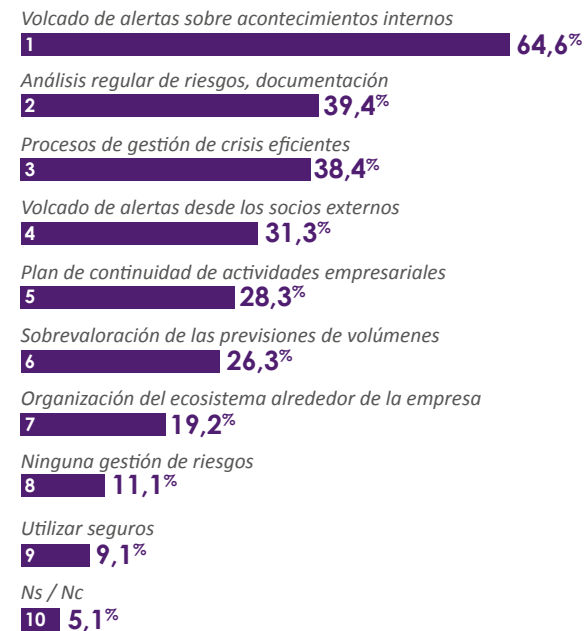
## ¿Quién es responsable de la previsión de riesgos?



El reto para construir un sistema de retroalimentación de información eficaz en tiempo real, sigue siendo integrar múltiples tipos de datos representativos de los principales procesos de la Cadena de Suministro: recepción, almacenamiento, flujos procesados, devoluciones, condiciones de envasado, control de conformidad, seguimiento de las preparaciones, trazabilidad de los transportistas, estado de las entregas, gestión de los acontecimientos...

Para lograr un óptimo nivel de visibilidad sobre los riesgos, los responsables de la Cadena de Suministro están en primera línea: dos tercios de los encuestados, tienen la responsabilidad directa de la prevención de

## ¿Cómo se gestionan los riesgos?



riesgos y la mayoría trabajan de común acuerdo con la dirección de la calidad y de los sistemas de información. Estas últimas también juegan un papel importante: la dirección de la calidad garantiza la coherencia de los datos y de los indicadores pertinentes y los sistemas de información, por su parte, garantizan la solidez de las soluciones y la integración con los sistemas de información existentes para cubrir todos los riesgos en todo el ámbito de la Cadena de Suministro. En una de cada diez empresas, los responsables de la Cadena de Suministro también trabajan con la entidad encargada del control interno y gestión de riesgos.

# Analizar los riesgos operativos y optimizar los procesos críticos.

Una cadena de suministro puede enfrentarse a dos tipos de riesgos:

- > los riesgos menores cuya probabilidad de aparición es relativamente alta, pero cuyo impacto sigue siendo individual (pérdida de un pallet durante un reparto, retraso de una carga,...)
- > los riesgos importantes cuya probabilidad de aparición es pequeña pero con un gran impacto, incluso catastrófico (indisponibilidad de los sistemas de información por un retraso inaceptable, un catástrofe natural,...)
- > los riesgos menores que producidos con demasiada frecuencia pueden tener un impacto significativo para la empresa.

El requisito previo para cualquier política de seguridad es el análisis detallado de los riesgos operativos a los que una Cadena de Suministro puede enfrentarse. Esto supone una amenaza de trabajo de análisis de impactos (directos e indirectos), la evaluación de amenazas potenciales y la definición de escenarios de riesgo en función de su gravedad. Conocer sus riesgos no es suficiente, sin embargo, tenemos que ser capaces de hacerlos frente cuando éstos se producen. Es interesante tener un proceso de gestión de crisis y toda la información necesaria, en caso de que aparezca una crisis, pero también aguas arriba para prevenir su aparición y proliferación.

## Las preocupaciones según negocio internacional

Menos de 10%	Entre un 10% y un 50%	Más de 50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; Alertas internas</li> <li>2 &gt; Análisis de riesgos</li> <li>3 &gt; Gestión de crisis</li> <li>4 &gt; Alertas externas</li> <li>5 &gt; Sobrevalorar previsiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; Alertas internas</li> <li>2 &gt; Análisis de riesgos</li> <li>3 &gt; Alertas externas</li> <li>4 &gt; Gestión de crisis</li> <li>5 &gt; Organización del ecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 &gt; Alertas internas</li> <li>2 &gt; Análisis de riesgos</li> <li>3 &gt; Gestión de crisis</li> <li>4 &gt; Alertas externas</li> <li>5 &gt; Sobrevalorar previsiones</li> </ul>

La mala gestión de los riesgos operativos y críticos, tiene múltiples efectos: los costes directos (activos de los clientes, sanciones a los proveedores...) se combinan con los costes indirectos (desorganización de la Cadena de Suministro, las disputas con los proveedores, transportistas y clientes...).

Estos últimos han sido citados, por los encuestados, como la consecuencia más observada.

Otras consecuencias igualmente perjudiciales son: la degradación de la imagen de la empresa, la pérdida de clientes o incluso la quiebra de la empresa.

En cuanto a los riesgos menores operativos, las empresas que son capaces de detectar señales débiles y tratarlas a tiempo, particularmente gracias a la subida de información de sus socios, consiguen evitar que ese riesgo menor conduzca a una situación de crisis.

## ¿Qué debe incorporar un plan de gestión de crisis eficiente?

- > Documentar la infraestructura dedicada (sala equipada con conexiones seguras, estaciones de trabajo, documentación, líneas telefónicas de múltiples operadores...)
- > Señalar un responsable de activar el plan de acción de crisis.
- > Listas a los miembros del plan de acción (con números de teléfono).
- > La descripción del trabajo de cada uno y los medios (presupuesto, recursos humanos, herramientas de software, consultores externos...) que tienen.
- > Definir los escenarios típicos y las consecuencias operacionales de la empresa.
- > Establecer un plan de comunicación, a nivel interno, a los medios de comunicación y las redes sociales.

# Desarrollar un plan de continuidad del negocio

Además del análisis de amenazas y el desarrollo de un plan de gestión de crisis eficaz, la gestión del riesgo operacional deberá garantizar la continuidad de la Cadena de Suministro. Tal y como vimos en la página 10, no es posible soportar una indisponibilidad prolongada de los sistemas de información, de hecho, es el primer riesgo percibido por las empresas en sus actividades logísticas. La tarea de un responsable de la Cadena de Suministro es reducir al mínimo el tiempo de inactividad de los flujos logísticos. En ausencia de un plan de continuidad, esta misión parece difícilmente concebible.

Para ser eficaz, un plan de continuidad de negocio debe incluir varios elementos, en particular, las condiciones operacionales en los procedimientos de recuperación en la Cadena de Suministro, soluciones

de emergencia para diversos componentes (copias de seguridad, redes de telecomunicaciones, sistemas de información...), los recursos disponibles, las distintas responsabilidades, el plan de crisis...

Sin embargo, en este punto, es necesario avanzar: por ejemplo, en la encuesta realizada por Generix Group, de cada diez empresas, menos de una presenta la integración de la Cadena de Suministro en el plan general de continuidad del negocio de su compañía, siendo el elemento esencial para evitar perder el control de la situación.

## Las acciones más complementarias

### > Los planes de continuidad son asociados más frecuentemente a:

- el análisis de riesgos
- un plan de gestión de crisis
- sistemas de subidas de alertas internas

### > Los sistemas de subidas de alertas internas son más frecuentemente asociados a:

- las alertas externas
- volúmenes sobrevalorados
- el análisis de riesgos

### > La sobrevaloración de volúmenes es asociada más frecuentemente a:

- sistemas de subidas de alertas
- el análisis de riesgos
- al plan de continuidad de la actividad.



©Kurban-Stockfresh



# Conclusión

Alcanzar un 100% de seguridad es imposible, siempre habrá un elemento de incertidumbre en el funcionamiento y el rendimiento de una Cadena de Suministro. El objetivo es acercarnos lo máximo posible a ese 100% y ser capaces de gestionar mejor los riesgos que son inevitables. Además de la implementación de soluciones de seguridad, el punto clave radica en tener la información correcta en el momento justo antes de que se manifieste el riesgo con el fin de ser avisados tan pronto como sea posible para tratarlo eficazmente y medir los impactos.

La información útil y pertinente de la cadena logística es tan importante como la cadena logística de productos...

Por tanto, es posible combinar el rendimiento y la seguridad de la Cadena de Suministro. La encuesta de Generix Group muestra que algunas de las empresas han llegado a un nivel real de madurez, combinando la comprensión de los problemas reales, un análisis de los riesgos operativos y un conjunto coherente de medidas de protección. Todo ello basado en una visión, de extremo a extremo, de alertas, riesgos operativos y otras incertidumbres que afecta a la

Cadena de Suministro, siendo conscientes de los efectos potencialmente devastadores que tiene sobre costes directos e indirectos.

La inmensa mayoría de las empresas todavía no han logrado alcanzar el estadio de madurez que las permita concluir que están fuera de peligro o en una situación de control del riesgo. En particular, se puede decir que una empresa de cada diez no dispone de una política formalizada para la gestión de riesgos relacionados a la Cadena de Suministro. Menos del 20% de las empresas han implementado sistemas de información para el intercambio industrializado de información en tiempo real con sus socios. Observamos así una gran diversidad en los comportamientos, en la comprensión

de las amenazas, en los enfoques de gestión de los riesgos y en el nivel de visibilidad de los peligros ocasionales que aparecen en la Cadena de Suministro.

Los responsables de la Cadena de Suministro, sin embargo, pueden tranquilizarse. Existen soluciones de software para gestionar la Cadena de Suministro con lo que ya no podrán contestar "imposible" a los retos de la excelencia, el control, el rendimiento y la seguridad de su Supply Chain...

Para ayudar a los clientes y acompañarles en el desarrollo de sus flujos en las mejores condiciones de seguridad, Generix Group ofrece la solución Easy Order Tracking. Este software conecta a todos los socios de la Cadena de Suministro para respaldar eventos, identificar alertas en caso de una desviación en la previsión, intercambiar las herramientas de ejecución para encontrar soluciones en caso de problemas inesperados y pilotar la realización de las soluciones decididas.

Si está interesado en recibir más información, visite [generixgroup.com](http://generixgroup.com)



# La oferta Supply Chain Generix Group

Garantizar las tasas de servicio y controlar los costes logísticos y de transporte no son los objetivos exclusivos de los responsables de la Cadena de Suministro hoy en día.

Gracias a su capacidad de innovar, contribuyen plenamente a mejorar la experiencia del cliente y de los profesionales del comercio electrónico.

Los responsables de hoy en día, ayudan a transformar la oferta de productos de su empresa en un completo atractivo de servicios que ofrece un alto valor añadido. Ayudan a reducir el impacto medioambiental de su actividad...etc

## Una herramienta de diferenciación

La Cadena de Suministro se ha vuelto más compleja: la globalización del comercio, el crecimiento de referencias, el aumento de las restricciones ambientales y legales. Las herramientas logísticas se convierten así en una palanca real de diferenciación competitiva.

## Abordar el comportamiento emergente de los nuevos clientes

El cliente nunca ha sido tan exigente e influyente sobre otros posibles compradores. Éstos esperan que

el producto seleccionado, sea entregado en las fechas indicadas y desean seguir paso a paso la trazabilidad del producto. Por ello, actualizar los sistemas logísticos permite a las empresas mantener su imagen y ganar la confianza y la fidelidad del cliente.

## Aumente su capacidad, controle sus costes

Optimizar los costes es un desafío permanente para las operaciones de almacenamiento, transporte y aprovisionamiento. La optimización de los medios logísticos es la única solución para hacer frente a un crecimiento de la capacidad sin aumentar los costes.

## ¿En qué puede ayudarte Generix Group?

### Supply Chain Execution

El rendimiento de la Cadena de Suministro explota las soluciones de optimización de las operaciones: niveles de stock, servicio al cliente, espacio de almacén, carga y rondas de entrega. Se equipan para satisfacer las necesidades específicas del comercio electrónico, las entregas en áreas urbanas y se aprovechan del potencial de la puesta en común de medios logísticos.

Generix Group ofrece a sus clientes una flexibilidad en la implantación y una profundidad funcional a través de una gama de procesos de negocio dedicada a las operaciones de la Cadena de Suministro: Sistema de Gestión de Transporte, Sistema de Gestión de Almacén, Sistema de Gestión del Patio de Camiones,

Aprovisionamiento. Diseñado de forma pragmática y pagando por uso, nuestras soluciones garantizan un retorno de inversión fácilmente identificable..

### Supply Chain Control

Una Cadena de Suministro eficiente está conectada a su ecosistema. Sabe cómo transformar la información recogida durante la Cadena de Suministro con indicadores útiles para la empresa y para sus clientes. Limitan el impacto de los riesgos y controlan.

Con este enfoque de "control y gestión" de la oferta Supply Chain de Generix, podrá identificar soluciones para:

- > Aumentar la visibilidad de sus acciones en toda la red,
- > Garantizar un mejor compromiso logístico hacia sus clientes,
- > Anticipar los peligros para un mejor uso de los recursos,
- > Proporcionar a sus socios información útil para garantizar los niveles de servicio en general,
- > Compartir indicadores de desempeño y mejorar prácticas,
- > Asegurar todas las operaciones a lo largo de la cadena

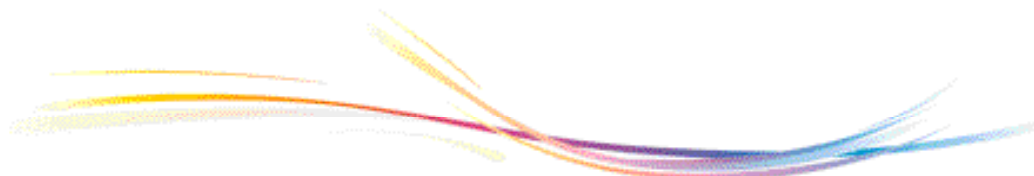
## ¿Quiénes somos ?



*Fabricantes de software, Generix Group ayuda a sus clientes a cumplir con los nuevos retos de la empresa digital: mejorar la experiencia de compra, construir una cadena de suministro digital, intercambiar datos electrónicamente. Mediante la construcción de diferenciadores servicios, nuestra misión es la de optimizar el rendimiento global de las empresas y de su ecosistema así como la de satisfacer las nuevas expectativas de los clientes.*

*Disponemos de una cartera de clientes internacionales de +5.000 que posicionan a Generix Group como líder europeo con casi 54M€ de volumen de negocio.*

***Para saber más : [generixgroup.com](http://generixgroup.com)***



[generixgroup.com](http://generixgroup.com)  
[comercial@generixgroup.com](mailto:comercial@generixgroup.com)

