



UPS Capital®

# Gestión de riesgos en la cadena de suministro global

Un informe de la Facultad de Administración de la Cadena de Suministro en la Universidad de Tennessee.

Patrocinado por UPS Capital Corporation

Por: J. Paul Dittman, Dr.

Director ejecutivo, Instituto de la Cadena de Suministro Global, Universidad de Tennessee

Facultad de Administración de Empresas

## Introducción/Descripción general

La preponderancia de desastres naturales y grandes fluctuaciones económicas durante la última década han provocado que muchas compañías tengan que enfrentar dificultades extremas relacionadas con la cadena de suministro, sobrepasando considerablemente sus capacidades. En la actualidad, las cadenas de suministro, que alguna vez funcionaron prácticamente en piloto automático, enfrentan numerosos peligros, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Este informe abarca una amplia gama de riesgos y ofrece consejos prácticos para las tácticas y estrategias de mitigación de riesgos.

## Metodología

Esta investigación examina de qué manera los ejecutivos identifican, priorizan y mitigan los riesgos en sus cadenas de suministro. Se distribuyó un cuestionario a ejecutivos de cadena de suministro de diversas compañías, entre ellas; minoristas, fabricantes y proveedores de servicios. Los resultados están basados en 150 respuestas. Además, se realizaron seis entrevistas exhaustivas cara a cara con ejecutivos sénior de seis compañías importantes.

### ¿Cuál es el riesgo?

Un estudio realizado por Hendricks y Singhal hace hincapié en las consecuencias negativas de las intermitencias en las cadenas de suministro.\*

Al analizar más de 800 intermitencias en las cadenas de suministro, descubrieron lo siguiente:

Las ventas descendieron un **93%**, y la rentabilidad para los accionistas descendió entre un **33** y un **40%** durante un período de tres años.

La volatilidad del precio de las acciones aumentó un **13,5%**.

Los ingresos operativos disminuyeron un **107%** y la rentabilidad sobre los activos (ROA) disminuyó un **114%**.

## Tipos de riesgo

Las vulnerabilidades de la cadena de suministro se dividen en dos categorías de riesgo:

### Riesgos cotidianos

- Cambios en la demanda del cliente.
- Demoras de tránsito inesperadas.
- Problemas con los proveedores que ocasionan demoras en componentes extremadamente necesarios.
- Robo (un problema mucho más amplio que lo que la mayoría piensa).
- Problemas de producción.
- Faltantes en los almacenes que generan serias demoras en los envíos de los clientes.
- Seguridad informática.

### Riesgo por catástrofes

- Interrupciones importantes que normalmente no pueden predecirse: graves incidentes meteorológicos (tsunamis, huracanes, tornados), terrorismo, epidemias, etc.

## Hallazgos sorprendentes

Muchos ejecutivos de la cadena de suministro no han hecho mucho para manejar formalmente los riesgos en las cadenas de suministro.

Ninguno de los encuestados utiliza consultoría externa en la evaluación de los riesgos para sus cadenas de suministro.

**El 90%** no cuantifica el riesgo cuando terceriza la producción.

**El 66%** contaba con gerentes de riesgos en sus empresas, ya sea en el ámbito legal o de cumplimiento, pero prácticamente todas esas funciones internas ignoraban el riesgo en las cadenas de suministro.

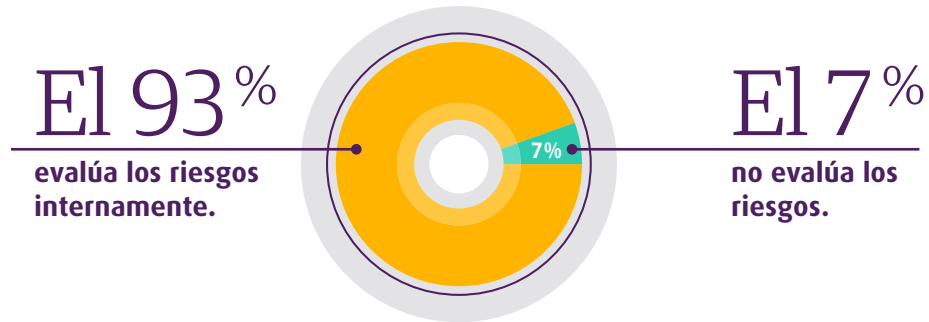
**El 100%** de los ejecutivos de las cadenas de suministro reconoció que el seguro es una herramienta muy eficaz para la mitigación de riesgos, pero no estaba a su alcance o en su ámbito de competencia.

## Seguro

Las compañías de seguro pueden ser socios claves a la hora de trabajar para minimizar los efectos financieros, tanto de los riesgos cotidianos en las cadenas de suministro como de las interrupciones por catástrofes.

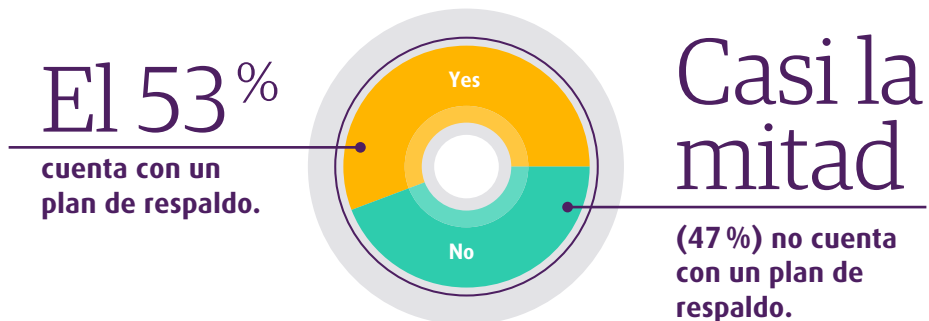
## Cómo se evalúa el riesgo

Ninguna de las compañías encuestadas utilizaba consultoría externa en la evaluación de los riesgos para sus cadenas de suministro. La mayoría de los ejecutivos (93%) hace lo que mejor puede dentro de sus propios departamentos. La mayoría de las compañías (66%) tiene un gerente de riesgos en algún lugar de la empresa, generalmente, en el departamento legal y el financiero. Casi todas se centran en la viabilidad del producto y cuestiones financieras globales que podrían tener un impacto en el valor para los accionistas en una forma material o pública. **Sin embargo, prácticamente todas ellas ignoran los riesgos de las cadenas de suministro.**



## Planes de respaldo para el cierre de fábricas o centros de distribución

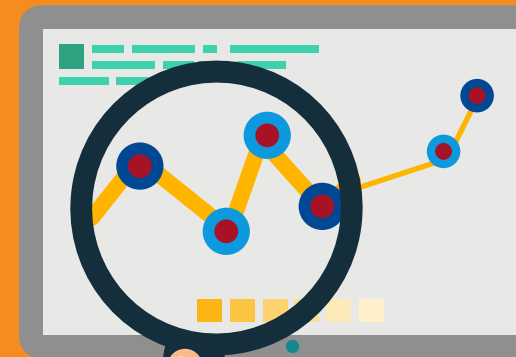
Un poco más de la mitad de las compañías encuestadas tenían un plan de respaldo que podía implementarse rápidamente en caso de que un desastre natural o una importante falla en los equipos causara el cierre de alguna fábrica o un centro de distribución. La mala noticia: **casi la mitad (47%) no cuenta con un plan de respaldo.**



Tan sólo el **25%** de los riesgos en la cadena de suministro están siendo evaluados por las compañías.

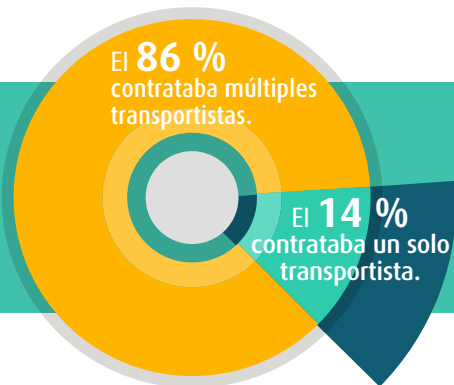
(Además, ninguno de los 110 encuestados calificó a su compañía como "altamente eficaz" en el manejo de los riesgos de las cadenas de suministro).

Fuente: Revista Risk and Insurance.



UPS Capital®

**Contratación de transportistas** Sólo el **14 %** de las compañías contrataba un solo transportista...



**SIN EMBARGO...**

En promedio, el 38 % de otros proveedores son exclusivos, aunque el rango de contratación exclusiva entre estas empresas varía entre el 13 y el 63 %. Muchas empresas asumen el riesgo de contratar un solo proveedor para todos sus requerimientos citando razones como las que se presentan a continuación:

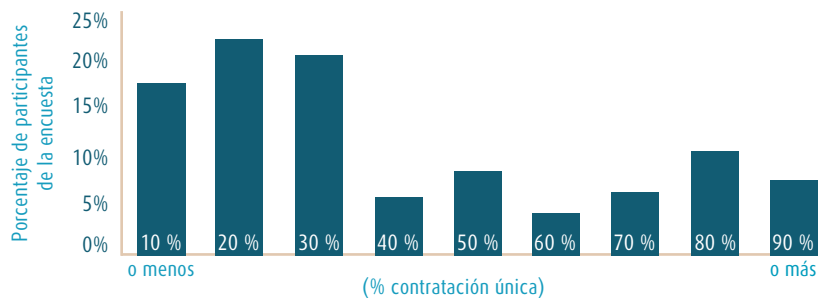
**Economía** Un proveedor tiene un costo significativamente menor o una calidad superior.

**Practicidad** Ningún otro proveedor puede satisfacer adecuadamente la necesidad.

**Inercia** "Siempre hemos hecho negocios de esta manera."

**Contratación única con otros proveedores**

El promedio equivale al **38 %**.



La buena noticia:

**49 %**

En promedio, el 49 % de las compañías encuestadas contaba con proveedores de respaldo que podían continuar suministrando en caso de sufrir un desastre en una localidad.

La mala noticia:

**El 51 %**

no podía continuar suministrando en un plazo razonable.



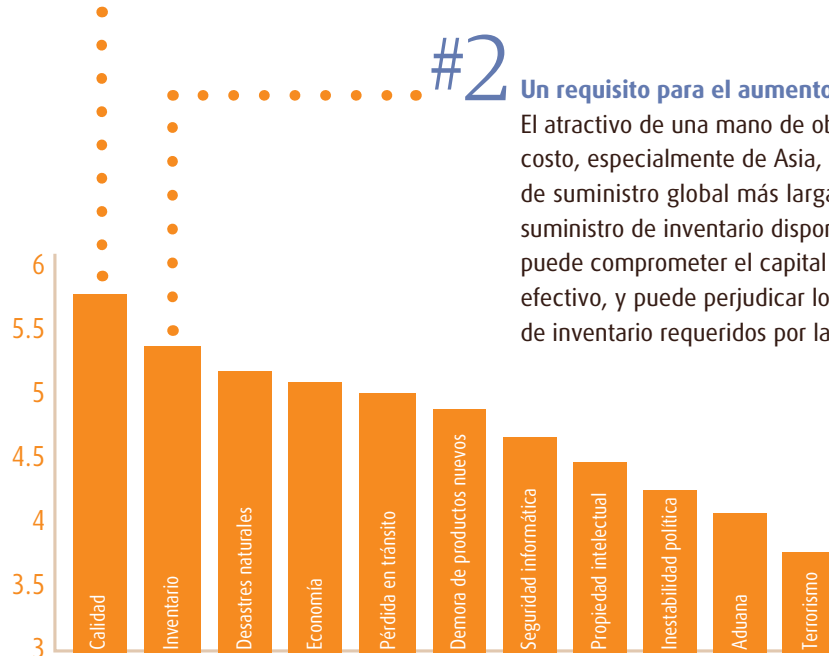
UPS Capital®

# Clasificando los riesgos

Escala de preocupación 1 al 10 (el 10 indica la mayor preocupación)

## #1 Problemas de calidad

Las largas cadenas de suministro globales pueden hacer que sea extremadamente difícil recuperarse de los problemas de calidad.



## #2 Un requisito para el aumento del inventario

El atractivo de una mano de obra internacional, de bajo costo, especialmente de Asia, puede crear una cadena de suministro global más larga, que puede requerir un suministro de inventario disponible de 60 a 75 días. Esto puede comprometer el capital de trabajo y el flujo de efectivo, y puede perjudicar los objetivos de rotación de inventario requeridos por la dirección general.

## #3 Desastres naturales

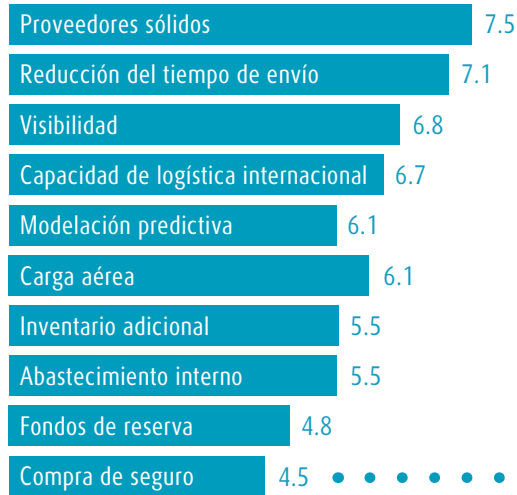
Sucesos como el tsunami en Japón y las inundaciones en Tailandia pueden causar estragos en una cadena de suministro y en una marca.

“ Los desastres que impactan en las cadenas de suministro, ya sean locales o globales, pueden tener un efecto devastador sobre el rendimiento de una compañía. Es por eso que se debe identificar, priorizar y mitigar el riesgo de las cadenas de suministro. ”



# Estrategias de mitigación de riesgos más utilizadas

Preferencia en una escala del 1 al 10 (el 10 considerado el más preferido)



**El uso del seguro como una herramienta de mitigación de riesgos ocupa el último puesto.**

1

Elegir proveedores internacionales, económicamente sólidos y competentes. PERO, en promedio, se tarda 2 años en desarrollar y certificar por completo un proveedor internacional.

2

Reducir el tiempo de envío internacional y las variaciones en el ciclo. Al utilizar el principio Lean o las técnicas Six Sigma, buscan maneras de eliminar o reducir el desperdicio y los retrasos en cada paso.

3

Utilizar herramientas de visibilidad para rastrear envíos internacionales y tomar medidas cuando sea necesario.

“Una solución de seguro económica puede mitigar una amplia gama de problemas, desde una huelga portuaria hasta la pérdida de carga.”



UPS Capital®

# Un simple proceso de tres pasos para proteger su empresa contra riesgos de las cadenas de suministro

## Paso 1

Identifique los riesgos que enfrenta su cadena de suministro. Como las cadenas de suministro y el riesgo relacionado con ellas se vuelven cada vez más complicados, considere un gerente de riesgos permanente que se centre de manera proactiva en el manejo preventivo de riesgos y en las soluciones.

## Paso 2

Priorice los riesgos que enfrenta su cadena de suministro. No intente resolver todos los riesgos que enfrenta su cadena de suministro a la vez. Hágalo sólo con aquellos que causan mayores problemas.

## Paso 3

Se deben desarrollar planes de mitigación para los riesgos de mayor prioridad. No lo haga solo. Busque ayuda externa de proveedores de logística, distribuidores, compañías de seguro, entornos académicos y otros.



## ¡No se olvide del seguro!

“ Nos sorprendió descubrir que el seguro no se tiene en cuenta como un enfoque de mitigación de riesgos. Sin embargo, cuando hablamos de la utilidad de los seguros con los profesionales de las cadenas de suministro, rápidamente se dan cuenta de que han olvidado una herramienta muy eficaz. ”

¿Por qué?



La mayoría de los profesionales de las cadenas de suministro tienen muy poca experiencia con los productos de seguro que pueden ayudar a mitigar los riesgos de las cadenas de suministro.

Confían ingenuamente en los programas de responsabilidad de los transportistas que raramente cubren la totalidad del valor de los artículos perdidos o dañados.

Piensan que el seguro no es parte de su trabajo, aunque los programas de seguro estén disponibles tanto para paquetes como para fletes/cargas, independientemente del medio de transporte o el transportista utilizado.

No son conscientes de que realmente pueden cubrir productos perecederos, de alto valor, de carácter urgente y sensibles a la temperatura, contra la pérdida, el daño o el retraso.



# Soluciones de mitigación de riesgos de UPS Capital

**Seguro de carga.** Proteger el estado de sus artículos en tránsito en cualquier parte del mundo, independientemente del modo de transporte o del lugar donde se encuentren en su cadena de suministro.

**Seguro de crédito.** Preservar y expandir las ventas y, al mismo tiempo, minimizar el riesgo de crédito a través de la protección contra la falta de pago de sus deudas por cobrar.



UPS Capital®

**¿Por qué elegir UPS Capital?** Nadie comprende el transporte y la logística al igual que UPS. Además, si bien probablemente nunca pensó en una empresa de UPS para recibir servicios de financiamiento y seguro, nuestro conocimiento de la cadena de suministro nos ofrece una posición exclusiva para proteger a las empresas frente al riesgo y aprovechar el dinero que invierten en sus cadenas de suministro. Las aseguradoras y los bancos no pueden decir lo mismo.

UPS Capital Corporation | 35 Glenlake Parkway NE | Atlanta, GA 30328 | [www.upscapital.com](http://www.upscapital.com)

---

El seguro está respaldado por una compañía de seguros autorizada y es emitido a través de productores de seguros autorizados que están asociados a UPS Capital Insurance Agency, Inc., y otras compañías de seguros asociadas. UPS Capital Insurance Agency, Inc. y sus asociados autorizados son subsidiarias de propiedad exclusiva de UPS Capital Corporation. La cobertura de seguro no está disponible en todas las jurisdicciones.

© 2016 United Parcel Service of America, Inc. UPS, la marca de UPS y el color café son marcas registradas de United Parcel Service of America, Inc. Todos los derechos reservados.