

# ¿Conozco los Riesgos de mi Cadena de Suministro?

Ramiro Merchán Patarroyo, Sandra Milena Suarez, Joaquín Afanador, Javier Merchán García

**Abstract-Toda empresa tiene su base en tres grandes procesos: producción, aseguramiento de calidad y distribución del servicio o producto ofrecido. La unión y articulación de estos tres procesos es lo que se llama cadena de suministro. Entendiendo la cadena de suministro se puede establecer fácilmente la eficiencia y versatilidad de una empresa; pues debe recordarse que la vigencia de la misma en el mercado depende de su capacidad de innovación y mejora del producto.**

## I. INTRODUCCIÓN

UNA cadena de suministro comprende el conjunto de procesos destinados a la producción y distribución de un bien o servicio, toda empresa forma parte de al menos una cadena de suministro que le permite definir la manera en que obtendrá ganancias y reducirá costos. El concepto de cadena de suministro abarca la mayoría de componentes de una empresa, inclusive la publicidad y mercadeo del producto. Por esto es importante realizar una evaluación de los riesgos inherentes a la cadena precisando las consecuencias de su interrupción.

## II. ¿QUÉ ES UNA CADENA DE SUMINISTRO?

Es una red conformada por todos los procesos involucrados en la adquisición, producción y distribución de un bien o servicio para su venta. Una red implica la interconexión de sus partes; lo cual requiere de comunicación e información, es por esto que una eficiente cadena de suministro posee un alto nivel de información y sabe cómo administrarla para la reducción de costos y mejora del producto. En la medida que se adicionan actores en la cadena toma mayor relevancia el aseguramiento de calidad, pues sus objetivos comprenden la disminución de fallos a través de la supervisión de cada uno de los procesos de la red y entregar el mejor producto posible en búsqueda de la satisfacción del cliente.

## III. ¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES DE UNA CADENA DE SUMINISTRO?

Una empresa puede dedicarse a la venta de un producto o de un servicio; la diferencia radica en que la venta de un producto

requiere algo tangible como por ejemplo alimentos, inmuebles, electrodomésticos, etc. Por el contrario, una empresa que ofrece servicios no requiere de un objeto físico, pues se dedica a la realización de trámites, transferencia de conocimiento, realización de labores, entre otros.

De acuerdo al tipo de empresa las cadenas de suministro presentan variaciones y el consumidor final puede recibir un bien o servicio fruto de la interrelación de cadenas que se complementan; como por ejemplo, en la adquisición de un vehículo donde participan el fabricante, el distribuidor, la banca, las empresas de seguros y la red de talleres principalmente.

En general la estructura de la cadena de suministro comprende los componentes de la figura 1.

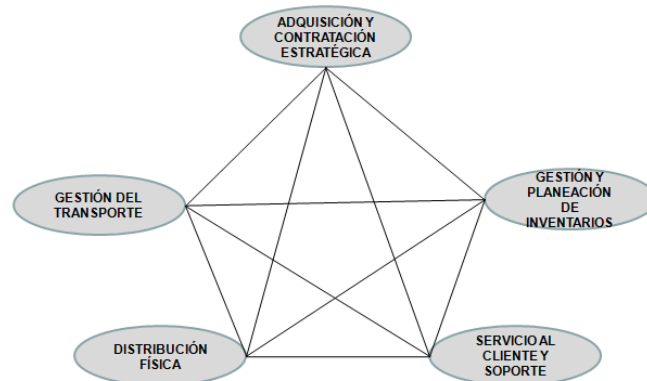


Fig 1. Estructura de la cadena de suministro.

Cada uno de estos componentes se apalanca sobre recursos humanos, instalaciones, procesos y tecnología de información, que pueden ser propios o ajenos y estar localizados dentro o fuera de la empresa, lo cual nos lleva a concluir que los límites de la cadena no son precisos y que los riesgos de la misma son de carácter global y no circunscritos exclusivamente a las fronteras de la organización.

La protección de la cadena se enfoca en dos grandes retos: Seguridad física de los bienes y servicios y la seguridad de la información que soporta todos sus procesos. La seguridad física no se analiza en este artículo y en cuanto a la segunda, se requieren fortalecer los mecanismos para la protección de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos. La información se encuentra en diferentes centros de cómputo y viaja a través de diversas redes lo cual eleva los puntos de exposición a riesgos. El presente análisis brinda una

aproximación de los impactos que experimenta la cadena de suministro por la interrupción de sus componentes incluyendo los sistemas de información. La interrelación entre la tecnología de información y la cadena de suministro se observa en la figura 2.

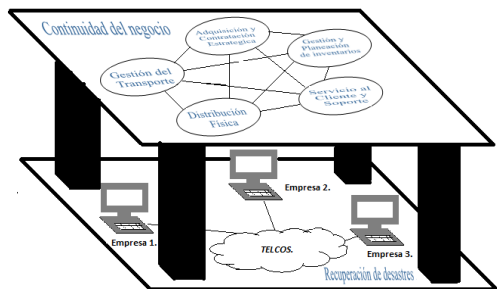


Fig 2. Interrelación entre tecnología de información y la cadena de suministro.

#### IV. RIESGOS EN UNA CADENA DE SUMINISTRO

Riesgo es la posibilidad de que una amenaza se materialice y produzca un impacto que puede ser calificado como un contratiempo (demora en la distribución), un incidente (se imposibilita la prestación del servicio por un período apreciable de tiempo) o un desastre (pérdida de vidas humanas, afectación de la imagen de la empresa, pérdidas financieras elevadas).

Desde nuestra experiencia, indistintamente del sector al que pertenece su compañía, los mayores riesgos que se enfrentan en la actualidad se derivan de la indisponibilidad de los sistemas de información. En la gráfica 3 se exponen los principales impactos que sufre la cadena de suministro en un escenario de interrupción de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

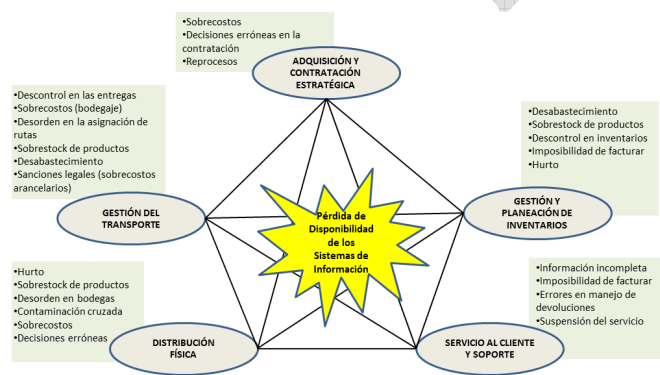


Fig 3. Impactos de la interrupción de las TIC sobre la cadena de suministro.

Se observa que cada componente de la cadena experimenta riesgos propios pero cualquiera de estos posibles fallos que se convierta en una realidad la afecta en toda su extensión, y, es necesario tener claro que unos tendrán mayor impacto que otros; por ejemplo un descontrol en inventarios es un riesgo que tendrá un menor efecto que un des-abastecimiento del producto. Esto exige, en los análisis de riesgos determinar el

radio de acción de cada impacto sobre los componentes de la cadena (efecto dominó); como resultado se podrá establecer cuáles deben ser atendidos con mayor prontitud, cuales son de continuo seguimiento (pues tienen gran posibilidad de presentarse varias veces) y cuáles pueden ser mitigados en un plazo mayor.

Es importante tener en cuenta que los riesgos nunca van a desaparecer pues estos son inherentes a todas nuestras actividades y hay que **pasar de la preocupación a la preparación**. En dicha preparación los directores de continuidad del negocio y los líderes de riesgos son responsables porque en sus análisis se contemplen escenarios de desastre más allá de las fronteras de la empresa y los cuales deben ser enfrentados por la organización, sus proveedores, el gobierno y los clientes mismos.

#### V. CONCLUSIÓN

Es necesario identificar los proveedores críticos e involucrarlos desde la contratación, en los planes de continuidad del negocio y hacerlos partícipes en los simulacros que permitan determinar la verdadera capacidad de respuesta a desastres de todos los actores de la cadena de suministro. Hay que trascender del concepto de continuidad del negocio a gestión de la continuidad de la cadena de suministro, lo cual exige el compromiso de las directivas de las empresas que intervienen en la misma. Para dar este paso dejamos a consideración de los responsables de riesgos y continuidad del negocio los siguientes interrogantes:

1. ¿Tenemos claro que tan amplia es nuestra cadena de suministro?
2. ¿Conocemos los riesgos de la cadena que se pueden materializar fuera de nuestra empresa pero nos impactan?
3. ¿Hemos visto en acción los planes de continuidad y recuperación de desastres de nuestros proveedores?
4. ¿Qué riesgos introducimos nosotros a la cadena o cadenas en las que participamos?
5. ¿Nuestras estrategias de continuidad y recuperación de desastres dan respuesta a las anteriores preguntas?

#### REFERENCIAS

- [1] Business Continuity: A business survival strategy, [www.isaca.org](http://www.isaca.org)
- [2] ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad - Requisitos para el Sistema de Administración de Continuidad de Negocios
- [3] ISO 28000 Sistemas de Gestión de Seguridad de la Cadena de Suministro
- [4] Portafolio Safety in Deep, Ramiro Merchán, Sandra Suarez.
- [5] Riesgos de Continuidad del negocio, Seminario Ramiro Merchán, Universidad de la Sabana.
- [6] Supply Chain Continuity, "Using Process Improvement & Scenario Planning To Reduce Uncertainty", George Swartz.
- [7] Supply Chain Management within Business Continuity, Janko Berman.
- [8] Gestipolis [Online], Disponible: <http://www.gestipolis.com/cadena-suministro/>
- [9] WallMart: Beyond Business Continuity Basics, Buffy Rojas, Editor in Chief from Continuity Insights.