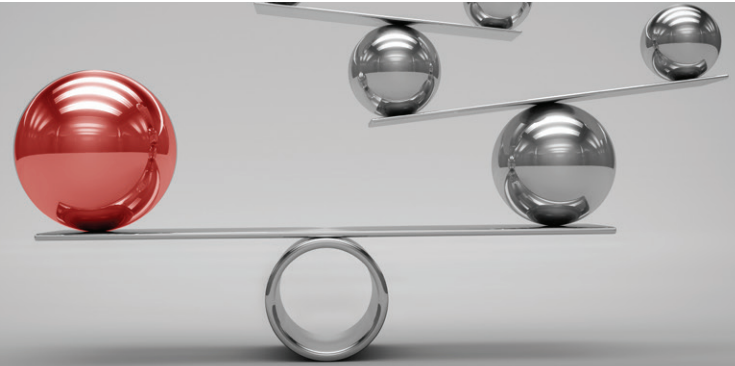


## CONCILIACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO:

Cómo hacer que el control de riesgos sea parte de su estrategia posterior al COVID 19



A pesar de los constantes cambios, el mundo tenía cierta estabilidad. Ya no es así. Las decisiones sobre la cadena de suministro y estrategias de optimización están adquiriendo mayor complejidad. Los riesgos y las regulaciones deberán equilibrarse mucho más para atender a temas de costo, calidad y niveles de servicio.

### Puntos clave:

- El coronavirus ha expuesto la vulnerabilidad de la cadena de suministro y ha hecho que el análisis y reducción de riesgos sea un factor clave en las decisiones de la propia cadena. Este hecho no sucedía en los últimos 30 años.
- Al considerar los riesgos que tienen en la cadena, la optimización de la red se ha vuelto más compleja y las empresas deben encontrar un equilibrio entre costos, calidad, nivel de servicio y riesgo.
- La diversificación geográfica de la cadena de suministro y la búsqueda de oportunidades para llevar una parte del trabajo a casa, serán estrategias clave para eliminar el riesgo y aumentar la capacidad de recuperación de la cadena de suministro.

5/19/20 | Daniel Anell, Eduardo Spina, John Ferguson

Durante los últimos 30 años, desde que terminó la guerra fría y con la expansión de la Organización Mundial de Comercio, las compañías de manufactura han disfrutado de operaciones globales relativamente seguras. Dado que las empresas podían conseguir materiales y componentes proveídos desde cualquier lugar, los “drivers” para la optimización de la cadena han sido el costo y la eficiencia, desde luego, aparejados con temas de calidad y eficiencia. Considerando que el proveedor pueda entregar un componente de calidad aceptable, en un plazo adecuado, todo lo demás se redujo al resultado final de reducir costos de manufactura, de mano de obra, de transporte y de impuestos. El proveedor de menor costo en el país de menor costo, a menudo ganaba el negocio.

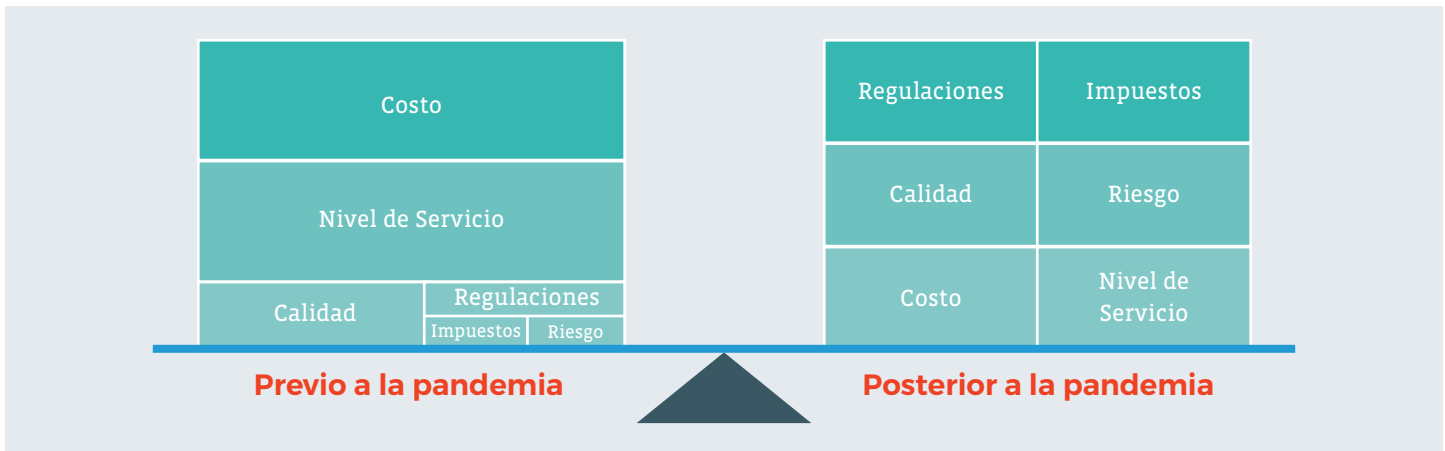
### Los recientes acontecimientos mundiales han traído el riesgo de la cadena de suministro de nuevo a la ecuación.

Las guerras comerciales con China ya tenían a algunos manufactureros cuestionando la solidez de obtener la mayor parte o la totalidad de un material o componente clave de un único proveedor en solo una parte del mundo. Por ésto, el coronavirus dio en el blanco: Asignar demasiado volumen al proveedor que puede obtener piezas de calidad de la manera más barata y rápida puede verse bien en papel a corto plazo, pero puede dejar a su negocio muy afectado. Si ese proveedor no puede entregar en algún momento en el futuro debido a un desastre natural, inestabilidad política o conflicto, falla masiva de la infraestructura u otra circunstancia imprevista, como el COVID-19, entonces ¿qué?

La situación actual, ha dejado muy claro que las empresas necesitan un enfoque más equilibrado para la optimización de la cadena de suministro ([Vea figura 1](#)). Si bien los costos siempre serán una consideración clave, hoy deben tener una mayor consideración conflictos políticos, desastres naturales o problemas de infraestructura, por lo menos en el futuro inmediato.

**FIGURA 1:**

## Equilibre los factores que impulsan la estrategia de su cadena de suministro



### Más inventario es una solución, pero podría costarle más de lo que vale.

Contar con más inventario es una forma de protegerse contra tal interrupción de la cadena de suministro y podría tener sentido para su negocio. Sin embargo, en algunos casos, esto simplemente reemplaza un riesgo por otro. Los fabricantes que vieron la demanda de sus productos agotarse de la noche a la mañana, en respuesta al coronavirus, aprendieron esta lección de la manera difícil: Tener un inventario adicional a la mano es costoso, engorroso y ata el capital de trabajo, lo que limita la agilidad y la capacidad de responder rápidamente cuando es necesario. Además, a medida que las economías vuelvan a estar en línea, los patrones de demanda y consumo cambiarán. De repente, parte de ese exceso de inventario, si lo tiene, podría resultar obsoleto.

### Use la regla 80/20 para establecer una red de seguridad y diversificar

Si usted tiene un proveedor que cuenta con todo lo necesario en lo que respecta al costo, la calidad y el nivel de servicio, puede parecer contradictorio buscar otras alternativas a este socio "perfecto".

Otorgar una parte del volumen a otro proveedor, 20%, por ejemplo, es una excelente manera de desarrollar la capacidad de recuperación en su cadena de suministro, protegerse contra interrupciones y proporcionar un camino hacia la recuperación.

Idealmente, el segundo proveedor estará ubicado en otra parte del mundo y tendrá la capacidad de aumentar su producción rápidamente y de tomar más volumen si es necesario. Por ejemplo, si usted es una empresa con sede en Estados Unidos que, actualmente, obtiene todo el material específico del sudeste asiático, puede ser una buena opción encontrar un nuevo proveedor en América Latina. Tal medida no solo lo protege contra desastres, también puede protegerlo contra problemas regulatorios y fiscales que cambian con frecuencia

y que pueden tener implicaciones importantes en partes de su cadena de suministro ubicadas en diferentes partes del mundo.

Tenga en cuenta que agregar nuevos proveedores no solo ayuda a reducir el riesgo en su cadena de suministro, sino que también puede significar un impulso para una competencia saludable: Un proveedor secundario que obtiene un pequeño porcentaje de su negocio puede estar motivado a proporcionar un mayor nivel de servicio u otros incentivos para obtener una mayor participación. Por supuesto, esto también mantiene a su proveedor principal trabajando con honestidad, al saber que usted fácilmente podría obtener más volumen si fuera necesario.

Finalmente, diversificar su cadena de suministro y agregar proveedores que puedan estar más cerca de usted acortará los plazos de entrega, lo que trae consigo implicaciones en los niveles de inventario y servicio que también podrían beneficiar a su negocio.

### Revise sus capacidades internas

Obviamente, cuanto más pueda hacer usted mismo, menos necesitará confiar en socios externos. Esto puede ayudar a eliminar vulnerabilidades innecesarias en la cadena de suministro. Alguna vez vimos a un cliente discontinuar una línea de productos porque perdió al proveedor responsable del ensamblaje y la empresa carecía de las capacidades internas necesarias para traer la tarea de vuelta a la empresa. Vale la pena evaluar si su empresa tiene la capacidad de manejar ciertos aspectos del proceso de producción y dónde los externaliza actualmente, así como determinar el impacto financiero potencial de tal movimiento.

### Identifique "partes del proceso" que podrían moverse a otro lugar

Una forma de facilitar dicho análisis es dividir todos los pasos de valor agregado en el proceso de producción en "parte del proceso". Por ejemplo, la conversión, el ensamblaje y el empaque podrían considerarse paquetes individuales. Simultáneamente, los paquetes se pueden dividir en diferentes productos y familias de productos. Desglosar el trabajo de esta manera hace que sea más fácil evaluar la facilidad y la viabilidad de mover algunos paquetes dentro de sus instalaciones y/o distribuir otros paquetes entre los proveedores para generar más flexibilidad en la cadena de suministro.

## Luche por el equilibrio

En este momento, los **manufactureros están haciendo cambios en sus cadenas de suministro por necesidad**, para resolver los temas de aquellos proveedores que no pueden o no satisfarán la demanda actual como resultado de la pandemia. Mientras responde a circunstancias a corto plazo, es buen momento para pensar a largo plazo y, de manera más estratégica, sobre lo que puede hacer para eliminar el riesgo de su cadena de suministro. Identificar oportunidades para diversificar geográficamente su huella de red de suministro y expandir su proceso de optimización de red para equilibrar mejor el riesgo con las consideraciones de costos son excelentes lugares para comenzar. Estos primeros pasos, como se describe en el Anexo 2, pueden ayudarlo a comenzar a desarrollar la capacidad de recuperación de la cadena de suministro necesaria para operar en lo que probablemente será un entorno más riesgoso por algún tiempo.

### FIGURA 2:

## Conciliación de la cadena de suministro después de la pandemia

### Otorgue una parte del volumen a otro proveedor, digamos 20%

- ✓ Desarrolle resiliencia en su cadena de suministro, protéjase contra interrupciones relacionadas con desastres y proporcione un camino hacia la recuperación, mientras reduce el riesgo y crea impulso para una competencia saludable.

### Encuentre un segundo proveedor capaz, en otra parte del mundo

- ✓ Pueden aumentar operaciones rápidamente y tomar más volumen si es necesario.

### Considere el *near shoring* o *re-shoring* con un proveedor más cercano

- ✓ Tal medida no solo lo protege contra situaciones inesperadas, puede protegerlo contra problemas regulatorios y fiscales que cambian con frecuencia y que pueden tener implicaciones importantes en partes de su cadena de suministro ubicadas en diferentes partes del mundo.

### Divida todos los pasos de producción de valor agregado en "paquetes de trabajo" y llévelos a cabo internamente o asígnelos a otro proveedor

- ✓ Facilita la evaluación de la facilidad de mover "agrupaciones" lógicas de trabajo y crea más flexibilidad en la cadena de suministro.

## Conozca a los autores



**DANIEL ANELL**

*Director de Desarrollo de Negocios Latinoamérica*



**EDUARDO SPINA**

*Vicepresidente Latinoamérica*



**JOHN FERGUSON**

*Vicepresidente, Operaciones Internacionales*

## EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.

in | | | [tbmcg.mx](http://tbmcg.mx)

