



Disrupción en el comercio internacional: gestión de la nueva normalidad

Las disrupciones en el comercio internacional vienen en todas formas y tamaños, y pueden causar estragos en las cadenas de abastecimiento. Descubra qué estrategias y tácticas proactivas utilizan las empresas líderes para hacer frente al creciente desafío de la administración del riesgo en la cadena de abastecimiento.

Por Lisa Harrington



El comercio internacional no es para los débiles de corazón; la disrupción es la nueva normalidad. Se presenta en empresas de todos los ámbitos: político, digital, físico, social y económico. Y debido a que las cadenas de abastecimiento ahora están entrelazadas simbióticamente, puede causar estragos en las empresas de todo el ecosistema comercial.

Tomemos como ejemplo la política comercial internacional. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en vigor desde 1993, está ahora en juego, ya que Estados Unidos amenaza con retirarse del acuerdo. Esto aumenta el espectro largamente latente de los impuestos de represalia entre Estados Unidos y México, sobre una serie de productos manufacturados.

En el otro lado del mundo, el presidente Trump se retiró de la Asociación Transpacífico (TPP), eliminando las disposiciones negociadas que garantizaban, entre otras cosas, ocho años de exclusividad para la protección de patentes de productos farmacéuticos biológicos: un acuerdo de protección por valor de miles de millones de dólares para la industria farmacéutica.

Y luego está la nueva amenaza en la cuadro para las cadenas de abastecimiento: ransomware. El ataque digital NotPetya contra Maersk y su filial Damco en el verano de 2017 paralizó a la empresa durante días, lo cual le costó aproximadamente \$300 millones de dólares. Por primera vez, la cadena de abastecimiento era el objetivo específico del crimen digital a gran escala.

Entonces, ¿qué están haciendo las empresas para gestionar la disrupción de la cadena de abastecimiento? En resumen, se han puesto a la ofensiva para controlar y mitigar de forma proactiva sus riesgos.

Visibilidad del arnés: ¿qué se mueve y dónde?

Una de las primeras acciones que las empresas toman es mejorar la visibilidad de su cadena de abastecimiento para comprender y rastrear exactamente qué se mueve y dónde.

Key Supply Chain Risk Factors

Información	Comentarios	Fabricación	Autos	Minorista	Tecnología	Transporte	REIT Industriales	Consumidor
Sistemas/Tecnología	Dificultad para mantener conexiones de datos adecuadas con sitios de producción extranjeros; suministro de cuellos de botella durante las brechas de información	H	H	M	M	M	L	L
Seguridad	Amenaza de piratería / ataques cibernéticos; necesidad de redundancia de datos	M	M	H	H	M	L	L
Concentración de proveedores y distribuidores								
Base de suministro	Demoras debido a la debilidad de las condiciones financieras de los proveedores o al incumplimiento de las normas técnicas o los plazos	H	H	L	L	M	L	L
Canales de distribución	Los distribuidores débiles afectan la percepción de calidad y servicio por parte de los clientes, pueden necesitar apoyo financiero del fabricante	M	M	M	L	L	L	L
Suministro de capital								
Varias de fuentes de financiación	Posible dificultad para refinanciar vencimientos o pérdida de fondos si un banco tiene problemas financieros	H	H	M	H	M	M	L
Costos financieros	Amenazas a las líneas de crédito locales durante las crisis bancarias; aumento de los costos de financiamiento si el crédito se restringe	M	M	M	M	M	M	L
Intensidad de capital de trabajo	Necesidad de mantener un capital de trabajo adecuado; dependencia del segmento de finanzas cautivo para respaldar las ventas (en particular para fabricantes de automóviles, fabricantes de camiones, agricultura e industrias de construcción pesada)	H	H	H	L	L	L	L
Energía								
Intensidad energética de la producción	Mayores costos para operar instalaciones de fabricación/extracción	M	L	L	M	N.A.	L	L
Transporte e impacto en el comportamiento del consumidor (directo)	Mayores costos de combustible; cambiar los gustos/preferencias del consumidor debido a los costos de energía en aumento	H	H	H	M	M	L	H
Management								
Design and control of supply chain	Necesidad de flexibilidad operacional y transparencia de las fuentes; pérdida de control a nivel de proveedor	M	M	H	M	N.A.	L	H
Human resources	Calidad de los empleados, internos o subcontratados; necesidad de recursos dedicados a la supervisión de la cadena de abastecimiento	M	M	M	L	N.A.	L	L

H - Alto riesgo
 M - Riesgo medio
 L - Bajo riesgo

Copyright 2017 de Standard & Poor's Financial Services LLC. Todos los derechos reservados.

El riesgo de la cadena de abastecimiento global llega a los transportistas de múltiples áreas de su negocio. Las partes interesadas de la cadena de abastecimiento deben esperar el riesgo como una cuestión de rutina en las operaciones globales.

Un buen ejemplo es Deckers Brands, empresa global de calzado mejor conocida por su línea de productos Ugg. Esta empresa siempre había contratado directamente líneas de buques de vapor para el servicio. Tenía acuerdos con cuatro líneas de contenedores y contrataba productos en todo el mundo, principalmente en Asia.

Sin embargo, Deckers manejaba su carga y a sus transportistas manualmente usando hojas de cálculo. No tenía una visibilidad general de sus flujos y volúmenes de carga. Esta falta de visibilidad representaba un riesgo, pensaba la dirección.

Deckers entendió que necesitaba un sistema de administración de transporte (TMS) para obtener la visibilidad que deseaba. Pero la compañía optó por no invertir en un TMS en sí, sino que contrató a un agente de carga global importante para que manejara su carga oceánica a través de su TMS.

“Ahora tenemos acceso a 14 líneas de buques de vapor”, lo que aumenta significativamente las opciones de transporte en caso de disrupción, asegura Karina Heistuman, directora de logística comercial global de la compañía, “y también tenemos plena visibilidad del movimiento de nuestras mercancías”.



General Motors mantiene las líneas de producción funcionando a través de una plataforma de visibilidad de la cadena de abastecimiento que comparte los niveles de inventario, los flujos de materiales, los cronogramas de producción y más con los proveedores.

Demostrar el valor de un TMS global

Las explosiones químicas de 2015 en el Puerto de Tianjin, China, probaron el valor del acceso de Deckers a un TMS global. En ese desastre, una serie de explosiones masivas y los incendios resultantes mataron a 173 personas e hirieron a cientos más en una estación de almacenamiento de contenedores en el puerto. Los incendios ardieron incontrolablemente durante varios días, causando al menos ocho explosiones adicionales.

Deckers envía un volumen considerable a través de Tianjin, pero no se vio afectado por el desastre. “Nuestro transitorio pudo redireccionar nuestra carga, gracias a la visibilidad que tiene de todos nuestros flujos”, recuerda Heistuman. “No hubiéramos podido hacer eso con nuestro viejo sistema manual”.

General Motors ha llevado su confianza en la visibilidad un paso más allá. La empresa aprendió una dolorosa lección en la catástrofe nuclear del tsunami de 2011 en Fukushima, Japón. “Le tomó seis semanas a GM recuperarse de ese desastre”, comenta Gary Lynch, presidente de The Risk Project y autor de tres libros sobre administración de riesgos. “En el terremoto de Japón de 2016, GM redujo ese tiempo de recuperación a seis días”.

¿Qué hizo la diferencia? La tecnología. Según Lynch, GM y sus proveedores participan en una plataforma de información compartida que proporciona visibilidad de las facturas de materiales, niveles de inventario, flujos de materiales, cronogramas de producción y más. GM también comparte un servicio de monitoreo de eventos con sus proveedores

que rastrea todo, desde incendios e inundaciones hasta paros laborales y congestión.

“Con base en este intercambio continuo de información y monitoreo de eventos, puede usar el análisis predictivo para calcular el impacto financiero de varios tipos de interrupción de la cadena de abastecimiento”, explica Lynch. “Puede usar los resultados para informar decisiones inteligentes de administración de riesgos”.

Una vista de 360 grados

La clave para gestionar eficazmente la interrupción y el riesgo es combinar todas las diferentes “vistas” en una sola imagen y tomar decisiones con base en esa imagen de 360 grados. Como explica Lynch, “las personas de la cadena de abastecimiento se centran en la cadena de abastecimiento. La manufactura se enfoca en la fábrica.

Las aseguradoras se enfocan en la pérdida de los activos asegurados o en la disrupción del negocio. El CEO se centra en el impacto de la posición del mercado y las finanzas. Todo esto tiene que unirse en una sola imagen. Usted no puede darse el lujo de operar en silos”.

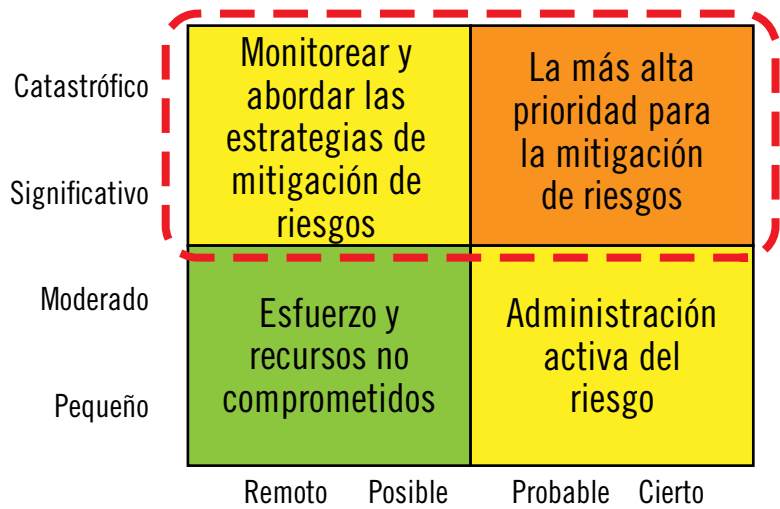
Plan para la disrupción

El manejo de los problemas del comercio internacional requiere una gran cantidad de planificación. “De hecho”, explica Heistuman, “es la única forma de superar una disrupción en la cadena de abastecimiento”.

Por ejemplo, hace varios años, el contrato de trabajo de ILWU para los puertos de la Costa Oeste estaba pendiente de renegociación. Un ataque potencial pondría en riesgo el negocio de Deckers. Así que unos nueve meses antes del inicio de las negociaciones del contrato, el equipo de administración de Deckers se sentó y desarrolló un plan alternativo de la cadena de abastecimiento que incluía el desvío de importaciones de Los Ángeles-Long Beach a Prince Rupert, Columbia Británica, Savannah y Nueva York-Nueva Jersey. Decker activó este Plan B ocho meses antes de la expiración del contrato.

IMPACTO

RED DE PRIORIZACIÓN



PROBABILIDAD

En ese momento, Decker contrataba directamente cinco líneas de buques de vapor. “Eso nos daba la flexibilidad de usar varios puertos”, señala Heistuman. “Seguimos comprometidos con los mismos volúmenes de contrato en general para los transportistas, pero simplemente lo cambiamos a otros puertos”.

Desviarse a otros puertos era más caro. “Nuestros transportistas pensaron que estábamos reaccionando exageradamente, al desviar la carga con tanta antelación”, continúa. “Pero resulta que no lo hicimos, y nuestra decisión valió la pena”. Nuestros clientes obtuvieron sus productos sin disrupción del servicio. Otras compañías tuvieron sus contenedores atorados en los buques durante días”.



Desviar la carga de un puerto a otro, por ejemplo desde el muelle A del Puerto de Long Beach al puerto de la Costa Este, antes de una disrupción anticipada, evita los retrasos.

Administre las compensaciones de costo-beneficio

El desafío de crear una estrategia de disrupción que sea proactiva en lugar de reactiva es tomar decisiones inteligentes cuando se trata de compensaciones de costo-beneficio. “Obviamente, hay un costo por ser proactivo”, señala David Broering, vicepresidente senior de soluciones integradas de NFI Industries. “La clave es equilibrar adecuadamente la ecuación de costo-beneficio”.

Los acuerdos de nivel de servicio (SLA) con los clientes pueden hacer que este análisis de costo-beneficio sea relativamente simple. Broering explica: “Si su cliente es Walmart, y su SLA estipula que Walmart puede cobrarle un porcentaje del valor de la factura si entrega tarde, entonces

puede decidir si vale la pena agilizar su envío por aire. La conversación sobre el ROI es muy sencilla”.

Pero cuando usted es proveedor de un proveedor, más adelante en la cadena de fabricación de alimentos, el cálculo se vuelve más complicado. “En este punto”, aconseja Broering, “debe calcular el costo de la posible pérdida de la confianza de su cliente en su empresa como proveedor. Debe calcular el riesgo financiero potencial para su negocio de que ocurra una falla en el servicio”.

El desarrollo de una estrategia y una táctica optimizadas para la administración del riesgo de la cadena de abastecimiento, del tipo al que se refiere el vicepresidente senior de NFI, requiere de un proceso de dos pasos:

Paso 1: identificar los tipos de riesgo. “Al igual que cuando se resuelve un problema cualquiera”, explica Richard Sharpe, director ejecutivo de Competitive Insights, “el primer paso es identificar posibles fuentes de riesgos graves en la cadena de abastecimiento”. Las siguientes definiciones pueden ayudar a categorizar las posibles fuentes de riesgo.

- **Riesgos físicos.** Riesgos asociados con el daño de un activo de la cadena de abastecimiento debido a algún tipo de acontecimiento ambiental, por ejemplo, terremotos, incendios e inundaciones.
- **Riesgos geopolíticos.** Riesgos creados por el hombre, creados mediante las acciones del gobierno, los cuerpos políticos/sociales o terroristas. Van desde aranceles y embargos hasta agitación política y actividades terroristas.
- **Riesgos comerciales.** Riesgos asociados con el comercio de la cadena de abastecimiento, incluida la viabilidad financiera de los proveedores, los problemas con los proveedores, los sistemas de TI y los problemas de infraestructura.

Sharpe recomienda el uso de una red de priorización (ver página 158) para evaluar los riesgos a lo largo de dos ejes clave: la probabilidad de ocurrencia y la gravedad del impacto.

Paso 2: Desarrollar estrategias de mitigación. Las estrategias de mi-

Controlar la disrupción de forma proactiva

David Broering de NFI ofrece cuatro consejos de sentido común para crear una plataforma de gestión de disrupciones de la cadena de abastecimiento proactiva:

1. Aplique la teoría de juegos. Planifique sus eventos y contingencias en papel o use herramientas de modelado. Y construya sus estrategias y tácticas de respuesta en consecuencia.
2. Desafíe a sus proveedores de servicios de logística (3PL). Presente a sus 3PL diferentes escenarios y descubra qué estrategias y tácticas tienen para enfrentarlos.
3. Colabore con sus clientes. Comprenda los compromisos de servicio que está haciendo con sus clientes. Hable con ellos sobre la disrupción del servicio. Acuerde qué pasos tomará colectivamente para respaldar su negocio en caso de una disrupción de la cadena de abastecimiento global.
4. Luche con la complacencia. La complacencia engendra riesgos y deja a las organizaciones sin preparación. Haga que la planificación y el control de la disrupción formen parte de las actividades cotidianas.

tigación de riesgos se dividen en tres categorías, todas las cuales se pueden analizar desde una perspectiva de costo-beneficio. “El objetivo debe ser proteger las ganancias operativas”, aconseja Sharpe.

1. Redundancia. Aunque a menudo es una forma costosa de mitigación, esta estrategia se entiende bien y se usa para mitigar muchas formas de riesgos comerciales. La construcción de computación redundante e infraestructura de TI es uno de esos ejemplos.

2. Contingencia. Esta estrategia establece planes operativos contingentes bien pensados para posibles disrupciones. Los planes prevén la capacitación de todo el personal sobre cómo ejecutarlos.

3. Política. Una de las estrategias de mitigación más efectivas es simplemente cambiar un procedimiento operativo o una política. Deckers, por ejemplo, diversificó su base de proveedores globales para distribuir la producción en todo el mundo. “Nuestro objetivo era mitigar cualquier impacto de los recientes conflictos laborales en China, donde tradicionalmente habíamos obtenido una gran cantidad de recursos”, comenta Heistuman.

El beneficio: ganancias protegidas

Las cadenas de abastecimiento de mejores prácticas entienden claramente un punto: la administración de disrupciones/riesgos no es un proyecto. “Ese es uno de los grandes errores más comunes que cometen las empresas: considerar a la administración del riesgo de la cadena de abastecimiento como un proyecto”, señala Sharpe. “No puede darse el lujo de mirar sus riesgos una vez al año. El mundo cambia con demasiada rapidez”.

En cambio, las compañías líderes monitorean y administran los riesgos todo el tiempo. Y usan datos, visibilidad y análisis para tomar decisiones más inteligentes sobre la priorización de sus esfuerzos y recursos.

Las empresas como Apple y Microsoft toman este consejo muy en serio. “Tienen conversaciones sólidas y continuas sobre la disrupción de la cadena de abastecimiento”, observa Broering.

“Ciertamente, esta es una función de la propuesta de valor del mercado en riesgo”, agrega. “Pero todas las empresas deben tener una estrategia y un plan de disrupción de la vida”. ■