



Guía para desarrollar la Resiliencia de la cadena de abastecimiento

Introducción

La cadena de abastecimiento es el conjunto de eslabones y relaciones directas e indirectas que determinan los flujos de materiales, información y los recursos económicos que necesita tu empresa para operar de manera eficiente y que origina desde las fuentes de suministro y proveedores, pasando por tus procesos, hasta llegar a tus distribuidores y clientes.

Para que su administración sea exitosa, debes contar con procesos definidos de planeación, compras, fabricación/prestación, entrega y devolución o posventa. Pero la tarea no se queda solo allí, para evitar riesgos y ser cada vez más competitivos, es clave que tu gestión de la cadena de abastecimiento llegue hasta tus proveedores y sus proveedores, así como a tus distribuidores y sus clientes. Además, debe estar muy atento a situaciones del entorno y tendencias que pueden impactar positiva o negativamente tu operación como eventos naturales, sociopolíticos, económicos, tecnológicos, regulatorios, entre otros.

La correcta administración de las cadenas de abastecimiento contribuye a la competitividad y sostenibilidad de las empresas, por esto te invitamos a conocer y analizar tu cadena de abastecimiento y qué tan resiliente es desde las capacidades que la habilitan. Esto te permitirá identificar la vulnerabilidad ante eventos adversos y establecer planes de acción que posibilitan asegurar la continuidad de tu negocio.



1

¿Qué tan resiliente es la cadena de abastecimiento de tu empresa?

Contestando las siguientes preguntas, identificarás qué tan resiliente es la cadena de abastecimiento de tu empresa y qué capacidad habilitadora se debe trabajar para desarrollarla:

Capacidad	Pregunta	SI/NO
Visibilidad	• ¿La empresa cuenta con acceso a información de cada actor de su cadena de abastecimiento y del entorno, esta es oportuna, confiable y relevante para sus operaciones?	
	• Si la respuesta anterior es sí, ¿Esta información le ha permitido o permitiría a la empresa prepararse frente a posibles interrupciones de la cadena?	
Velocidad	• ¿La empresa cuenta con un plan de continuidad de la cadena de abastecimiento y con un comité para el manejo de crisis, con roles y responsabilidades claras?	
	• Si la respuesta anterior es sí ¿La empresa realiza pruebas a los procedimientos definidos en el plan de continuidad para comprobar su eficacia, involucrando a los actores internos y externos claves?	
Gestión de riesgos	• ¿Se realiza una gestión de los riesgos asociados a la cadena de abastecimiento teniendo en cuenta los proveedores, los distribuidores y sus procesos, y este cuenta con metodologías para la identificación, valoración y priorización de los riesgos que pueden interrumpir la cadena de abastecimiento?	
	• Si la respuesta anterior es sí ¿Se definen y están documentadas las acciones para tratar y hacer seguimiento a los riesgos de acuerdo con la priorización definida?	
Flexibilidad	• ¿Las negociaciones y contratos que tiene con los proveedores y distribuidores (si aplica) permiten adaptarse de forma rápida a los cambios del entorno?	
	• ¿Los procesos productivos, logísticos y de valor de su empresa se encuentran estandarizados, documentados y socializados?	
	• Si la respuesta anterior es sí, ¿Los procesos son fácilmente replicables cuando se realizan en diferentes locaciones, por diferentes empleados y recursos?	
Redundancia	• ¿Cuenta con distintos proveedores para insumos y servicios críticos ubicados en diferentes zonas geográficas y no se tiene dependencia de un solo proveedor?	
	• ¿Cuenta con holguras planificadas en recursos críticos y los niveles de inventario de materias primas, producto en proceso, producto terminado le brindan una adecuada protección en caso de interrupción?	

Capacidad	Pregunta	SI/NO
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los actores de la cadena de abastecimiento intercambian recursos (personas, equipos, insumos, entre otros) e información relevante y oportuna (planeación, operaciones, inventarios, pronósticos y portafolio de productos y servicios)? 	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los objetivos definidos por la empresa están alineados con los objetivos de los demás actores de la cadena de abastecimiento? 	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa ha participado en la creación de conocimiento conjunto con otras empresas de la cadena para desarrollar un mejor entendimiento del mercado? 	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe una comunicación frecuente y oportuna entre los actores de la cadena de abastecimiento en espacios programados para planear acciones conjuntas? 	
Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa tiene identificados los temas críticos donde requiere capacitar a sus colaboradores? 	
	Si la respuesta anterior es sí, ¿Promueve y patrocina programas de formación en estos temas para los colaboradores?	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa cuenta con repositorios de información actualizados sobre disrupciones pasadas y lecciones aprendidas? 	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa cuenta con una estrategia de transferencia de conocimiento entre sus colaboradores mediante pasantías o cambios temporales de posiciones? 	
Capacidad de transformación	<ul style="list-style-type: none"> ¿En la empresa se promueve una cultura de innovación mediante un programa oficial que tiene presupuesto? 	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa cuenta con un plan de evaluación de desempeño, a la cual se le realiza seguimiento periódico, se patrocinan las acciones de mejora y este plan permite administrar responsablemente los recursos y exigir resultados? 	

Identificando las respuestas negativas en cada capacidad podrás continuar al siguiente paso:

2

Desarrollo de diferentes capacidades de que aportan a la Resiliencia

Para fortalecer la resiliencia en tu empresa sugerimos establecer un plan de acción en el desarrollo de capacidades de adaptación a los posibles cambios que plantea el entorno, teniendo en cuenta las respuestas negativas en el cuestionario anterior:

Capacidad	Plan de acción
Visibilidad	<p>Conocer la información interna y externa, comprender las tendencias, riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa conforme se dan los cambios en el entorno le permitirá prepararse frente a posibles eventos de interrupción y así actuar de manera proactiva aportando a la continuidad en la cadena de abastecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconozca y realice un seguimiento a las señales que le da el entorno, gestione las tendencias de su consumidor y de su sector • Asíciase con la competencia y los gremios de su sector
Velocidad	<p>La preparación de la empresa ante interrupciones le permitirá una respuesta inicial rápida para prevenir mayores pérdidas y daños, para lograrlo, establezca planes de continuidad de la cadena de abastecimiento que le permita continuar con sus flujos a los niveles predefinidos aceptables después de una interrupción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique los eslabones críticos de la cadena de abastecimiento y los recursos claves que puedan afectarse en una interrupción. • Identifique las alternativas de recuperación ante una interrupción de la cadena de abastecimiento, los procesos críticos y los recursos claves que puedan afectarse, teniendo en cuenta sus clientes, distribuidores y proveedores. • Cuento con planes y procedimientos que permiten responder a su empresa, sus distribuidores y proveedores y actuar de la mejor forma para restablecer la Cadena de Abastecimiento en caso de interrupción. • Establezca un comité para el manejo de crisis con roles y responsabilidades claras. • Realice ejercicios y pruebas a los procedimientos y actividades definidas en el plan de continuidad de la empresa para comprobar su eficacia, involucrando a los actores claves internos y externos.
Gestión de riesgos	<p>La gestión de riesgos permite identificar los riesgos y amenazas que impactan la seguridad y continuidad de la cadena, gestionando la exposición a interrupciones provenientes de riesgos internos y externos a la cadena y permite implementar controles para contrarrestar las amenazas desarrollando la capacidad para reducir la vulnerabilidad lo que mejora las relaciones y brinda mayor confianza con todos los eslabones de la cadena y los organismos reguladores, generando grandes ventajas comerciales y competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implemente estrategias y siga lineamientos de estándares internacionales que le permitan definir una estructura para la gestión de riesgos de la cadena de abastecimiento de una forma sistemática, esta no solo le ayudará a reducir costos y vulnerabilidades, sino que busca asegurar la rentabilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique los riesgos que puedan interrumpir su cadena, haga participe a sus empleados y otros actores de la cadena. • Evalúe los riesgos teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la severidad al materializarse • Priorice los riesgos teniendo en cuenta la evaluación realizada • Plantee y ejecute planes de gestión empezando por los más críticos
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Planee y mantenga una relación de largo plazo con los proveedores y distribuidores que le permitan tener negociaciones flexibles que se adapten a los cambios generados por el entorno. • La estandarización, documentación y comunicación de los procesos permite conocerlos a profundidad y establecer mejoras, evitar reprocesos e ineficiencias, reducir los tiempos de formación de personal, dar continuidad a la empresa al presentar ausentismos, entre otros.
Redundancia	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe la posibilidad de contar con distintos proveedores para insumos y servicios críticos y que estos estén ubicados en diferentes zonas geográficas, de manera que no se tenga dependencia de un solo proveedor. • Estudie, teniendo en cuenta los costos y beneficios, la posibilidad de ampliar las holguras con las que cuente en recursos críticos, niveles de inventario de materias primas, producto en proceso, producto terminado que puedan brindarle una adecuada protección en caso de interrupción
Colaboración	<p>Fortalezca las relaciones colaborativas con los actores de la cadena importantes, el nivel de colaboración con los proveedores y su desarrollo representa un pilar fundamental en la estrategia de compras y aprovisionamiento de los negocios, permite implementar mejores prácticas empresariales, industriales y comerciales logrando de esta manera obtener mayores prácticas empresariales, industriales y comerciales logrando de esta manera obtener mayores ventajas competitivas a nivel de costo y servicios, generando relaciones de largo plazo. Este plan de desarrollo se sugiere realizar en las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique los servicios/insumos críticos para su operación, • Identifique los proveedores críticos, que son los que suministran estos servicios e insumos críticos, tenga en cuenta que los objetivos de estos proveedores deben estar alineados con los de su empresa. • Identifique y evalúe los principales riesgos de cada proveedor crítico • Evaluar el nivel de integración que se tiene con los proveedores críticos • Formule las ventajas de la colaboración que podría obtener con los proveedores identificados.

	<ul style="list-style-type: none"> Defina planes de acción necesarios para obtener las ventajas de la colaboración, establezca canales de comunicación oficiales para generar relaciones de confianza
Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Identifique con su equipo los temas críticos donde requiere capacitar y desarrollar a sus colaboradores Promueva y patrocina programas de formación en estos temas, teniendo en cuenta primero el conocimiento que se encuentra en su organización. Cuente con un esquema de recolección de lecciones aprendidas, promueva su uso y comunicación Diseñe un programa de pasantías en los cargos más críticos que permita que diferentes colaboradores puedan cambiar posiciones fácilmente
Capacidad de transformación	<p>La capacidad de transformación busca que cada que la empresa tenga una interrupción en su cadena evolucione a un estado más deseable, más que adaptarse a los cambios la empresa adquiere una capacidad de evolucionar y para esto es útil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer una cultura de innovación transversal en los distintos procesos de la empresa permite continuar desarrollando la transformación de la empresa frente a los retos del entorno. Cuente con un plan de evaluación de desempeño para toda la empresa, en el cual se le realice seguimiento periódico y se establecen acciones de mejora claras.

3

Evolución permanente de las capacidades que generan resiliencia

Es fundamental que se realice de manera periódica este ejercicio, al menos una vez al año, para poder generar resiliencia y una cultura proactiva y de aprendizaje permanente frente a los retos que enfrenta la cadena de abastecimiento.

sura 