

# Logística

CADENA DE SUMINISTRO

## Las condiciones laborales y la escasa adaptación tecnológica replantean la gestión logística global

La aparición de nuevas formas de riesgo en la cadena de valor preocupa a fabricantes y retailers

Judith Estallo *Barcelona*

■ “Las cadenas de suministro son menos resistentes en la actualidad, porque han diseñado un sistema que minimiza los costes laborales y de inventario. Esto genera mayor vulnerabilidad”. John Manners-Bell, consejero delegado de la consultora Transport Intelligence, aseguraba, durante su participación en un foro europeo de logística celebrado el mes pasado en Barcelona, que la aparición de nuevos riesgos en la cadena de valor obliga a fabricantes y retailers a replantear la gestión global de su cadena logística. “No son aceptables las condiciones de trabajo en muchos países, sobre todo en el sector de la alta tecnología o en el textil”, continuaba Manners-Bell. Y es que, según el experto, fabricantes y retailers se van a fijar en diferentes formas de riesgo de la cadena de suministro que “hasta hace unos años no se tenían en cuenta”.

Recientemente, la marca de moda low cost Primark se enfrentó a un problema de reputación por un fallo en la cadena de suministro. Una

Un fallo en la cadena logística de Primark provocó que un vestido llegara a una clienta con un mensaje de explotación laboral



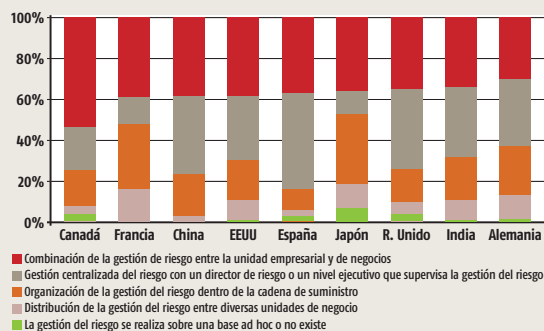
clienta del Reino Unido encontró un mensaje de denuncia sobre explotación laboral oculto en la etiqueta de un vestido: “Obligados a trabajar horas agotadoras”, rezaba el mensaje. En este sentido, y tal y como explica María Jesús Saenz, profesora en el Zaragoza Logistics Center, “la cadena de suministro tiene que controlar que la calidad de los productos sea la adecuada, y en este caso, el producto no llegó al cliente final cumpliendo con esta calidad”. No obstante, la experta aclara que “no se ha producido ninguna interrupción en la cadena de suministro”.

A las condiciones laborales y a su impacto sobre la cadena de suministro se suma también un problema que “actualmente preocupa seriamente al sector”, según explica Jacobo de Silva, director general de Accenture. “Se trata de la incidencia de la tecnología en un mercado cambiante”, reflexiona el experto, quien asegura que es un verdadero problema que “las compañías no sean capaces de adaptarse de forma inmediata a los cambios tecnológicos”. El experto comenta, por otra parte, que los riesgos varían dependiendo de la empresa y del sector: “No se puede generalizar”. Sin embargo, y teniendo en cuenta que las cadenas de suministro en la actualidad son cada vez más flexibles, “se establecen más planes de contingencia y de aplicación inmediata”. En esta línea, desde Colliers opinan que las compañías cada vez prestan más atención a la gestión de riesgos, pero

● Comparativa de los principales riesgos de la cadena logística por países

FACTORES DE RIESGO	ESPAÑA	ALEMANIA	FRANCIA	CHINA	INDIA	REINO UNIDO	EEUU	JAPÓN	CANADÁ
Fluctuación de los costes	50%	49%	47%	40%	41%	39%	37%	34%	19%
Tecnología de la información	30%	38%	47%	32%	38%	47%	41%	32%	39%
Economía global	37%	33%	31%	44%	42%	30%	37%	43%	29%
Competencia de los mercados emergentes	33%	25%	28%	40%	30%	30%	33%	23%	55%
Complejidad de la cadena de suministro	30%	29%	28%	40%	33%	31%	33%	18%	29%
Regulación gubernamental	40%	26%	22%	19%	29%	35%	35%	27%	16%
Volatilidad del mercado	23%	27%	22%	36%	30%	21%	27%	31%	32%
Falta de capacitación laboral	10%	31%	9%	16%	26%	26%	26%	40%	29%
Operadores logísticos	23%	32%	31%	20%	20%	21%	18%	25%	26%
Desastres naturales o eventos impredecibles	23%	11%	34%	13%	14%	19%	13%	26%	26%

● Tipos de unidades para gestionar el riesgo en las organizaciones



39%

De las empresas participantes en el estudio de Accenture consideran que uno de los elementos de riesgo más importantes hoy en día es la adaptación a los cambios tecnológicos por parte de

las compañías. También el 39% de los encuestados considera que la fluctuación del coste es otro factor de riesgo. La economía global, por su parte, es considerada como un elemento que puede provocar serias interrupciones en la cadena logística. Así lo consideran el 37% de los técnicos en operaciones que han participado en el estudio.

FUENTE: Accenture

“fundamentalmente, se explica por la regulación cada vez más restrictiva en temas de calidad y prevención”. A pesar de ello, desde la consultora internacional aseguran que de momento, “no es una prioridad para las organizaciones”. Esto es así porque los modelos de negocio que

imperan “son los que están centrados en la rentabilidad”.

En cualquier caso, los desastres naturales, la crisis económica o la seguridad geopolítica, los riesgos más comunes de interrupción en la cadena logística, continúan preocupando a fabricantes y retailers, pero

Las empresas están cada vez más centradas en desarrollar planes de gestión de riesgos, pero todavía activan planes centrados en la rentabilidad

dependiendo del país donde operen, es un riesgo u otro el que cobra mayor importancia. Un reciente estudio de Accenture así lo detalla y sitúa los factores de coste y los cambios en la regulación como los principales riesgos logísticos para las empresas que trabajan en el mercado espa-

Fabricantes y retailers comienzan a prestar especial atención a las diversas formas de riesgo de la cadena de suministro que hasta hace unos años no se tenían en cuenta. Los expertos consideran que las cadenas logísticas son menos resistentes en la actualidad.

PANALPINA

# La falta de visibilidad sobre la cadena logística impulsa las torres de control

Esta herramienta permite controlar las operaciones de principio a fin

J.E. Barcelona

■ Cargadores y operadores se enfrentan a diversos desafíos en la gestión de sus riesgos logísticos, y "la necesidad de controlar las operaciones a lo largo de toda la cadena es uno de los retos futuros", asegura Jacobo de Silva, director general de Operaciones en Accenture. La falta de visibilidad operacional, según el experto, ha precipitado la creación de nuevas herramientas que facilitan un control exhaustivo sobre toda la cadena de suministro, pero todavía son herramientas muy nuevas. "Se trata de las torres de control, y se utilizan, sobre todo, en el transporte oceánico". Este mecanismo busca la obtención de información para entender las interrupciones que puedan generarse en la cadena logística. "No ha llegado el barco a puerto, ¿por qué no lo ha hecho? ¿Por qué no ha llegado mi mercancía?", explica De Silva.

"Las torres de control son empresas que dan servicios en la nube", continúa el experto y añade que "los diferentes proveedores comparten su información en este espacio", de forma que la visibilidad y el control sobre las operaciones es mayor. "Existen retailers, líderes en España, que están utilizando este tipo de sistemas para ejercer un mayor dominio sobre su cadena de suministro", asegura De Silva, quien afirma que "si toda la información está disponible en la nube, ya no tienes problemas de gestión de esta información, pues tienes un acceso directo".

Cargadores del sector farmacéutico como Pfizer también han apostado por este tipo de sistemas. En este sentido, y durante los últimos 18 meses, el gigante farmacéutico ha impuesto una nueva norma a sus proveedores. La multinacional ha digitalizado su cadena logística y todos sus proveedores deben introducir la información sobre las operaciones que realizan en tiempo real en una plataforma logística digital que permite a la empresa farmacéutica conocer, en todo momento, dónde se encuentra la mercancía y prevenir posibles interrupciones. Gracias a



La multinacional farmacéutica Pfizer ha readaptado toda su cadena de suministro / PFIZER

ñol. Sobre el precio, Jacobo de Silva comenta que España no es un país productor de materia prima y, en este sentido, es dependiente de este tipo de productos: "Desde el petróleo hasta los minerales, cualquier fluctuación en el precio supone un riesgo". Sobre la regulación, el experto comenta que este riesgo "responde al cambio legislativo que está viviendo actualmente España". Para De Silva, "los potenciales cambios en el sector energético genera una gran incertidumbre hacia la economía española". Los mercados emergentes y la competitividad de los mismos se postulan también como dos de los principales riesgos que acechan a las empresas que operan en el mercado español. ■

## El 7% de las empresas que invierte en la gestión del riesgo amortiza esta inversión

La mayor parte de las empresas consideran que la gestión del riesgo en la cadena de suministro es un parte importante de su trabajo, pero apenas el 7% consigue una rentabilidad superior al 100% de sus inversiones en este área. Así se desprende de un estudio realizado por Accenture a más de 1.000 empresas, representantes de diez sectores. El 25% de estas compañías tiene previsto aumentar al menos en un 20% su inversión en los próximos

dos años. Asimismo, el estudio revela que aunque casi todas las empresas representadas amortizan su inversión en gestión de riesgos, las compañías líderes, las que consiguen una rentabilidad superior al 100%, tienen en común tres características: convierten la gestión de riesgos en una prioridad, centralizan la responsabilidad sobre la gestión de los riesgos y siguen una agresiva política de inversión en este tema.

Pfizer ha digitalizado su cadena de suministro, obligando a sus proveedores a incluir toda la información logística en la nube

este sistema, Pfizer ha obtenido un mapa virtual de su transporte global. En esta línea, y en declaraciones al Financial Times, desde la compañía aseguran que "tenemos un mapa que muestra el origen y el destino de nuestras operaciones, y podemos hacer un seguimiento global sobre nuestras operaciones". ■



## LOGÍSTICA A LA VELOCIDAD DEL PENSAMIENTO



www.barsan.com  
spain@barsan.com  
C/Salinas, 23-25  
Pol. Ind. Las Salinas  
08830 St. Boi de Llobregat  
Tel. 93 682 31 42