

Risk Nexus

Proteger la cadena de suministro o cómo convertir en fuertes los puntos débiles de una compañía

La mayoría de las empresas están expuestas al riesgo de la cadena de suministro. En muchas ocasiones, los problemas que afectan a las cadenas de suministro son accidentales, como las consecuencias de un incendio en las instalaciones de un proveedor o una catástrofe natural. Pero cuando la cadena de suministro se ve afectada por el fraude, como en el caso de las alteraciones intencionadas o la producción de falsificaciones, los riesgos se vuelven rápidamente mucho más complejos y pueden tener como consecuencia lesiones o incluso la muerte. Las cadenas de suministro comprometidas pueden destruir una marca cultivada con esmero, dañar la confianza, perjudicar los beneficios y llevar a la cárcel a los altos directivos.



Un estudio llevado a cabo por Zurich Insurance Group y SICPA, una compañía con sede en Suiza especializada en soluciones de seguridad globales, analiza la manera en que las compañías pueden mejorar su capacidad de protegerse contra las «infiltraciones» deliberadas en la cadena de suministro, causadas, por ejemplo, por productos falsificados o alterados. El estudio ofrece numerosas recomendaciones y ejemplos recopilados en entrevistas con expertos del gobierno y de la industria, especialistas en aplicación de la ley, gerentes de riesgo y ejecutivos de grandes corporaciones.

La avaricia: un motivo frecuente

La avaricia es con frecuencia el motivo principal de las infiltraciones en la cadena de suministro; los responsables pretenden ganar dinero con productos de mala calidad, defectuosos o falsificados.

Un ejemplo de infiltración en la cadena de suministro es la producción de bienes falsificados que tienen la misma apariencia que los de las marcas originales, pero que no funcionan de la misma manera y conllevan riesgos para los consumidores no conscientes del

engaño. En este contexto se pueden mencionar las medicinas o incluso los extintores de incendio falsificados. Zurich resaltó en una anterior publicación Risk Nexus, titulada «Productos falsificados: nuevos riesgos en las cadenas de valor globales», que en la actualidad podemos observar una «carrera armamentista» entre los falsificadores y los propietarios de las marcas. De hecho, hay grupos del crimen organizado que emplean en algunos casos métodos altamente sofisticados para producir y distribuir productos falsificados o alterados, contribuyendo así al excepcional crecimiento de este tipo de fraude en los últimos años.

Una vulnerabilidad clave identificada en este estudio proviene de los «puntos débiles» de las cadenas de suministro complejas. El estudio señala también que los problemas se encuentran frecuentemente en los mercados emergentes: en China, por ejemplo, se descubrió en 2008 que varias compañías vendían productos lácteos que contenían melamina, un producto químico de uso industrial. Los productos incluían leche y productos para bebés que no solo se consumían

localmente, sino que se vendían también en el extranjero. Los tests analíticos usuales no detectan la melamina, que tiene el efecto de hacer parecer que la leche contiene más proteína. También puede causar una insuficiencia renal que produce la muerte. La adulteración se llevó a cabo empleando un nivel de sofisticación técnica asombroso. El nivel de sofisticación era tan alto que de no haber sido por una intoxicación masiva causada por la melamina, nadie se hubiera dado cuenta de que se añadía agua a la leche y el contenido aparente de proteína se obtenía añadiendo un producto químico.

Si bien los problemas que afectan a algunas partes de la cadena de suministro se asocian frecuentemente con países en vías de desarrollo, también pueden afectar a los mercados de países en los que la seguridad de los alimentos se da por sentada. En el estudio se menciona, por ejemplo, un caso muy sonado ocurrido en Europa Occidental que afectó a varias compañías, algunas con marcas muy conocidas, que compraron carne de vacuno a proveedores de su confianza. Esas compañías desconocían que sus proveedores de carne habían dejado de producirla ellos mismos y la compraban a terceros. Una parte de la carne supuestamente de vacuno suministrada por dichos proveedores indirectos resultó ser carne de caballo.

Cuando en esas actividades participan delincuentes, generalmente operan con audacia. En muchos casos esos delitos son tan sofisticados que se necesita la ayuda de expertos para detectarlos y determinar su alcance.

Mantenerse al tanto de los riesgos de las cadenas de suministro complejas

Para contrarrestar estos riesgos, el estudio recomienda a las compañías supervisar sus cadenas de suministro desde las materias primas hasta los consumidores finales, y analizar detalladamente las exposiciones inherentes al riesgo. Al centrarse en el flujo de productos intermedios y acabados en la cadena de suministro, las compañías deberían analizar también su estrategia de seguridad de productos. El análisis de los «puntos débiles» en la cadena de suministro ayuda a desarrollar estrategias para aumentar la resiliencia de una compañía en caso de que tenga lugar una infiltración. El estudio ofrece una serie de puntos a los que se debe

prestar especial atención, es decir, áreas que las compañías pueden incluir al elaborar una estrategia de riesgos de la cadena de suministro a la medida de sus necesidades individuales.

Para visualizar la cadena de suministro es necesario supervisar la red de una compañía, a fin de saber con certeza cuáles son los proveedores y distribuidores de la empresa y comprender la forma en que los flujos de suministro crean exposiciones al riesgo e interdependencias críticas. En este proceso se presupone también que los ejecutivos de alto nivel están a cargo de la gestión de los riesgos estratégicos globales. Los estudios analíticos avanzados o «big data» se pueden emplear para visualizar las rutas de suministro clave, simplificar las redes de distribución y ampliar la seguridad de la cadena de suministro, simplificando para ello la trazabilidad y la retirada de los productos.

La gestión de la exposición a riesgos «tradicionales» de la cadena de suministro también forma parte del proceso. Las formas estándar de hacerlo incluyen la búsqueda de puntos débiles, tales como fiarse demasiado de un solo proveedor. Una vez identificados todos los proveedores directos e indirectos, es necesario supervisarlos y garantizar el cumplimiento de estándares vinculantes; en este ámbito, algunas compañías trabajan con empresas externas especializadas en la detección de fraudes y la protección contra ese tipo de riesgos.

También es necesario abordar los riesgos en la cadena logística, ya que los centros logísticos aumentan la exposición al riesgo. Esto es especialmente cierto en las zonas francas, que pueden ofrecer a los delincuentes una vía de acceso fácil a las cadenas de suministro. Algunos organismos ofrecen ayuda activa para mitigar estos riesgos, que también pueden estar relacionados con el terrorismo: la Organización Mundial de Aduanas (OMA) ha adoptado estándares que incluyen algunos destinados a aumentar la seguridad de la cadena de suministro.

Es necesario proteger los derechos de propiedad intelectual en los mercados relevantes para iniciar acciones legales contra los falsificadores. No obstante, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas muchas veces no se toman las medidas necesarias para proteger la propiedad intelectual al hacer negocios internacionales.

Otra posibilidad de detectar problemas y saber dónde surgen es mantener un estrecho contacto con los consumidores. Para ello pueden emplearse líneas directas de atención al cliente, direcciones de correo electrónico exclusivas y redes sociales. Las compañías deben, asimismo, responder de forma rápida y creíble cuando surge un problema. Sobre todo cuando un problema representa un riesgo para los consumidores, la forma en que se gestiona una crisis de la cadena de suministro puede, literalmente, fortalecer o destruir a una compañía.

Ampliar la seguridad de los productos y de la cadena de suministro

Las medidas para aumentar la resiliencia de las compañías frente a los riesgos de la cadena de suministro incluyen observar detalladamente cada parte de la cadena, llevar a cabo un «análisis de amenazas a la seguridad» y aumentar la «conciencia en toda la compañía». Es esencial seleccionar una solución técnica de seguridad solo después de realizar un análisis holístico para determinar qué es exactamente lo que está en juego, qué amenazas de seguridad se deben abordar y cuáles serán las restricciones y costes directos e indirectos resultantes. Se puede emplear la tecnología para verificar la autenticidad de los productos y evitar la adulteración. Se pueden incluir varias funciones de seguridad en una estrategia de inspección basadas en una serie de marcadores diferentes, aumentándose así el nivel de seguridad. Algunas funciones de seguridad facilitan el seguimiento de los productos cuando estos pasan por eventos regulares de la cadena de suministro y otros permiten su seguimiento en cualquier momento. Esto puede aplicarse tanto a los productos intermedios como a los acabados. Otras funciones de seguridad pueden incluso servir como pruebas forenses en un juicio.

Junto a las consideraciones generales sobre las tecnologías de seguridad, el estudio sostiene que las inversiones en la seguridad de la cadena de suministro se amortizan con creces, superando incluso en varias veces el valor invertido. Las compañías necesitan también una estrategia de inteligencia de seguridad de productos, que incluye vigilancia, recopilación de información acerca de infiltraciones criminales en la cadena de suministro, determinación de amenazas que deben

abordarse, intercambio de información dentro de una compañía y colaboración con las autoridades cuando se detecta una infiltración. La recopilación de esa información puede ayudar también a las autoridades a identificar la fuente de una infiltración en la cadena de suministro.

Más allá de los controles internos

Los responsables de las políticas públicas, aparte de colaborar con los recursos internos propios de la compañía, deberían también instruirse respecto a los riesgos que conllevan la copia y falsificación de productos y la forma en que los marcos legales y reglamentarios pueden contribuir a evitar dichos riesgos. Los puntos clave de las políticas públicas deben incluir en este contexto la necesidad de proteger los derechos de propiedad intelectual para promover las innovaciones como un motor económico clave y, sobre todo, garantizar la salud y seguridad de los consumidores.

Las alianzas y los servicios agrupados pueden contribuir a combatir las infiltraciones en la cadena de suministro. Por ejemplo, el estudio menciona a una organización público-privada suizo-china que se reúne regularmente con las autoridades chinas bajo la moderación del Instituto Federal Suizo para la Propiedad Intelectual; entre los miembros se encuentran asociaciones industriales y compañías suizas y chinas. Las organizaciones especializadas sin ánimo de lucro pueden proporcionar a sus miembros servicios para detectar y combatir la falsificación de productos. Un ejemplo de ello es React, con sede en los Países Bajos. Otro es la estadounidense International AntiCounterfeiting Coalition (Coalición Internacional contra las Falsificaciones). No existe una seguridad absoluta para las cadenas de suministro, pues siempre existen puntos débiles que se pueden aprovechar. La prevención es importante, pero cualquier compañía puede convertirse en víctima en cualquier momento y lugar. Resumiendo, puede decirse que la resiliencia corporativa debe ampliarse para soportar los impactos causados por delincuentes que se infiltren en las cadenas de suministro. El objetivo es que las compañías se vuelvan resilientes, es decir, capaces de absorber los golpes, recuperarse y volver a estar operativas lo antes posible.

Aviso legal

Esta publicación ha sido elaborada por Zurich Insurance Group Ltd y SICPA S.A. y las opiniones expresadas en ella son las de Zurich Insurance Group Ltd y SICPA S.A. a la fecha de su publicación, pudiendo cambiar sin previo aviso.

Esta publicación solo tiene carácter informativo. Los análisis incluidos y las opiniones expresadas en ella se basan en numerosos supuestos. Los distintos supuestos pueden resultar en conclusiones considerablemente diferentes. Toda la información contenida en esta publicación ha sido recopilada y obtenida de fuentes consideradas fiables y creíbles, pero ni Zurich Insurance Group Ltd ni ninguna de sus filiales (el «Grupo Zurich»), y tampoco SICPA S.A. garantizan ni se responsabilizan, de forma implícita o explícita, de su precisión o integridad.

Esta publicación no pretende ser un asesoramiento jurídico, de suscripción, económico, de inversión ni ningún otro tipo de consejo profesional. Las personas que requieran asesoramiento deben consultar a un asesor independiente.

El Grupo Zurich y SICPA S.A. declinan cualquier responsabilidad que pueda derivarse del uso o de la confianza depositada en esta publicación. Algunas declaraciones de la presente publicación son afirmaciones prospectivas que incluyen, sin limitación, declaraciones que son predicciones o indican eventos futuros, tendencias, planes, desarrollos u objetivos. No debe depositarse una excesiva confianza en dichas declaraciones, porque, dada su naturaleza, están sujetas a riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos y pueden verse afectadas por otros factores que podrían causar que los resultados, desarrollos, planes y objetivos reales difieran considerablemente de los expresados o implícitos en las afirmaciones prospectivas.

El tema de esta publicación tampoco está vinculado a ningún producto de seguro concreto ni garantiza una cobertura en virtud de ninguna póliza.

Esta publicación no podrá ser reproducida total o parcialmente sin el consentimiento previo por escrito de Zurich Insurance Group Ltd, Mythenquai 2, 8002 Zúrich, Suiza y SICPA S.A., Av. De Florissant 41, Prilly, Suiza. Zurich Insurance Group Ltd y SICPA S.A. prohíben expresamente la distribución de esta publicación a terceros por cualquier motivo. Ni el Grupo Zurich ni SICPA S.A. asumen la responsabilidad por pérdidas derivadas del uso o la distribución de esta presentación. Esta publicación solo debe ser distribuida bajo las circunstancias permitidas por la legislación y la normativa aplicables. La presente publicación no constituye una oferta ni una invitación para la compra o venta de valores en ninguna jurisdicción.

Este documento se publica en inglés, alemán y español. Si la traducción al español difiere del texto original inglés, prevalecerá la versión en inglés.

Zurich Insurance Company Ltd

Mythenquai 2
8002 Zúrich
Suiza

SICPA S.A.

Av. De Florissant 41
1008 Prilly
Suiza