

Más allá de este desafío

Lo que el Coronavirus nos enseña

La rápida propagación del coronavirus presenta problemas de salud significativos. Adicional al impacto humano, hay un impacto comercial considerable que se ha sentido globalmente. Como los virus no conocen fronteras, los impactos se seguirán propagando. De hecho, el 94 por ciento de las compañías Fortune 1000 ya han visto las afectaciones de COVID-19.¹

Es posible que la amenaza del coronavirus finalmente se desvanezca, como los virus de MERS y SARS lo hicieron en años recientes. Pero inclusive si esto pasara, no se trata de "sí", sino de "cuándo" llegará el próximo brote devastador, aún sin nombre.

Este reciente desafío puede ser usado como plataforma para obtener mayor entendimiento acerca de las operaciones estratégicas y cadenas de suministro, y a su vez desarrollar relaciones más colaborativas y resistentes con proveedores críticos. Las relaciones corporativas duraderas y el grado de agilidad infundido en los modelos operacionales son los que ayudan a las organizaciones a prepararse ante cualquier disrupción.

Asimismo, los restaurantes respondieron a la disminución de tráfico en sus establecimientos, cambiando sus modelos operativos y enfocándolos en la demanda de comida para llevar (domicilios) y extendiéndolos a la entrega de almuerzos corporativos, los disparadores de este desafío pueden ayudar a las organizaciones a detectar oportunidades dentro de su modelo operacional actual.

El propósito de los siguientes pasos es ayudarle a entender su exposición al COVID-19, y aún mas importante, posicionar su cadena de suministro para que sea más resiliente frente a futuras amenazas o disrupciones.

Acciones Inmediatas

Las empresas con amplia presencia o vínculos directos con las áreas afectadas, deben tomar acciones inmediatas para evaluar la exposición organizacional, posicionándolas para apoyar adecuadamente a los *stakeholders* clave, como empleados y clientes.

Protección de las personas

- Aproveche la experiencia de su equipo de RH para mantener el bienestar físico y mental de sus empleados, brindando orientación a los empleados que se encuentren en regiones afectadas y revaluando las políticas organizacionales de viajes.
- Use las mejores prácticas de responsabilidad social corporativa referentes a la estabilidad del empleado, al ambiente, sociedad y economía, buscando formas de apoyar los esfuerzos de respuesta.
- Desarrolle un plan de soporte para el personal afectado, el cual debe incluir contingencias para una mayor automatización, preparación de trabajo remoto u otro recurso flexible para el personal con restricciones.
- Aproveche la tecnología interna y externa disponible para ayudar a la colaboración y equipe a sus empleados con las herramientas necesarias para trabajo remoto, tanto en áreas afectadas como en individuos en áreas no afectadas.
- Dar ponderación de alto riesgo a los clientes de países en desarrollo (ej. aquellos menos preparados) y a los clientes críticos para responder a la pandemia (ej. hospitales) priorizando la escasa capacidad.

Evaluar el riesgo de los proveedores

- Crear un equipo de respuesta que facilite el flujo de información abierta y consistente entre los *stakeholders* clave, manteniendo la confianza de los interesados e informando a los clientes que serán impactados.
- Establezca un equipo que se enfoque en la evaluación y administración de riesgo de la cadena de suministro. Este equipo trabajará para reconfigurar el flujo global y regional de la cadena de suministro, donde sea posible, utilizando modos alternativos de transporte y tomando decisiones de acuerdo con las necesidades, costos, servicios y escenarios de análisis de riesgo de todas las opciones viables.
- Mapear la criticidad de los materiales con productos de alto valor y flujos de ingresos. Identificar los componentes y las materias primas que tienen mayor impacto en los ingresos, asegurando que la escasa capacidad se asigne sabiamente.
- Revisar los contratos con clientes y proveedores clave para entender la responsabilidad en caso de escasez de suministro.
- Determinar la exposición de la empresa, identificando inventario actual y de reserva, creando planes de acción a corto plazo.
- Evaluar agresivamente la opción de transferir la operación a una región cercana como potencial apoyo para acortar la cadena de suministro y así aumentar la proximidad con el cliente.

- Realizar una evaluación de la cadena de valor de otros factores de riesgo que pueden aumentar los costos (p. ej., la escasez de transporte puede aumentar los costos, ya que las empresas de transporte ven la oportunidad de incrementar las márgenes), adoptar medidas proactivas para hacer frente a los déficits previstos, como la posible reserva previa del flete.

Administración de capital de trabajo & planes de negocio

- Revisar el flujo de caja, la gestión del capital de trabajo, las previsiones de inventario junto con las predicciones de oferta y demanda.
- Comprender cómo la estabilidad financiera puede verse afectada por nuevas caídas del mercado de valores y restricciones en el acceso a la financiación.
- Revisar la planificación de ventas y operaciones en toda la organización y los planes de negocios integrados para asegurar que la planificación estratégica y táctica de negocios esté sincronizada entre todas las funciones del negocio.
- Las empresas con entornos de presencia de muchos datos pueden aprovechar las capacidades de compras, operaciones e I+D, utilizando simulaciones avanzadas para identificar las compensaciones óptimas de desempeño.

¹ Fortune: Coronavirus Supply Chain Impact, Feb. 21, 2020



Acciones a mediano y largo plazo

Más allá de las acciones inmediatas, las organizaciones deben valorar la oportunidad que COVID-19 ofrece para reflexionar sobre la capacidad de manejar una crisis y seguir adelante, considerando acciones para aumentar la agilidad y volverse más resilientes en el futuro.



Planificación de escenarios: Las organizaciones deben actuar con carácter imperativo al elaborar y aplicar prácticas mejoradas de gestión de riesgos, centrándose en las oportunidades que ofrece la planificación de escenarios para crear planes de acción preventivos. Los escenarios permiten a las organizaciones ver el panorama general y tomar decisiones efectivas en temas como: cuánto inventario mantener - y dónde, o cómo equilibrar el costo de inventario frente al costo de no satisfacer a los clientes. Se pueden realizar simulaciones rápidamente para identificar "sweet spots" entre objetivos aparentemente contradictorios, basados en datos de inventario en tiempo real, demanda del cliente y capacidad del proveedor. Cada vez mejor por la IA y la automatización, estos escenarios ayudan a prescribir en lugar de sólo predecir. Mediante el análisis de sucesos pasados y la hipótesis de amenazas futuras, las organizaciones pueden identificar suministros estratégicos y concentrados que están en riesgo y lo más importante, reconocer cuándo las capacidades actuales de riesgo interno resultan insuficientes.



Administración de riesgos de proveedores: Los datos de proveedores en tiempo real, como las alertas desempeño de categorías del gasto y los eventos geopolíticos, ayudan a gestionar el desempeño y la resolución de problemas. Cuando se alerta, las organizaciones deben adoptar medidas proactivas para descubrir niveles de exposición adicionales, dirigiéndose a los proveedores (desde los niveles 2, 1 e inferior) fuera de las regiones afectadas para identificar las dependencias de suministro ascendentes dentro de sus cadenas de suministro. Además, las organizaciones se beneficiarían de equilibrar la oferta y la demanda y trabajar con los *stakeholders* internos y los proveedores críticos para acordar contractualmente los costos logísticos y la reserva de inventario necesaria y así reducir los aumentos repentinos de precios ante un evento.



Administración de la cadena de suministro End-to-end: Con el cambio creciente hacia el *e-commerce*, las organizaciones necesitan asegurar que sus cadenas internas de suministro y mecanismos de entrega puedan hacer frente a la demanda para proporcionar la experiencia de calidad más alta al cliente. Esto puede lograrse con la administración de la cadena de suministro *End-to-end*, junto con el avance de su capacidad para modelar y predecir el comportamiento de los consumidores, especialmente en tiempos de incertidumbre y disrupciones.



Micro-Cadenas de suministro: El interés histórico de las cadenas de suministro en reducir los costos ha dado lugar a la creación de grandes redes mundiales integradas que obtienen economías de escala mediante la subcontratación de las manufacturas a las economías emergentes, respaldadas por contratos a largo plazo. Sin embargo, impactos como pandemias y crecientes tensiones comerciales están obligando a las organizaciones a cuestionar si este es el modelo operativo correcto. Adicionalmente, muchas organizaciones se beneficiarían de la evolución de su modelo operativo y del cambio hacia las cadenas de suministro micro. Las micro cadenas de suministro son "mini modelos operativos" finitos y ágiles, con contratos flexibles y fabricación más cercana al punto de compra. Esto aprovecharía su naturaleza altamente descentralizada y su capacidad para alterar la producción y la entrega, aumentar los volúmenes e introducir nuevos productos con poca antelación. Al adoptar un enfoque descentralizado las cadenas de suministro micro crean el mayor valor posible para el cliente, permitiendo a las organizaciones beneficiarse en tiempos difíciles de su independencia. Adicional a las pandemias, las cadenas de suministro micro son menos vulnerables a otros fenómenos macroeconómicos como la volatilidad de los intereses y las tasas de cambio, el cambio del régimen tributario, los aranceles y cuotas comerciales, la inflación salarial y el fracaso de las cosechas.



Relaciones de colaboración con proveedores: Para las compañías que satisfacen su demanda masiva con operaciones basadas en China, no es realista abandonar completamente el mercado Chino debido a la escala y calidad de los ecosistemas de proveedores. Sin embargo, esta situación puede utilizarse como una plataforma, con tiempo e inversión, para construir una base de confianza y transparencia que conduzca a relaciones de colaboración más estrechas con proveedores críticos. Es la visibilidad compartida en los objetivos, la motivación y las limitaciones de las asociaciones lo que construye la resiliencia organizacional. De hecho, compañías que priorizan crecimiento, innovación y administración del riesgo en sus relaciones con proveedores, en cambio de solo reducción de precios, alcanzan ahorros por encima del 26%.²



Actualización de tecnología: En línea con el clima empresarial que permite la tecnología con la que actualmente operamos, las organizaciones deberían repensar la manera en que sus empleados colaboran entre sí y con los clientes dentro de la oficina, regional y globalmente. Al invertir en tecnología interna, las organizaciones pueden enseñar a los empleados a aprovechar efectivamente las herramientas de ejecución como la tecnología de cloud-office y el modelo de zero-touch. Esto ayudaría a asegurar que no solo en tiempos difíciles hay grupos bien equipados para el trabajo remoto, pero como el entorno empresarial sigue cambiando, los empleados son capaces de adaptarse junto con él y seguir atendiendo a los clientes.

A medida que el mundo empresarial aprende a adaptarse a los cambios constantes, se está escribiendo el siguiente capítulo. El impacto del coronavirus está afectando a las cadenas de suministro globales de hoy, y la disrupción de mañana seguramente ya se está gestando.

Aunque el futuro es incierto, el azar favorece al preparado.

Recursos adicionales:	Contactos KPMG – Especialistas en Cadena de Suministro:
The Future of Supply Chain: Pivot or Perish Future-ready supply chains are customer-centric, can operate in the ever-changing digital world with agility and do so profitably in order to be a revenue driver for the business.	Colombia
Micro Supply Chains Get closer to customers with decentralization, additive manufacturing, last mile advances and machine learning.	<div> <div> César D. Delgado Gerente Senior cesardelgado@kpmg.com </div> <div> Alain Almeida Socio abalmeida@kpmg.com </div> </div>
The Future of Procurement To compete going forward, enterprises must seamlessly integrate suppliers and customers, and enable them with digital platforms, extreme analytics, leading workforce capabilities and an agile procurement operating model.	<div> <div> Wilmer Bernal Consultor Senior wbernal@kpmg.com </div> <div> Diego Patiño Consultor Senior diegopatino@kpmg.com </div> </div>
	<div> <div> Juanita González Consultora juanitagonzalez@kpmg.com </div> <div> Catherine Campos Consultora jennycampos@kpmg.com </div> </div>
	<div> <div> Diego Cuestas Consultor dcuestas@kpmg.com </div> </div>

² SRM Maturity Report Sees Heightened Awareness on Managing Supplier Relationships, May 2018

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se recibe o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.