

Aprovecha todas las herramientas digitales **para mejorar la competitividad de tu negocio**

**Propemi**  
BAC Credomatic



## De la cadena de abastecimiento a la cadena de valor

Difícilmente se ubica una época más compleja y cambiante en las condiciones para las cadenas de abastecimiento que la que vivimos con la pandemia del COVID-19. Probablemente te tocó, al menos una vez en estos meses, que no pudiste comprar algo que deseabas adquirir, como nos pasó a varios con la gran escasez de papel higiénico hace aproximadamente un año; justamente estas experiencias revelan la importancia de la cadena de abastecimiento. Te presentamos aquí formas en que tu empresa puede sobrevivir a la crisis y cómo puede construir resiliencia ante futuros “shocks”.

Es importante distinguir entre una cadena de abastecimiento y una cadena de valor. Una cadena de valor toma la perspectiva completa, desde el punto donde se extraen los materiales, pasando por cómo se crean bienes intermedios, su paso por el sistema hasta llegar al momento en que los productos finales llegan al cliente. De manera que la cadena de abastecimiento es definida por la empresa, e incluye por lo general a sus proveedores de primera línea (directos), quizá en algunos casos incluya a los proveedores de estos últimos. Pero rara vez una empresa pensará en su cadena de abastecimiento tan atrás como para irse hasta de dónde vienen sus materias primas y cómo se van juntando en cada eslabón. La cadena de valor sí incluye todo este proceso, “de la mina hasta el consumidor”.

Es tarea de bobos tratar de adivinar de dónde vendrá el próximo shock. Ciertamente, es necesario estar enterado de lo que hay en el entorno, qué puede pasar, así como algún nivel de probabilidades de ocurrencia; sin embargo, más que enfocarse en el evento trágico (un huracán, un ciberataque, una pandemia) deberían enfocarse en determinar dónde están sus vulnerabilidades. La razón es sencilla: si tratas de predecir cuál será el próximo shock, probablemente fallarás el 99% de las veces. En cambio, al ver dónde tienes tus vulnerabilidades te permite actuar oportunamente. Pregúntate: ¿qué está bajo mi control?, ¿en qué cosas tengo proveedor único?, ¿dónde en tu cadena de valor falta visibilidad que deberías tener?

Las vulnerabilidades inician desde los fundamentos de saber realmente qué está afuera de la empresa. Es muy frecuente que las empresas empiecen comprándole a gente que conocen directamente, para manejar el riesgo sobre ese conocimiento empírico; no obstante, suele abrirse una brecha de diagnóstico respecto del espectro completo de vulnerabilidades, cuando aparte de saber “a quién le compramos” nos preocupamos por saber “a quién le compra ese al que le compramos”. Si quieres estimar el grado de exposición a riesgos que tiene tu cadena de abastecimiento, te compartimos algunas variables a considerar:

Inicia un nuevo año, lleno de oportunidades. Nosotros en Propemi BAC Credomatic estamos listos para acompañarte. **Descubre la variedad de maneras en que podemos apoyarte llamando hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

# Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio

**Propemi**  
BAC Credomatic



- Exposición a disputas comerciales: si incluye bienes de alto valor, es más probable que se materialice un deterioro ante eventos adversos relacionados a conflictos comerciales. Un dato lo refleja: según McKinsey & Company, 80% del comercio global fluye a través de países con deterioradas calificaciones de estabilidad política. Lo anterior demuestra que el tema de cadena de valor debe pasar al primer plano estratégico de la empresa.
- Riesgos geofísicos: dependiendo de su ubicación geográfica, así podrá haber más riesgo en lugares con alta vulnerabilidad, determinada por factores del territorio, así como las capacidades de gestión de los grupos de dichas localidades.
- Riesgos de ciberseguridad: a mayor valor tecnológico o propiedad intelectual involucrados, mayor riesgo.
- Riesgos de reputación: el consumidor pide, cada vez más, transparencia sobre las fuentes de las que se provee la empresa de insumos, así como el pago que reciben estos eslabones “aguas arriba” en la cadena. En la medida que aquel descubre alguna inconsistencia sobre esto, puede originarse un problema de imagen al no corresponder la realidad con la promesa de marca.
- Cuellos de botella por estructura industrial: la primera línea de tus proveedores es, a su vez, servida por otros proveedores de segundo o mayor orden, de forma que no solo se trata de conocer la situación de la primera línea sino la de toda su red. Por ejemplo, un proveedor de segundo orden puede servir a 5 de tus proveedores de primera línea, de forma que un problema que afecte a aquel impactará negativamente en tu empresa que se encuentra dos eslabones abajo en la cadena.
- Complejidad del diseño de productos: pregúntate si puedes simplificar tus productos a fin de no introducir innecesariamente complejidad que te traiga vulnerabilidad.

Los beneficios de invertir en una mayor transparencia sobre tu cadena de valor son enormes. La transformación digital permite que coloques plataformas conjuntas con tus proveedores, a fin de identificar oportunamente situaciones que pueden afectar tus operaciones. De esa manera, se pueden tomar decisiones a tiempo para redirigir inventarios a los canales más adecuados. Si bien estos “shocks” pueden igual generarte caídas en ventas, estas serían menos pronunciadas de contar con estos sistemas de alerta. McKinsey & Company estima que, en promedio, una empresa puede perder dos terceras partes de sus ganancias de una década durante un solo año, a raíz de la mayor frecuencia de las disrupciones.

La resiliencia de la cadena no se consigue sola. Las evaluaciones de desempeño típicamente incluyen métricas sobre crecimiento de los ingresos, mayor participación de mercado, mayor productividad, recortes de costos, etc., y está bien. Sin embargo, se debe agregar métricas de construcción de resiliencia a lo largo de la empresa. El reto está en definir una unidad de medida adecuada, pero puedes empezar preguntándote: “¿soy más resiliente hoy de lo que era uno o dos años atrás? ¿qué lo evidencia?”. Incluir esta materia es fundamental para incentivarlos a rendir en ella.

Inicia un nuevo año, lleno de oportunidades. Nosotros en Propemi BAC Credomatic estamos listos para acompañarte. Descubre la variedad de maneras en que podemos apoyarte llamando hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)

Aprovecha todas las herramientas digitales **para mejorar la competitividad de tu negocio**

**Propemi**  
BAC Credomatic



Otro factor que apoya la resiliencia es el aprovechamiento de las oportunidades de aprovisionamiento regional. Ciertamente, muchas empresas han buscado abastecerse de socios en China, por los bajos costos; sin embargo, en tiempos de crisis esa alta dependencia hizo que muchos negocios cerraran. La idea es, más bien, darse cuenta de que hay dos primas positivas que no se pueden perder: la rapidez en llegar al mercado y la colaboración cercana con los proveedores. En la medida que tengas capacidad de respuesta ante picos de demanda surgidos por modas o impulsos de “influencers”, estarás más preparado para salir adelante de la disrupción; esto, sin duda, es más probable cuando tus proveedores están cerca que cuando están en diferentes continentes. La ventaja de costos china seguirá siendo importante, pero surge la necesidad de atemperar la integración con proveedores alternativos, quizá con volúmenes menores. Incluso, no descartar la posibilidad de generar la capacidad internamente de crear dichos insumos.

Eventos como el del COVID-19 no solo han puesto el mayor reto a las industrias desde la era de la globalización: eventos como este están ocurriendo cada vez más seguido. La complejidad es tal que no solo se afecta la oferta de bienes sino también se registran efectos paralelos a nivel del consumidor final. Un estudio de McKinsey & Company revela que expertos en logística y provisionamiento esperan fuertes disrupciones en sus líneas de producción cada 3.5-4 años, con una duración de 1 a 2 meses de cese de actividades.

La presión por la resiliencia no solo es conceptual, sino que también contará con aliados. Los clientes, por su lado, estarán demandando cada vez más respuestas a las empresas que les sirven respecto de la estabilidad de sus servicios ante eventos disruptivos. De igual forma, los inversionistas podrán estar contentos hoy con los dividendos obtenidos en tu empresa, pero si identifican que tus cadenas de valor no han tenido mayores cambios en mucho tiempo, se alertarán que dichos dividendos no seguirán siendo tan buenos mucho más tiempo.

El cambio de era que vivimos nos pide aliarnos con socios que comprendan la magnitud de los retos que enfrentamos. Propemi BAC Credomatic continúa innovando día a día, brindándote las mejores soluciones financieras a tus proyectos empresariales, así como la mejor banca digital y medios de pago que agilicen tus operaciones. Contacta hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios para asesorarte sobre los productos que tenemos para ti.

Inicia un nuevo año, lleno de oportunidades. Nosotros en Propemi BAC Credomatic estamos listos para acompañarte. **Descubre la variedad de maneras en que podemos apoyarte llamando hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**