



Preparándonos para un mundo incierto

Reinventando la cadena de suministro ante el COVID-19

KPMG en Colombia
kpmg.com/co

Introducción

La incertidumbre que rodea a COVID-19 y al entorno geopolítico requiere que las empresas implementen acciones rápidas y planifiquen escenarios para una variedad de situaciones y resultados.

Entre estos escenarios se incluye la planificación financiera, escenarios de riesgo, planeación de contingencias, planificación de la fuerza laboral, impuestos y **cadena de suministro**.

Es un momento crítico y un período desafiante para las empresas; este documento de KPMG está diseñado para respaldar la planificación requerida para las empresas, sus proveedores y socios clave.

Los pasos descritos a continuación tienen como objetivo ayudarlo a comprender su exposición al COVID-19 y lo que es más importante, posicionar su **cadena de suministro** para que sea flexible frente a futuras amenazas e interrupciones.

KPMG se compromete a apoyar a las empresas a operar durante este período de incertidumbre extrema, ayudándole a tomar las decisiones y planes para lograr la resiliencia empresarial.



Acciones para mitigar el impacto de COVID-19 en el día a día

El requisito inmediato más crítico para cualquier negocio es identificar y valorar los riesgos / escenarios, modelar su impacto financiero y evaluar la posición de liquidez / margen a través de un pronóstico de flujo de caja a corto plazo. Las empresas enfrentan riesgos existenciales y si no pueden pasar las próximas semanas sin quedarse sin efectivo, todo lo demás es irrelevante.

0-4 semanas

- Comprender los riesgos clave en todas las operaciones y la cadena de suministro.
- Movilizar equipos para dar respuesta a las crisis y, en segundo lugar, centrarse en la evaluación de la cadena de suministro y la gestión de riesgos.
- Asegúrese de que su modelo de gobierno esté disponible para tomar decisiones clave, rápidamente.
- Llevar a cabo una planificación de escenarios comerciales y financieros para una recuperación rápida, una desaceleración mundial y una pandemia y recesión globales.

1-3 meses

- Planifique acciones de mitigación en todas las operaciones y la cadena de suministro, evaluando los impactos en el transporte marítimo, aéreo y terrestre.
- Asegurar que las comunicaciones se realizan con los principales proveedores, clientes y partes interesadas.
- Revisar y evaluar el impacto que tendrá en la planificación y gestión de la fuerza laboral.
- Revise los impactos gradualmente, según su sector.

4+ meses

- Crear una cadena de suministro global, ágil y con visibilidad.
- Comprenda e implemente tecnologías digitales y de automatización de procesos para mitigar el impacto de la interrupción.
- Desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de riesgos.



¿Qué está pasando?

- Cierre de fábricas en China.
- Aumento de los requisitos de salud pública.
- Proveedores que declaran fuerza mayor.
- Controles fronterizos adicionales que resultan en demoras.
- Congestión en puertos marítimos y aeropuertos, con rutas canceladas desde Asia hacia Europa.
- Capacidad de entrega reducida de China con aumento en precios.
- Escasez de mano de obra que afecta la productividad y el transporte terrestre.



Las acciones que vemos en nuestros clientes incluyen: planificación de contingencias y modelamiento de escenarios, gestión de riesgos operacionales y de la cadena de suministro, evaluaciones de riesgos financieros, resiliencia empresarial y transformación digital de la cadena de suministro.

Evalúe su Cadena de suministro

COVID-19 está causando una interrupción a gran escala en las cadenas de suministro, con más impactos aún por soportar. Comprender la cadena de suministro es fundamental para la gestión continua y efectiva de las operaciones de una empresa.

Áreas clave de impacto:

- Cierres de fábricas en China.
- Costos de transporte y plazos de entrega.
- La escasez de mano de obra por el aumento de los requisitos de salud pública puede llevar a restricciones de capacidad para su negocio, sus proveedores y sus transportistas.
- Demanda cambiante de los clientes por el acopio o el déficit de demanda puede afectar la gestión del inventario y, posteriormente, el capital de trabajo.



¿Sabe dónde se encuentran sus proveedores clave y ha identificado sus puntos clave de falla? ¿Cuentan ellos con planes de contingencia para garantizar la continuidad del suministro?

¿Han hablado con sus proveedores logísticos para comprender sus planes de mitigación? ¿Conoce sus rutas de suministro? ¿Cuáles son sus planes de contingencia si se cancelan las rutas?

¿Ha analizado la cobertura de su inventario actual y ha modelado escenarios de agotados en función de los retrasos de los proveedores? ¿Necesita restringir el inventario para clientes particulares en caso de escasez?

¿Tiene algún indicador de alerta temprana para identificar rápidamente posibles problemas o fallas entre sus proveedores y terceros que apoyan la logística?

Evalúe su Cadena de suministro

COVID-19 está causando una interrupción a gran escala en las cadenas de suministro, con más impactos aún por soportar. Comprender la cadena de suministro es fundamental para la gestión continua y efectiva de las operaciones de una empresa.

Áreas clave de impacto:

- Cierres de fábricas en China.
- Costos de transporte y plazos de entrega.
- La escasez de mano de obra por el aumento de los requisitos de salud pública puede llevar a restricciones de capacidad para su negocio, sus proveedores y sus transportistas.
- Demanda cambiante de los clientes por el acopio o el déficit de demanda puede afectar la gestión del inventario y, posteriormente, el capital de trabajo.



¿Ha evaluado el impacto en el cumplimiento del cliente y necesita priorizar el servicio a sus clientes clave en caso de escasez de inventario? ¿Cómo establecerá expectativas con los clientes? ¿Cómo puede recuperar la experiencia en el futuro?

¿Ha evaluado el impacto en su fuerza laboral y las posibles limitaciones de capacidad posteriores?

¿Ha revisado sus contratos con clientes y proveedores clave para comprender la responsabilidad en caso de escasez de suministro? ¿Cómo responderá si los proveedores invocan cláusulas de fuerza mayor?

¿Tiene recursos específicos centrados en identificar cómo los últimos planes de mitigación del gobierno afectarán su cadena de suministro?



Contactos

1

Si necesita ayuda o tiene alguna pregunta sobre este documento, comuníquese con César Delgado y/o Alain Almeida.

César D. Delgado

Gerente Senior – Supply Chain & Operations
cesardelgado@kpmg.com

2

Para obtener más información sobre COVID-19 y cómo KPMG puede ayudar, visite kpmg.com/co

Alain Almeida

Socio – Management Consulting
abalmeida@kpmg.com

