

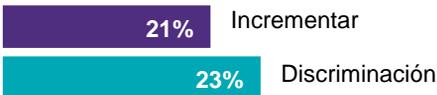
Cambiando las actitudes hacia las ventas internacionales y cadenas de suministro debido a COVID-19

Un debate se está librando entre los líderes de la mediana empresa en cuanto a lo que el COVID-19 significa para sus exportaciones y cadenas de suministro internacionales. La parálisis ha causado importantes trastornos a nivel internacional, pero también en los mercados locales. Entonces, ¿las ventas y el suministro de las empresas deberían ser más nacionales o más internacionales? ¿Son los mercados de ultramar un riesgo innecesario o una cobertura inteligente?

Las opiniones contradictorias se revelan en nuestra investigación sobre resiliencia en el mercado de la mediana empresa, realizada en mayo y junio. Por primera vez, preguntamos a las empresas sobre su priorización sobre los mercados internacionales y las cadenas de suministro en los próximos 12 meses. Encontramos que la mayoría de las empresas están buscando cambiar la forma en que priorizan estas dos áreas relacionadas, pero hay un nivel sorprendente de desacuerdo en cuanto a si aumentar o disminuir su enfoque internacional. En un nivel global y por una escasa mayoría la intención es a disminuir la priorización de las ventas internacionales y las cadenas de suministro, aunque hay mucha variación entre geografías y sectores.

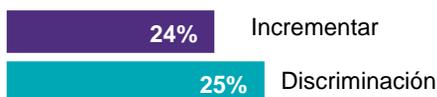
Cambio esperado en la proporción de empleados enfocados en mercados no domésticos en los próximos 12 meses

Global



Cambio esperado en el uso de proveedores externos y subcontratistas en los próximos 12 meses

Global



Los resultados concuerdan con los que hemos observado a lo largo de nuestro seguimiento de las expectativas de exportación entre las empresas del segmento medio, que mostraban las expectativas de exportación del primer trimestre 2020 cayendo, pero, no por tanto, como otras medidas de crecimiento, con una escasa mayoría de 27% esperando a disminuir las exportaciones en el próximo año, en comparación con el 25% que espera un aumento.

"La globalización no ha muerto"



La continuidad en la priorización de los mercados internacionales - y el hecho de que alrededor de tres cuartas partes de las empresas del segmento medio del mercado, venden bienes o servicios en el exterior - es un recordatorio oportuno de que la Globalización no está muerta. Esta puede parecer un poco diferente. El comercio internacional es una parte tan importante del universo para la mediana empresa y puede proporcionar oportunidades donde los mercados domésticos están luchando," señala **Francesca Lagerberg**, líder mundial - capacidades en red de Grant Thornton International Ltd .



Factores tales como los modelos de negocio, liderazgo y oportunidades de mercado, influirán inevitablemente en la importancia de que las empresas se adhieren a las ventas internacionales y cadenas de suministro. De manera útil, nuestro análisis encuentra que la regla general es que las cadenas de suministro internacionales se priorizan tanto o tan poco como las ventas internacionales: priorizando las ventas internacionales, también priorizan las cadenas de suministro internacionales, y viceversa.

Geográficamente, las regiones más desarrolladas del Pacífico Asiático, Oeste de Europa y hasta cierto punto América del Norte están actualmente cambiando de enfoque, hacia atrás, sus ventas y suministro hacia los mercados internos, mientras que las regiones emergentes siguen centradas más hacia lo internacional. Esto podría tener un impacto económico significativo sobre la economía global, dependiendo de la escala y la velocidad de los cambios. Relativamente afectados desde el principio por COVID-19 a muchos países desarrollados durante las investigaciones de mayo y junio, explica este retroceso, mientras el continuó optimismo y la importancia del comercio puede explicar el enfoque mundial resiliente de los mercados emergentes.

A nivel sectorial, abundan los matices. Sectores que están en el corazón mismo de los intereses nacionales, como la salud, la educación y el transporte son sin duda un enfoque más interno, al igual que los sectores de consumo como los viajes, el turismo y el ocio y los productos de consumo. En muchos países, las restricciones y preocupaciones sobre los viajes internacionales han provocado un aumento del turismo nacional. Y COVID-19 también está teniendo algunos impactos indirectos sobre la demanda.



Trefor Griffith, líder de alimentos y bebidas (A & B) de Grant Thornton UK LLP, observa que “ Durante el encierro, los consumidores han estado reconociendo que hay cosas que pueden hacer para ayudar al medio ambiente, como comprar localmente y reducir la cantidad de viajes, y esto ha impulsado la demanda interna”. Señala que la sostenibilidad no es una tendencia nueva en A&B, pero su progreso ha sido acelerado por COVID-19.

La internacionalización está todavía firmemente en la agenda de muchos sectores. Tecnología, medios de comunicación y las telecomunicaciones ha sido siempre muy global en sus enfoques de ventas y cadenas de suministro, y encabezan la lista de sectores que buscan priorizar aún más los mercados internacionales en el próximo año. Entre los otros sectores que buscan hacer crecer su enfoque internacional son los servicios financieros, la construcción y el sector inmobiliario.

Sectores que se centran en mayor medida en los mercados internacionales

1. Tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT)
2. Servicios financieros
3. Construcción e inmobiliario

Sectores que se centran en mayor medida en los mercados nacionales

1. Educación, servicios sociales y servicios personales
2. Transporte
3. Viajes, turismo y ocio

Es de esperar un mayor enfoque en las ventas internas a corto plazo

Ante la incertidumbre global, es fácil ver por qué algunas empresas podrían frenar sus planes de crecimiento y concentrarse en los mercados que mejor conocen, pero muchos de nuestros expertos creen que este cambio será bastante breve. Rodger Flynn, jefe regional de APAC, capacidades en red de Grant Thornton International, dice : " Un enfoque nacional está en progreso, sin embargo, las limitaciones inherentes de los mercados locales llevarán a las empresas medianas a buscar oportunidades de crecimiento regional y finalmente en el mercado global . "



Robert Hannah, director global de mercados de crecimiento estratégico en Grant Thornton International Ltd, está de acuerdo y señala una serie

de oportunidades inmediatas para las empresas medianas. " Si tiene un exceso de capacidad y se encuentra en una posición razonablemente buena, busque si puede desarrollar propuestas en línea efectivas o vincularse con una empresa conjunta o socios de distribución y explorar el mercado extranjero. Los mercados y los socios están abiertos a cosas nuevas y, si te mueves rápido, creo que te irá bastante bien. "

Claramente, si algunas empresas se están retirando de los mercados internacionales, existe una oportunidad inmediata para que otras roben participación de mercado y socios locales. Nuestra investigación sugiere que algunas empresas están ya listas para esta oportunidad, con el 25% planificando aumentar las ventas para el próximo año en un número mayor de países, y apenas el 19% buscando disminuirlas.

Robert también observa una especial oportunidad para los proveedores de servicios. "Coronavirus ha reescrito las reglas sobre cómo entregar los servicios y donde entregarlos. Si usted no está fabricando algo que tenga algún tipo de presencia física, entonces, ahora muchos de estos pueden ser entregados en línea. Las fronteras han desaparecido y las normas culturales de tener que reunirse para que las cosas sucedan, ya no están allí." Francesca está de acuerdo en que, en cada crisis, hay oportunidades, pero subraya la necesidad de estar listo con el fin de tomar ventaja de ello - esto es acerca de estar 'mejor poseionado, mejor organizado y más reflexivo'.

Trefor, recuerda a los líderes empresariales que COVID-19 no ha cambiado fundamentalmente las consideraciones de las empresas a la hora de decidir internacionalizar los productos. "Todavía es necesario trabajar en conocer ese mercado internacional, sus tendencia de consumo y los precios a los que se puedan colocar los bienes y servicios. Aún necesita hacer la diligencia para asegurarse de que será un éxito, luego planificar, planificar y planificar y asegurarse de tener el apoyo adecuado para ejecutar su estrategia. "

COVID-19 amplifica los desafíos preexistentes de la cadena de suministro

Cuando se trata de pensar acerca de las cadenas de suministro, es importante reconocer que COVID-19 es sólo el último de una larga serie de choques a las cadenas de suministro internacionales. La escalada de la guerra comercial entre Estados Unidos y China ya hizo que muchas empresas pensarán en la interrupción de la cadena de suministro y la mejor manera de lidiar con esto. El año pasado, notamos que tener múltiples cadenas de suministro era tan crítico como siempre, e identificamos que algunas empresas estaban adoptando una estrategia de 'China más dos o tres' para una mayor resiliencia, estableciendo proveedores secundarios en varios países.

"Esto amplifica los problemas de la cadena de suministro que ya hemos visto y creo que está acelerando la toma de decisiones en torno a las cadenas de suministros. Las personas están ahora pensando ' tener estas cadenas dentro de sus fronteras o más cerca a sus fronteras ' ", dice Rodger . Un cambio más cercano a la empresa podría favorecer inevitablemente a los países con costos más bajos en Europa, Pacífico Asiático y América. Pero advierte que una recalibración significativa de las cadenas de suministro requerirá una inversión real en un momento en que el financiamiento es mucho menos accesible y que la velocidad y la escala de los cambios pueden depender de los incentivos gubernamentales.

Los líderes empresariales ciertamente han mostrado su deseo de mejorar la resiliencia de sus cadenas de suministro, con más de un tercio en todo el mundo diciendo que esto es algo que tendrán que abordar después de la crisis Covid-19



Scott Wilson, director asesor de Grant Thornton International Ltd , desaconseja cualquier decisión instintiva - hacer y hace hincapié en la importancia de considerar varios factores cuando se piensa en las cadenas de suministro internacionales, tales como el político y la estabilidad económica de los mercados , impuestos, la disponibilidad de mano de obra adecuada , la base de costos, la protección de la propiedad intelectual, el entorno regulatorio y la seguridad del acceso a las materias primas.

Robert sugiere que un movimiento más fructífero de la cadena de suministro podría estar lejos de alianzas estratégicas de uno o varios proveedores. "Estas asociaciones serían mucho más flexibles y, en lugar de encerrarlo en un país, un proveedor o una asignación establecida, le permitirían encender o apagar las cosas en diferentes niveles de la cadena de suministro de acuerdo con situaciones y necesidades cambiantes".

Si bien los cambios fundamentales en las cadenas de suministro serán una consideración para algunos, la pregunta para muchos es si abandonar un enfoque justo a tiempo de la producción y, en su lugar, centrarse en la creación de materias primas y existencias terminadas para contrarrestar cualquier perturbación futura: un enfoque "justo en el caso". Mientras que un cierto nivel de exceso puede ser sensato de ahora, Francesca aconseja en contra de una salida de este enfoque: "Just-In-time no es una cosa del pasado. La pandemia ha hecho esto más complicado y la eficiencia y la ventaja del enfoque Just-In-time ha sido importante para las empresas. Es posible que surjan nuevos modelos comerciales de la pandemia, pero seguirá siendo importante mantener lo que funciona del pasado. "

La planificación de escenarios es la mejor manera de superar la volatilidad

Todos nuestros líderes enfatizan la importancia de la planificación de escenarios para ayudar a las empresas a encontrar la mejor manera de enfrentar los desafíos inmediatos de COVID-19 en las cadenas de suministro y ventas internacionales. "Aquellos que han pensado en "qué pasaría si" habrán elaborado planes B para permitirles ser ágiles y resilientes. Las empresas que quieran gestionar su perfil de riesgo y

estar bien posicionadas para aprovechar las oportunidades deben participar en una planificación de escenarios eficaz", dice Scott.

A medio y largo plazo, Scott señala que las empresas deberán seguir reevaluando su presencia internacional. "A medida que se disipa el impacto de COVID-19, factores como la flexibilidad, la confiabilidad, el costo y la oportunidad de mercado seguirán teniendo consideraciones importantes para las empresas que buscan crecimiento, contra una estrategia centrada exclusivamente en el mercado local, que es una estrategia limitante y, para algunos, insostenible. "



Comuníquese con un asesor de Grant Thornton en su localidad para analizar el COVID-19 y lo que significa para sus cadenas de suministro y ventas internacionales.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.