

## RESILIENCIA EMPRESARIAL

# Actitudes cambiantes: ventas internacionales y cadenas de suministro

Existe un debate entre los líderes empresariales de las PYMES sobre lo que significa COVID-19 para sus exportaciones y cadenas de suministro internacionales. La parálisis a nivel internacional ha causado importantes trastornos, pero también en los mercados locales. Entonces, ¿las ventas y el suministro de las empresas deberían focalizarse más en el mercado local o más en el internacional? ¿Son los mercados extranjeros un riesgo innecesario o una cobertura inteligente?

Las opiniones contradictorias se revelan en nuestra investigación sobre [resiliencia en el mercado de las PYMES](#), realizada en mayo y junio. Por primera vez, preguntamos a las empresas sobre su priorización de los mercados internacionales y las cadenas de suministro en los próximos 12 meses. Descubrimos que la mayoría de las empresas están buscando cambiar la forma en que priorizan estas dos áreas relacionadas, pero existe un nivel sorprendente de desacuerdo sobre si aumentar o disminuir su enfoque internacional. A nivel mundial y por una pequeña mayoría, la intención es disminuir la priorización de las ventas internacionales y las cadenas de suministro, aunque hay muchas variables entre geografías y sectores.

Los resultados concuerdan con lo que hemos visto en nuestro seguimiento a largo plazo de [las expectativas de exportación entre las medianas empresas del mercado](#), que mostraron que las expectativas de exportación para el primer semestre de 2020 cayeron, pero no tanto como otras medidas de crecimiento, con una pequeña mayoría del 27% esperando disminuir las exportaciones en el próximo año, en comparación con el 25% que espera un aumento.

## La globalización no ha muerto



La continua priorización de los mercados internacionales, y el hecho de que alrededor de las tres cuartas partes de las empresas medianas venden bienes o servicios en el extranjero, es un recordatorio oportuno de que “la globalización no ha muerto. Puede parecer un poco diferente. El comercio internacional es una parte tan importante del universo de la mediana empresa y puede brindar oportunidades donde los mercados nacionales tienen dificultades”, señala [Francesca Lagerberg](#), líder global - capacidades de red en Grant Thornton International Ltd.



Factores como los modelos de negocio, el liderazgo y las oportunidades de mercado influirán inevitablemente en la importancia que las empresas otorgan a las cadenas de suministro y ventas internacionales. 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: aquellos que priorizan las ventas internacionales también dan prioridad a las cadenas de suministro internacionales, y viceversa.

Desde el punto de vista geográfico, las regiones más desarrolladas de Asia Pacífico, Europa Occidental y, hasta cierto punto, América del Norte están volviendo a centrarse en las ventas y el suministro hacia los mercados nacionales, mientras que las regiones emergentes siguen estando más enfocadas a nivel internacional. Esto podría tener impactos económicos significativos en la economía global dependiendo de la escala y la velocidad de estos cambios. El impacto relativamente temprano de COVID-19 en muchos países desarrollados durante los meses de investigación de IBR de mayo y junio explica parte de este retroceso, mientras que el continuo optimismo y la importancia del comercio pueden explicar el enfoque resiliente global de los mercados emergentes.

A nivel sectorial, abundan los matices. Los sectores que están en el corazón del interés nacional, como la salud, la educación y el transporte, sin duda están recibiendo un enfoque más nacional, 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**, director de alimentos y bebidas (F&B) de Grant Thornton UK LLP, observa que "Durante el cierre, los consumidores han reconocido 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 F&B, pero su progreso ha sido acelerado por COVID-19.

La internacionalización sigue estando firmemente en la agenda de muchos sectores. La tecnología, los medios y las telecomunicaciones siempre ha sido muy global en su enfoque de ventas y cadena de suministro, y encabeza la lista de sectores que buscan priorizar aún más los mercados internacionales en el próximo año. Entre los otros sectores que buscan expandir su enfoque internacional se encuentran los servicios financieros y la construcción e inmobiliario.

### Sectores que se centran más en los mercados internacionales

1. Tecnología, medios y telecomunicaciones
2. Servicios financieros
3. Construcción e inmobiliaria

Sectores que se centran más en los mercados nacionales

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

### Se espera un enfoque a corto plazo en las ventas nacionales

Frente a 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 de red en Grant Thornton International, dice: "Un enfoque nacional está en progreso, sin embargo, las limitaciones inherentes de los mercados locales llevarán a las empresas del mercado medio a buscar oportunidades de crecimiento a nivel regional y, en última instancia, al 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, entonces mire para ver 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 ya están aprovechando esta oportunidad, con un 25% planeando aumentar la cantidad de países a los que venden en el próximo año, y solo el 19% busca disminuir.

Robert también distingue una específica oportunidad para los proveedores de servicios. “El coronavirus ha reescrito las reglas sobre cómo se brindan los servicios y dónde los brinda. Si no está fabricando algo que tenga alguna presencia física, ahora se pueden entregar muchas cosas en línea. Las fronteras han desaparecido y las normas culturales de tener que cumplir para que las cosas sucedan ya no existen”. Francesca está de acuerdo en que en cada recesión hay oportunidades, pero enfatiza la necesidad de estar preparado para el crecimiento para poder aprovecharlas: se trata de estar “mejor ubicado, mejor organizado y más reflexivo”.

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

Cuando se trata de pensar en las cadenas de suministro, es importante reconocer que COVID-19 es solo el último de una larga serie de impactos en 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 suministro. La gente ahora piensa 'tenemos que llevarlo a casa, o más cerca de casa'”, dice Rodger. Un cambio más cercano a casa podría favorecer inevitablemente a los países con costos más bajos en Europa, Asia Pacífico y América. Pero advierte que una recalibración significativa de las cadenas de suministro requerirá una inversión real en un momento en el que la [financiación 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 [un deseo de mejorar la capacidad de recuperación de sus cadenas de suministro](#), y más de un tercio a nivel mundial dice que esto es algo que deberán abordar después de la crisis de Covid-19.



Scott Wilson, director asesor de Grant Thornton International Ltd, desaconseja cualquier toma de decisiones instintiva y enfatiza la importancia de considerar múltiples factores al pensar en las cadenas de suministro internacionales, como la estabilidad política y económica de los mercados, los impuestos, la disponibilidad de la oferta 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 en la cadena de suministro podría pasar de proveedores únicos o múltiples a asociaciones estratégicas. "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 algunos cambios fundamentales en las cadenas de suministro serán una consideración para algunos, la pregunta para muchos es si abandonar un enfoque de producción justo a tiempo y, en cambio, enfocarse en acumular materias primas y existencias terminadas para contrarrestar cualquier interrupción futura: un enfoque "en caso de". Si bien un cierto nivel de exceso puede ser sensato por ahora, Francesca advierte en contra de un cambio fundamental: "Justo a tiempo no es cosa del pasado. La pandemia ha complicado esto, pero la eficiencia y la ventaja de margen para una empresa de justo a tiempo han sido muy importantes 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 abordar los desafíos inmediatos de COVID-19 en las cadenas de suministro y ventas internacionales. "Aquellos que han pensado en las preguntas del '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 mediano y largo plazo, Scott señala que las empresas deberán seguir reevaluando sus huellas internacionales. "A medida que se disipa el impacto de COVID-19, factores como la flexibilidad, la confiabilidad, el costo y la oportunidad de mercado seguirán siendo consideraciones importantes para las empresas que buscan crecimiento, y una estrategia centrada exclusivamente en el ámbito nacional es una estrategia limitante y, para algunos, insostenible."

[Comuníquese con un asesor de Grant Thornton en](#)

[su ubicación](#) para analizar el COVID-19 y lo que significa para sus cadenas de suministro y ventas internacionales.



En Grant Thornton estamos enfocados en trabajar junto a nuestros clientes para apoyarlos en estos tiempos desafiantes de condiciones operativas críticas.



**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/](http://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.