



## Comprendiendo los riesgos de la **cadena de suministro** de América Latina

**Muthu Krishnan, Eduardo Parente y Jeffrey A. Shulman**

*Pocos ejecutivos de la región – o de cualquier otra parte del mundo – se sienten seguros de que sus empresas sean capaces de manejar estos riesgos de manera exitosa.*

**Para los ejecutivos** de América Latina las regulaciones son el mayor riesgo en relación con la cadena de suministro y, por tanto, encabezan su lista de preocupaciones. Esta situación es muy diferente a la enfrentada por ejecutivos de otras regiones donde los problemas laborales son los riesgos primordiales de la cadena de suministro. Además, los ejecutivos de Latinoamérica se preocupan mucho más que sus contrapartes en otros países por las fluctuaciones en los precios de *commodities* y las tasas de cambio; temores que posiblemente reflejen la prominencia de sectores cíclicos impulsados por la exportación en el crecimiento económico de la región. Aún así, pocos ejecutivos de América Latina o de otras partes del mundo tienen confianza en la capacidad de sus empresas para manejar de manera exitosa estos y otros riesgos de su cadena de suministros.

Estas son algunas de las conclusiones de una encuesta realizada en 2006 que evalúa los riesgos que enfrentan las empresas para proveer a sus clientes con productos y servicios de manera rentable así como la manera en que las empresas manejan estos riesgos<sup>1</sup>. Esta encuesta incluye 201 ejecu-

tivos de América Latina (de un grupo compuesto por 3.172 ejecutivos de todo el mundo) que representan empresas públicas y privadas de diversos sectores de Brasil (82 ejecutivos) y el resto de la región (119 ejecutivos).

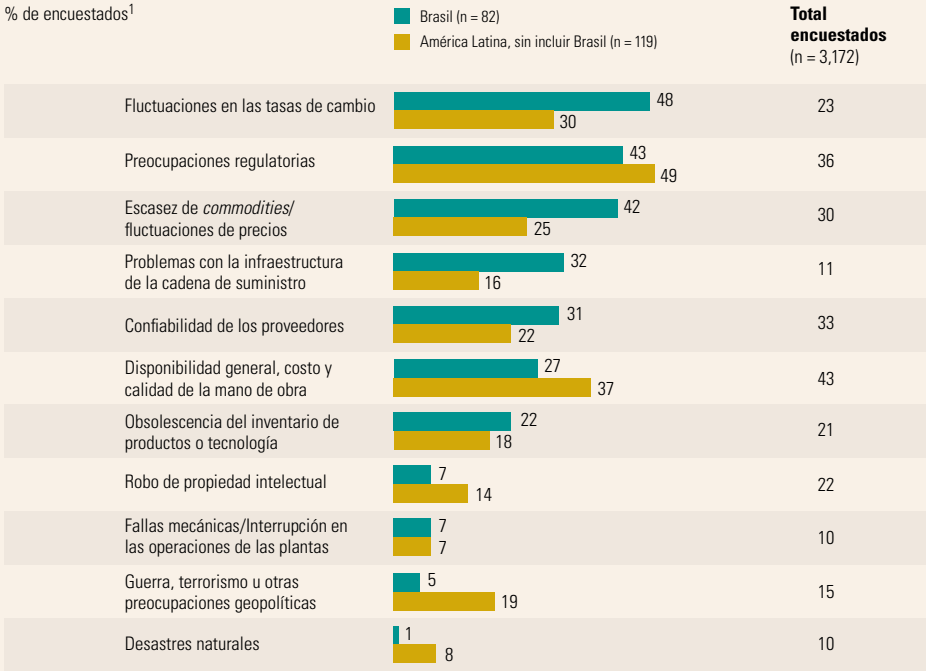
Los encuestados de Brasil fueron mucho más propensos que otros encuestados de Latinoamérica a citar los *commodities* y las tasas de cambio como preocupaciones, lo que no es sorprendente dada la volatilidad reciente del real<sup>2</sup>. La infraestructura de la cadena de suministro también fue una clara preocupación entre los ejecutivos en Brasil (Gráfico 1); los encuestados de ese país mencionaron este factor con mayor frecuencia que los ejecutivos de cualquier otro país excepto India<sup>3</sup>. Estas preocupaciones reflejan nuestra experiencia en Brasil, donde los complicados acuerdos de licencias y leyes tributarias (que varían de estado a estado) también agregan incertidumbre regulatoria y riesgo a la gestión de la cadena de suministro.

En términos más amplios, las preocupaciones de los ejecutivos de Brasil reflejan la relevancia que estos factores tienen en las perspectivas de los sectores cíclicos,

GRÁFICO 1

**Preocupaciones distintas**

*¿Cuáles de los siguientes riesgos de la cadena de suministro preocuparon a su empresa durante el ciclo de plantación operacional o estratégica más reciente?*



<sup>1</sup> Todos los datos ponderados según el PIB de los países incluidos; las cifras no totalizan 100% porque los encuestados podían elegir múltiples respuestas; excluye los encuestados que contestaron "no sé".

Fuente: Encuesta global de *McKinsey Quarterly* realizada a ejecutivos en Septiembre de 2006

enfocados en la exportación, como la agricultura, energía y minería que son particularmente sensibles a las fluctuaciones de los precios. De hecho, un tercio de los ejecutivos de Brasil y de otros países de Latinoamérica mencionaron una disminución a corto plazo en las ganancias como la amenaza más grande que sus empresas enfrentan como resultado de los riesgos de la cadena de suministro. Menos de la cuarta parte de los ejecutivos de otros países mencionaron este punto.

¿Cómo mitigan las empresas de Latinoamérica los riesgos de la cadena de suministro que deben enfrentar? Al igual que los encuestados a nivel mundial, los ejecutivos de la región citaron princi-

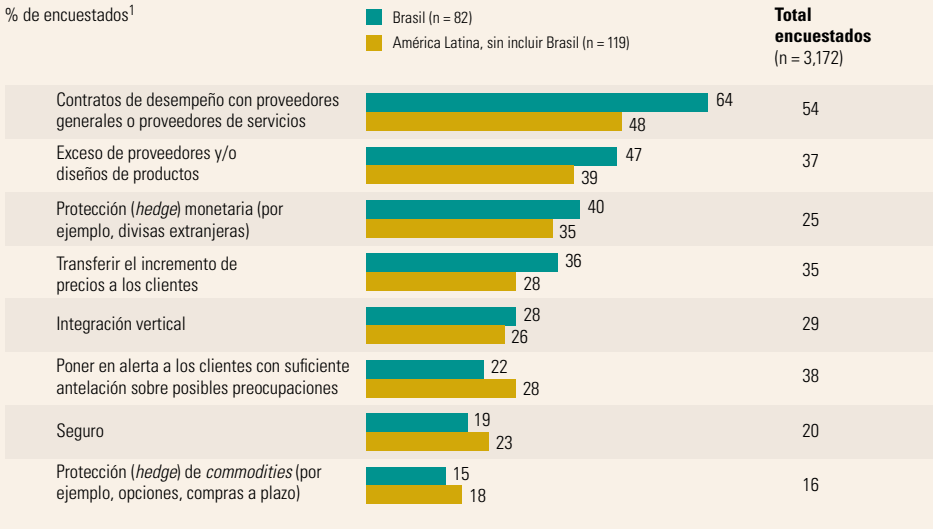
palmente los contratos por desempeño con los proveedores (Gráfico 2). Sin embargo, resulta interesante destacar que los encuestados de Brasil tendieron más a elegir esta opción que los ejecutivos de otras partes del mundo, posiblemente debido a la combinación de infraestructura deficiente y grandes distancias a la hora de transportar productos en ese país.

Los ejecutivos de otras partes coincidieron en que sus empresas realizan un trabajo "bastante escaso" para mitigar los riesgos clave de la cadena de suministro. El 40% de los encuestados de Latinoamérica clasificaron a sus empresas como "apenas capaces" para hacerlo en el mejor de los casos; en concordancia con las

GRÁFICO 2

**Reduciendo los riesgos**

*¿Qué acciones toma su empresa actualmente para minimizar el posible impacto de los riesgos de la cadena de suministro?*



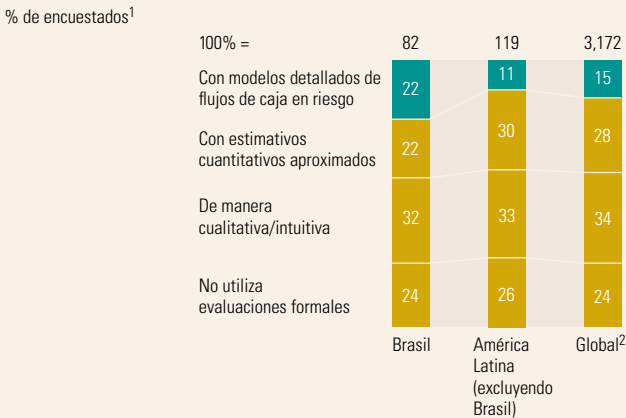
<sup>1</sup>Todos los datos ponderados según el PIB de los países incluidos; las cifras no totalizan 100% porque los encuestados podían elegir múltiples respuestas; excluye los encuestados que contestaron "no sé".

Fuente: Encuesta global de *McKinsey Quarterly* realizada a ejecutivos en Septiembre de 2006

GRÁFICO 3

**Brasil es un caso aparte**

*¿Cómo evalúa su organización los riesgos de su cadena de suministro?*



<sup>1</sup>Todos los datos ponderados según el PIB de los países incluidos; excluye los encuestados que contestaron "no sé".

<sup>2</sup>Las cifras no suman 100% debido al redondeo.

Fuente: Encuesta global de *McKinsey Quarterly* realizada a ejecutivos en Septiembre de 2006

respuestas de los ejecutivos de todo el mundo. Más aún, casi la misma proporción de ejecutivos de Latinoamérica y del resto del mundo consideró que sus empresas no dedican recursos ni tiempo suficiente a este tema. El 57% de los ejecutivos de Brasil y 59% de otros lugares de la región, indicaron que sus empresas sólo realizan evaluaciones de riesgo cualitativas y no formales.

Sin embargo, los ejecutivos brasileños fueron dos veces más contundentes que otros ejecutivos de Latinoamérica en informar que sus empresas usan modelos cuantitativos detallados de flujos de caja en riesgo en las cadenas de suministro. De hecho, sus empresas son más propensas a utilizar este método que las empresas de otros encuestados en el mundo (Gráfico 3). Estos resultados pueden reflejar una combinación del tamaño físico de Brasil y del nivel de desarrollo económico<sup>4</sup>, que de manera conjunta eleva los niveles de incertidumbre entorno a los riesgos de la cadena de suministro en ese país.

Muy pocos encuestados de Latinoamérica (o sus contrapartes a en otras partes del mundo) mencionan que sus empresas tengan estándares y prácticas para monitorear la reducción de los riesgos de la cadena de suministro. El 39% de los encuestados en Brasil y 49% en el resto de Latinoamérica dicen que sus empresas no poseen esos estándares. Otro 20% de Brasil y 10% de Latinoamérica, no sabía si sus empresas los tenían.

Estos hallazgos confirman nuestra creencia de que muy pocas empresas realmente comprenden la naturaleza y el alcance de

los riesgos que enfrentan en la cadena de suministro. Deberían ser más las empresas que comprenden estos riesgos. Las empresas que optimizan los riesgos y la rentabilidad de sus cadenas de suministro a menudo reducen el nivel de riesgo y, al mismo tiempo, incrementan sus márgenes. Nuestros resultados también sugieren que una gestión exitosa de la cadena de suministro requiere mucha más creatividad y flexibilidad en Latinoamérica que en los mercados desarrollados, una enseñanza que, en nuestra experiencia, los ejecutivos extranjeros a menudo pasan por alto al contemplar las oportunidades de la región.

**Muthu Krishnan** es consultor en la oficina de McKinsey en Chicago, **Eduardo Parente** es director en la oficina de Río de Janeiro y **Jeffrey Shulman** es *associate principal* de la oficina de Dallas. Copyright © 2007 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.

<sup>1</sup> Los resultados que se mencionan en este artículo surgen de una encuesta de Septiembre de 2006 realizada por *The McKinsey Quarterly* a más de 3.000 ejecutivos de todo el mundo. Consulte "Understanding supply chain risk: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly*, Octubre de 2006, Edición electrónica. Para los fines de este artículo, Latinoamérica incluye Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

<sup>2</sup> El real ha ganado más de 60% comparado con el dólar estadounidense desde el año 2003.

<sup>3</sup> Heinz-Peter Elstrodt, Martha A. Laboissière y Bruno Pietracci, "Cinco prioridades para la economía de Brasil", *The McKinsey Quarterly*, Edición especial 2007: Creando una nueva agenda para América Latina, p. 92-105.

<sup>4</sup> El Banco Mundial clasifica a Brasil como una economía de bajos a medianos ingresos.