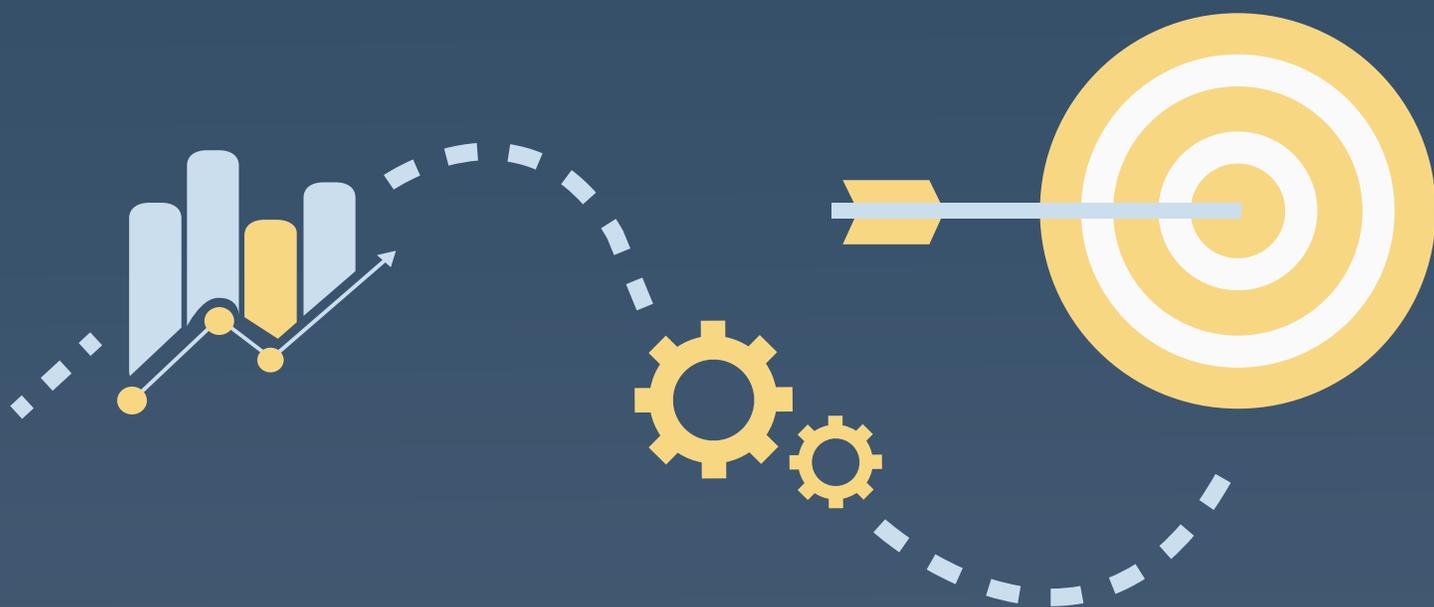


# Abastecimiento en jaque: Cómo sobrellevar la crisis



# Índice



Introducción	3
Conflicto Rusia-Ucrania afecta la cadena de abastecimiento mundial	5
Otros factores que amenazan el funcionamiento de la cadena de suministro	8
Categorías de productos que más se encarecieron en 2021	12
La importancia de generar ahorros ante la incertidumbre	13
Transformación digital	15
Eficiencia en procesos de compras	16
Estrategias para enfrentar la crisis	18
Conclusión	24

# Introducción



Hace más de dos años el mundo cambió para siempre. Las fronteras de cientos de países tuvieron que ser cerradas o volverse más estrictas mientras el coronavirus cobraba vidas y colapsaba las redes de salud. En consecuencia, millones de personas se sometieron a restricciones de movilidad como cuarentenas y aforos, las cuales afectaron el sistema económico global. Este evento histórico, sin precedentes, ha tenido y seguirá teniendo consecuencias que aún no se pueden calcular a largo plazo.

La crisis de los contenedores también lleva más de dos años en curso, un fenómeno que ha provocado serios cuellos de botella en las cadenas de suministro mundiales.

**El costo de transporte marítimo se ha disparado y ha encarecido todos los productos, insumos y materias primas que viajan por esta vía. Y no se trata de una cifra menor, ya que el 80% del comercio internacional depende de la logística marítima.**



A comienzos de 2022 se creía que esta situación comenzaría a aliviarse, pero un fuerte rebrote en China ha vuelto a frenar las operaciones de los puertos en Shanghái.

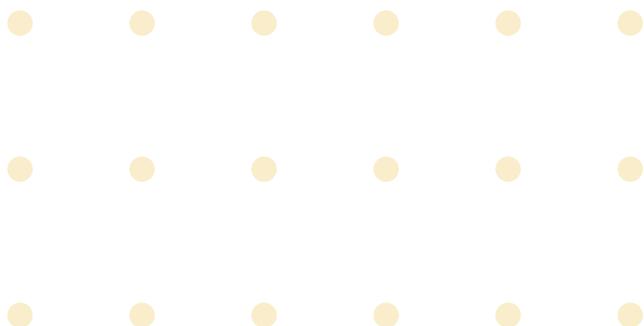
Por otra parte, el actual contexto inflacionario se está agudizando frente a un conflicto bélico que no solamente ha puesto en duda la efectividad de la diplomacia internacional, sino que también ha estado protagonizado por sanciones económicas que han terminado golpeando aún más las cadenas de suministro mundiales.

La guerra entre Rusia y Ucrania ha provocado un gran shock en los mercados mundiales ya que ambos países son clave para las redes de abastecimiento globales, siendo ambos importantes actores en la exportación de petróleo, gas, alimentos, metales y neón.

## **El índice Bloomberg Commodity Spot, que rastrea 23 contratos de futuros de diversos commodities, subió un 13% a comienzos de marzo, cuando comenzó la invasión a Ucrania.**

Esta es la cifra más alta que ha existido históricamente en este índice, el cual se registra desde 1960. Esto revela que los mercados internacionales están fuertemente preocupados por las consecuencias económicas de esta guerra, las cuales podrían ser más severas que aquellas provocadas por la crisis sanitaria.

Es debido a lo anterior que en el presente E-Book se ahondará en los factores que amenazan las cadenas de suministro a nivel mundial y se entregarán estrategias útiles para las áreas de abastecimiento, de modo que puedan contar con una breve guía que les permita mejorar sus estrategias de compras en este escenario económico volátil e incierto.





# Conflicto Rusia-Ucrania afecta la cadena de abastecimiento mundial

Según el Informe de “Perspectivas de la Economía Mundial” del Fondo Monetario Internacional, realizado en enero de 2022, se preveían aún transtornos en la cadena de suministro, sobre todo relacionados al encarecimiento de la energía y la inflación.

Sin embargo, estos números empeoraron con la irrupción del conflicto entre Rusia y Ucrania, países que tienen un rol estratégico

en la exportación de suministros básicos, desde trigo y cereales hasta petróleo, gas natural, neón, carbón, oro y otros metales.

Ante esta súbita escasez de materias primas y productos, tanto por la guerra como las sanciones impuestas por los países contrarios al conflicto, varias empresas se encuentran aún buscando maneras de sustituir estos materiales sin depender de Rusia.



Por un lado, **Rusia es uno de los grandes exportadores de petróleo a nivel mundial ya que contribuye con el 12% del petróleo que se consume en todos los continentes, según cifras de Statista.** Este país es el segundo mayor exportador después de Arabia Saudita.

El precio del petróleo WTI superó los 105 dólares por barril por primera vez desde 2014, ya que los bancos retiraron la financiación de los acuerdos con Rusia, el tercer mayor productor de petróleo del mundo y socio de Arabia Saudita en la alianza OPEP+.

Rusia también es un país que provee de energía eléctrica a numerosos países ya que las instalaciones de producción de energía eléctrica en este país es de 1,031 MM kWh. Tras este conflicto el precio de la energía subió de la media en 544 euros a 700 euros el MWh.

Debido a este rol que cumple Rusia y el conflicto actual, los precios de las operaciones de transportistas subirán con el tiempo y estos se verán en la necesidad de aumentar sus precios para salvaguardar sus negocios y obtener márgenes de ganancia.





**Por otro lado, Ucrania es un importante exportador agrícola de aceites de girasol, maíz y trigo.** Debido a este factor la crisis actual que ocurre en Ucrania afecta sobre todo al abastecimiento de alimentos a nivel mundial.

La guerra que afecta a Ucrania interrumpió las exportaciones del país y sus cultivos, causando que las industrias alimentarias mundiales tengan que prescindir de las exportaciones de este país.

**También ha habido una retirada de los servicios de transporte marítimo que se encontraban en Rusia y Ucrania lo que ha provocado cambios de ruta de las cargas, esto empeora la situación al acumular carga en contenedores en los puertos y terminales, los que ya contaban con problemas de congestión desde antes de la pandemia.**

Este hecho contribuye a que las tarifas de transporte de cargas se encuentren en niveles altísimos. Debido al incremento de factores que añaden mayor costo y trastornos al transporte para la cadena de suministro es necesario para las empresas implementar herramientas o estrategias que puedan generar beneficios económicos y que les permitan conectar con una red más amplia de proveedores.

Todos los productos se han encarecido, en general, por el alza de precio del petróleo y otros insumos. Ante esto, los mercados deberán ajustarse a nuevas medidas que les permitan abaratar costos a través de herramientas digitales en sus gestiones para generar ahorros que no solamente influyen en las empresas, sino en los precios para el consumidor final.





# Otros factores que amenazan el funcionamiento de la cadena de suministro

Se suponía que los problemas con las cadenas de suministro globales mejorarían a partir de este año, pero el conflicto bélico en Ucrania cambió el panorama y ahora, se suman más problemas en Shanghái. Es por esto que los expertos dicen que los problemas de abastecimiento están empeorando, no mejorando.

Es bien sabido que la pandemia significó un gran estrés para las cadenas de abastecimiento. El principal factor fue el constante cese de operaciones en los principales puertos de China, lo cual provocó la llamada “crisis de los contenedores” que ha venido arrastrándose durante dos años. Lamentablemente, este escenario de incertidumbre está lejos de terminar.

El cese de las exportaciones de Ucrania y las sanciones a las empresas rusas han desencadenado una serie de nuevos cuellos de botella en la cadena de suministro. También ha influido severamente el aumento de casos de COVID-19 en China, lo que ha llevado a bloqueos y confinamientos temporales en varias partes del país.

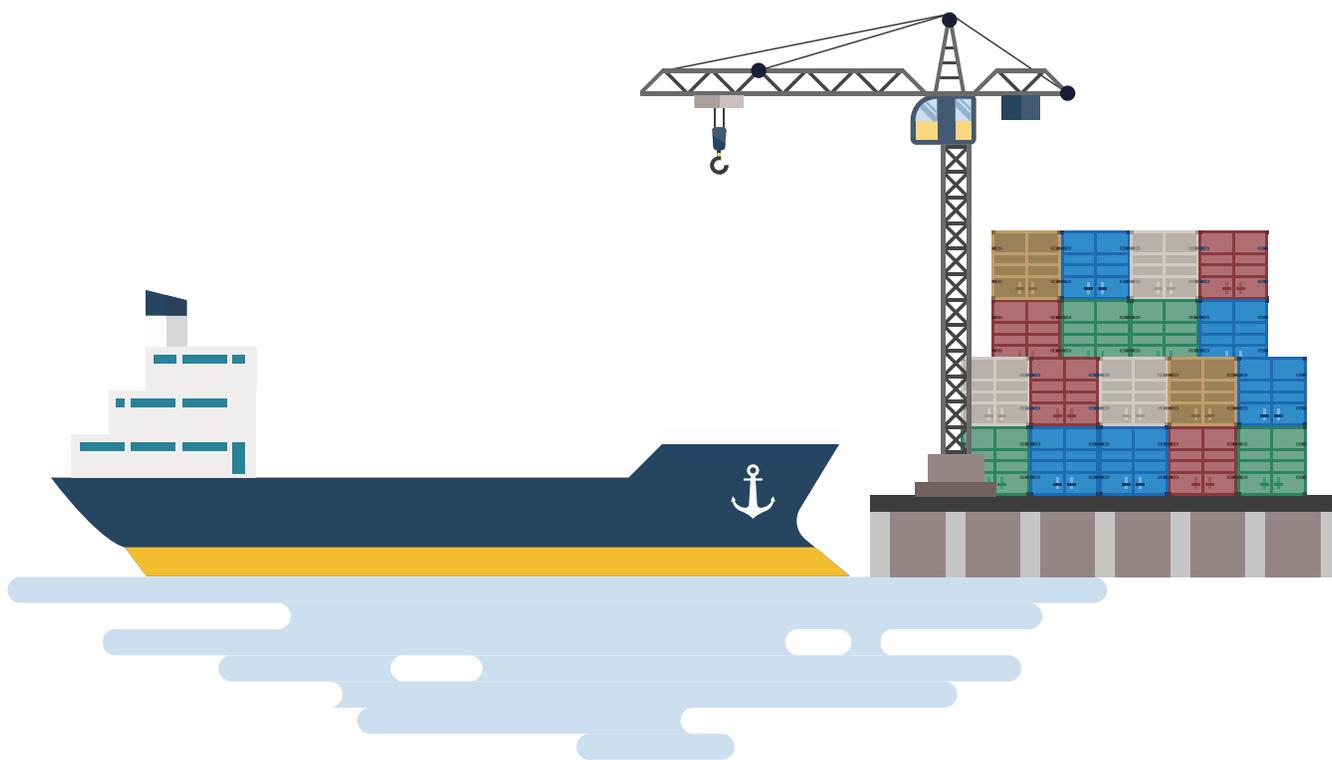
Jeremy Nixon, CEO de Ocean Network Express –una de las navieras más grandes del mundo que cuenta con una flota de 220 barcos y transporta más del 6% de la carga en contenedores del mundo– señaló para Financial Times que los retrasos en envíos y la escasez de stock podría prolongarse hasta finales de 2023.





**Según la firma Windward, el 20% de los aproximadamente 9,000 contenedores activos del mundo se encuentran actualmente atascados en tráficos marítimos. Cerca del 30% de esa acumulación se encuentra en China.** Dicha tasa de congestión se ha duplicado desde febrero gracias a un inesperado brote de Omicrón que ha venido de la mano con una severa política de “tolerancia cero” impuesta por el gobierno chino a su población.

Los nuevos confinamientos en China que han sido impuestos desde mediados de marzo casi han duplicado la cantidad de contenedores que merodean frente a las costas del país. **A partir del 19 de abril, Windward registró 506 embarcaciones en espera de espacio de atraque en los muelles chinos, un 195% más que las 260 detenidas en alta mar en febrero.**





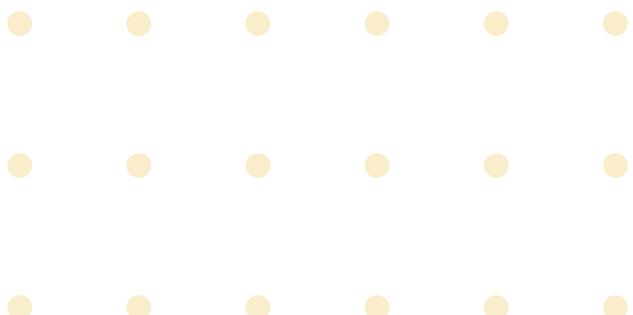
Pero eso no es todo. No solamente las restricciones actuales de China están estancando el flujo de las cadenas de abastecimiento. Las cuarentenas que se implementaron en Estados Unidos durante 2020 y 2021 tuvieron mucha incidencia en este problema y, según un análisis de S&P Global Market Intelligence todavía el mercado no se ajusta a los efectos que estas provocaron.

En los últimos dos años los consumidores estadounidenses dejaron de gastar en servicios (viajes, ocio y entretenimiento) y en cambio, comenzaron a invertir en la mejora de sus hogares y otros bienes. Gracias al auge del trabajo remoto, ahora los consumidores pasan más tiempo en sus casas que en cualquier otro lugar y eso se traduce en una mayor demanda de productos que son fabricados en China o cuya fabricación depende de insumos provenientes de allá.

Este repentino y severo cambio en la forma de consumir bienes todavía no ha sido correctamente asimilado por los mercados y la infraestructura de los envíos marítimos no solamente no está preparada para abordar esta demanda, sino que además se encuentra en un permanente estado de incertidumbre y embotellamientos.

Debido a la alta demanda por transporte marítimo, el precio de los envíos por contenedores ha incrementado considerablemente en los últimos dos años. En consecuencia, esto también encarece el precio de los productos que se transportan desde los puertos de China y Estados Unidos al resto del mundo.

A comienzos de mayo The New York Times informó que varios importadores estadounidenses se encuentran pagando, en promedio, **15 mil dólares por contenedor.**

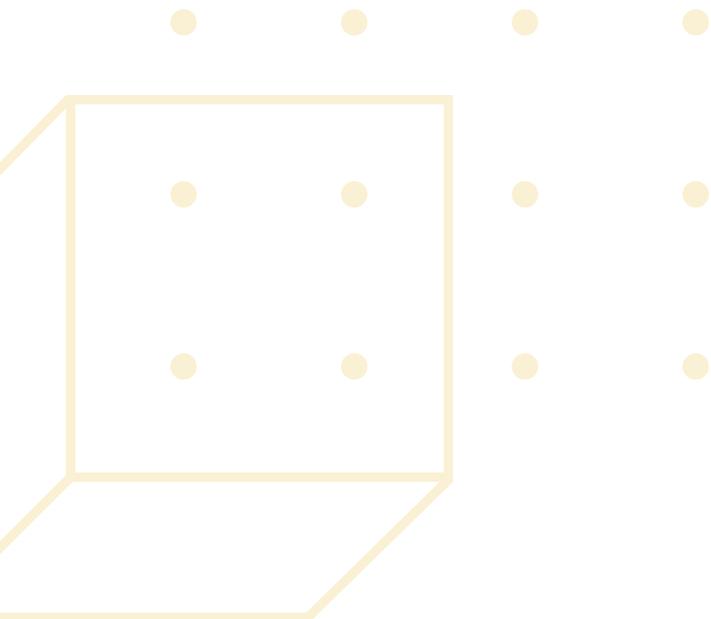




**Además, las cinco mayores empresas de transporte de contenedores obtuvieron en conjunto ganancias de más de 64.000 millones de dólares el año pasado, un aumento de 41.000 millones de dólares con respecto a 2020, según un informe compilado por Accountable US.** Sólo durante 2022, los transportistas de contenedores están por registrar unos 300 mil millones de dólares en ganancias, según una estimación reciente de Drewry, firma de consultoría e investigación de la industria marítima.

La consultora S&P, por su parte, también advierte que la sociedad no tuvo tiempo suficiente para hacer una transición efectiva del comercio físico al comercio electrónico. Lo que debía implementarse en 7 años fue obligado a implementarse en tan solo uno. El comercio electrónico requiere centros de distribución, pero la capacidad de los centros de distribución no estaba ni cerca de estar preparada cuando la pandemia comenzó y, según señala la consultora, sigue sin estar preparada hoy.

Las cadenas llegaron a experimentar un 75% de interrupciones durante 2020, según el estudio "Is Digital Transformation Working?" de White Paper. Estos problemas en la Supply Chain no solamente retrasan los tiempos de espera de clientes para recibir sus productos, sino que también toda la industria logística se ve ante la necesidad de agilizar sus procesos. Para ello, recurrir a la innovación tecnológica es crucial.



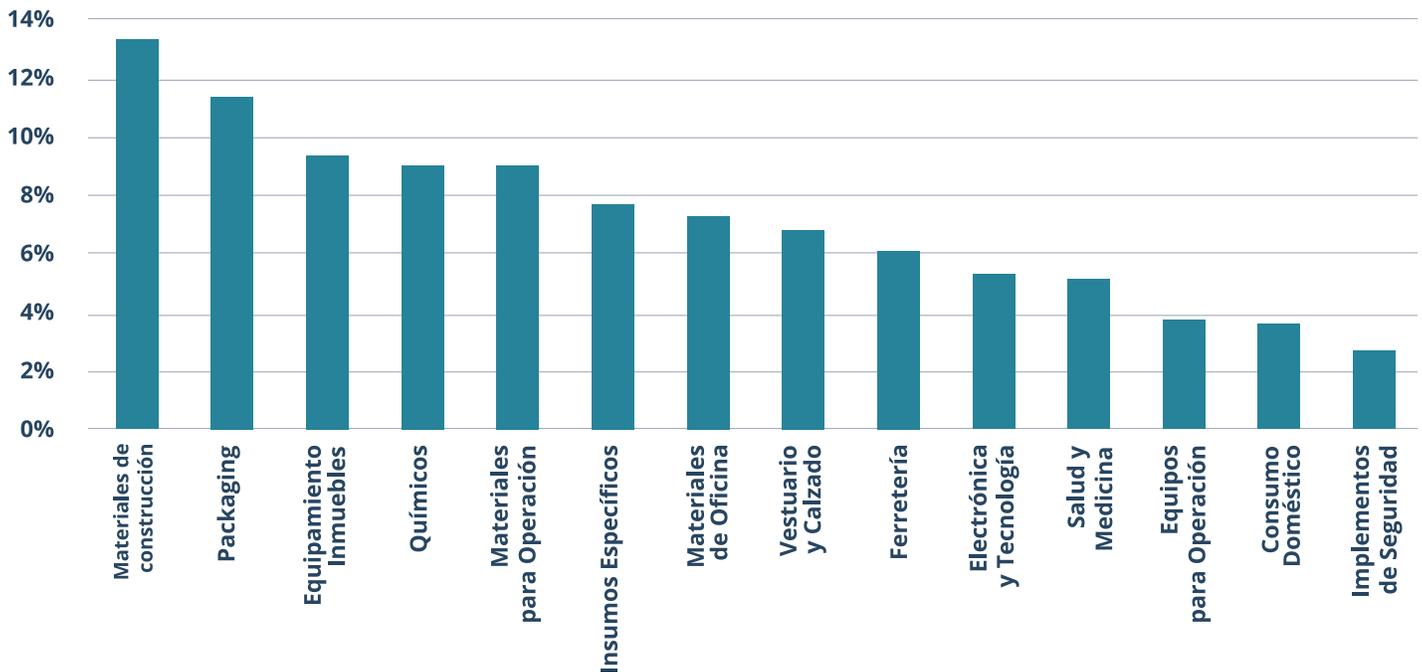
# Categorías de productos que más se encarecieron en 2021



La crisis de abastecimiento fue algo que sacudió los mercados mundiales y sus consecuencias también se registraron dentro de wherEX, plataforma digital para compras industriales en donde empresas de Latinoamérica adquieren diversos productos o servicios.

El departamento de Data Science de wherEX realizó un estudio estadístico para determinar cuáles fueron los insumos industriales que más sufrieron el alza de precios durante 2021. Estas alzas se explican tanto por la crisis de abastecimiento, como también por la inflación y otros factores económicos que sacudieron la economía.

## *Categorías que más aumentaron su precio 2021*





# La importancia de generar ahorros ante la incertidumbre

Debido a este escenario incierto, empresas pertenecientes a todo tipo de industrias están buscando nuevas estrategias que les permitan sortear el alza de costos, los problemas logísticos y el desabastecimiento. Debido a los grandes gastos en los cuales han debido incurrir las empresas para seguir abasteciéndose en esta “nueva normalidad”, no es sostenible ni en el corto ni en el mediano plazo que estas mantengan los mismos métodos tradicionales de adquisición, compras y abastecimiento. Innovar es necesario.

La encuesta “2022 Middle Market CFO Outlook Survey” confeccionada por BDO –red internacional de empresas de contabilidad, asesoría tributaria y consultoría– señala que las cadenas de suministro son el mayor dolor de cabeza de los CFO: el 84% de ellos dice que la interrupción de la cadena de suministro plantea al menos un nivel moderado de riesgo para su negocio, y el 45% dice que es un riesgo significativo.





**Ligado a lo anterior, al menos un 31% de los CFO reconoce que la falta de tecnología implementada en las cadenas de suministro es una amenaza importante para sus negocios.** La innovación en esta área de las operaciones se ha convertido en algo cada vez más necesario para mantener a los negocios competitivos y firmes frente al escenario de incertidumbre.

Para prosperar en la economía actual, las empresas deben transformarse con agilidad. Los directores financieros encuestados reconocen que es fundamental adaptarse al ritmo acelerado del cambio tecnológico y social. Por lo tanto, desarrollar y ejecutar una estrategia de digitalización es necesario para instalar la innovación continua y el crecimiento sostenible del negocio. Es por esta razón, señala BDO, que la transformación digital es la estrategia más solicitada por las empresas en 2022.





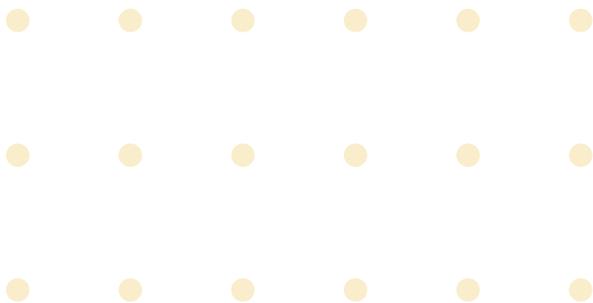
# Transformación digital

A pesar de que muchas industrias lograron digitalizar parte de sus procesos, aún la mayoría sigue funcionando con métodos tradicionales.

Durante el peak de la pandemia, la continuidad operacional de las empresas era lo más importante. Es por esto que encontrar estrategias alternativas de abastecimiento se ha convertido en una táctica crucial en la gestión de riesgos. Según una encuesta realizada por Gartner a más de 1.500 ejecutivos de abastecimiento en marzo del 2020, sólo el 12% creía que sus empresas estaban muy preparadas para el impacto de COVID-19. Para no volver a sufrir un shock tan grande en el futuro, muchos han optado por modernizar sus estrategias de abastecimiento.

La encuesta Global Chief Procurement Officer (CPO) de Deloitte que brinda información exclusiva sobre los principales desafíos y oportunidades para las áreas de abastecimiento, reveló que 90% de las empresas que están liderando en performance en sus áreas de abastecimiento están, de hecho, implementando tecnología en sus procesos.

De acuerdo a los resultados del análisis de CPO, el 75% de los encuestados asegura que la analítica de datos les permite mejorar su performance ya que estas herramientas permiten encontrar nuevos y más proveedores, permitiéndoles de este modo, negociar mejores condiciones comerciales.



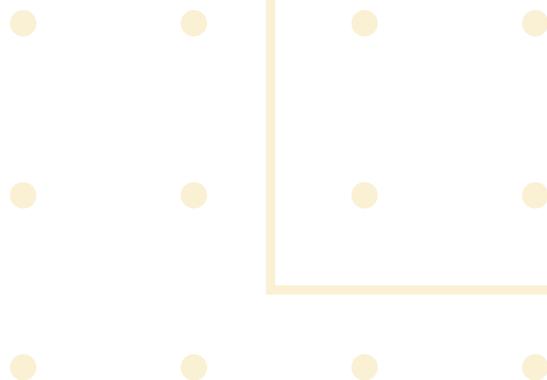


# Eficiencia en procesos de compras

El desafío de ampliar el alcance a más proveedores en un concierto de alta incertidumbre y escasez desafía enormemente a la eficiencia de los procesos de abastecimiento. Ante esta situación, el uso de tecnología, como la que provee wherEX –plataforma SaaS para compras B2B basada en inteligencia artificial– facilitan la optimización de los procesos de negociación y compras, **generando ahorros significativos** de tiempos en los procesos de scouting, solicitud de cotización, revisión de ofertas y adjudicación de los procesos de abastecimiento.

En wherEX se logra conectar las demandas de las empresas con una red de más de 25.000 proveedores. De esta manera, al haber más proveedores compitiendo por cada proceso, mejoran las condiciones comerciales (precios, tiempos de entrega, calidad, entre otras), y al mismo tiempo los oferentes se benefician al poder participar de una mayor demanda en igualdad de condiciones.

El equipo de Data Science (DS) de wherEX realizó un estudio estadístico con el fin de encontrar el ahorro por proveedor adicional en cada licitación o cotización. Los resultados concluyeron que a nivel general, analizando una muestra representativa con más 23.000 adjudicaciones de productos se calculó que por cada proveedor extra que participe en una licitación, se genera un 1,9% de ahorro en promedio. Al replicar este mismo ejercicio en algunas categorías, se logran identificar ahorros efectivos que llegan al 4,4% por cada proveedor adicional participando de un proceso competitivo.





Por otro lado, también se midieron segmentos de ahorro con respecto a la cantidad de proveedores ofreciendo sus productos/servicios en una licitación. Ya que en wherEX existe un promedio de 5,8 proveedores compitiendo en cada proceso, el ahorro que puede generar la plataforma es de hasta un 8%.

**Incluso, algunas empresas han conseguido ahorros de sobre un 15% realizando sus compras de insumos a través de wherEX.**

La apertura a más proveedores que ofrece la plataforma tecnológica wherEX permite una maximización de la competencia en los procesos de licitación que permite generar ahorros por cada negociación.

La competencia viva entre los oferentes que proveen bienes y servicios, permite a las empresas compradoras obtener más y mejores condiciones tanto en precio como en calidad, plazos de pago, etc.

Entre los beneficios de la plataforma se encuentra el acceso a data y analíticas que permiten revisar métricas de compliance en tiempo real, detectar oportunidades de mejora para las estrategias de compra y, más importante aún, generar ahorros.



# Estrategias para enfrentar la crisis



Las áreas de compras de las empresas pueden implementar distintas estrategias que permiten, entre otras cosas, aliviar problemas asociados a la gestión de abastecimiento como: el aumento de costos de los insumos, el incumplimiento de los proveedores, la logística quebrada y la necesidad de validar nuevos proveedores.

A continuación expondremos algunas de estas estrategias que pueden servir para mitigar los efectos de la crisis actual.

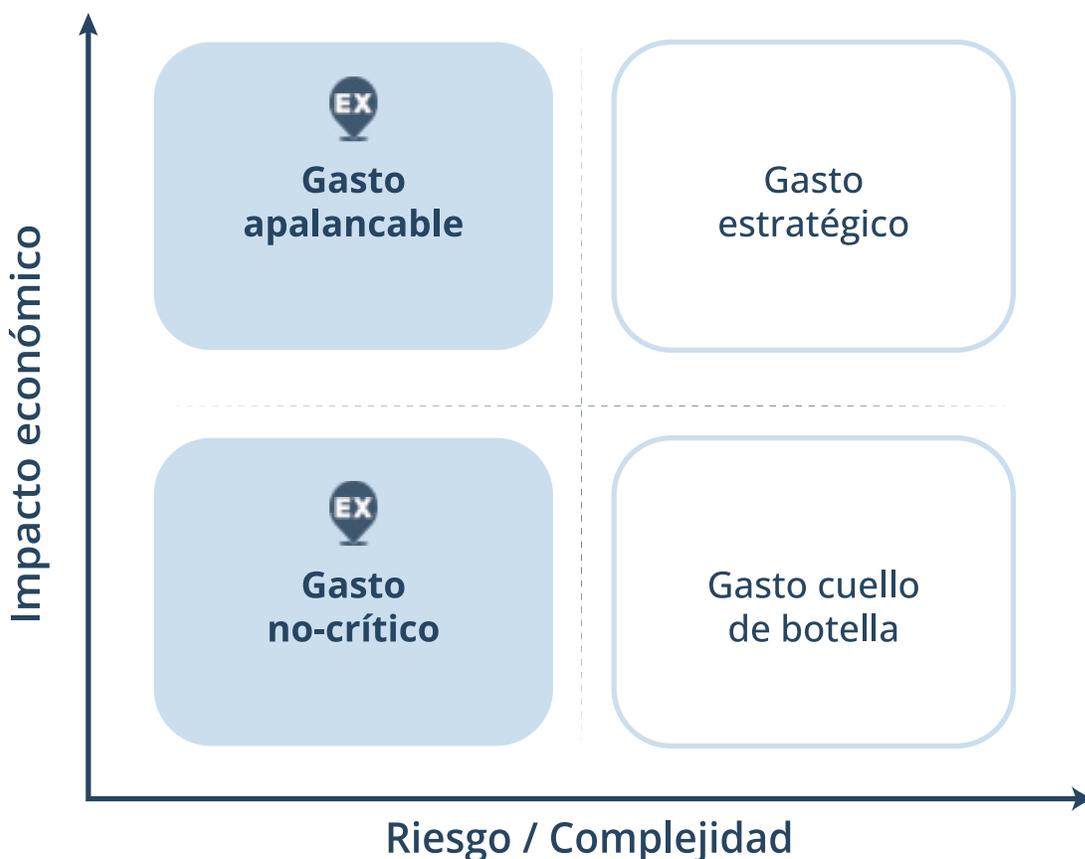




## Supplier Risk Management

Para implementar una estrategia de supplier risk management (gestión de riesgo de proveedores) es necesario, en primer lugar, asignar las diversas categorías de costos según el modelo de la “matriz de Krajllic”. Dicha matriz señala que existen 4 categorías según riesgo e impacto económico.

Para una empresa es crucial identificar cuáles son los productos distribuidos en cada uno de los 4 cuadrantes de la matriz de Krajllic, de esta manera, se pueden emplear estrategias de compras y de gestión de proveedores que estén alineadas con las necesidades del negocio. Tratándose de los insumos y servicios en las categorías “gasto estratégico” y “gasto cuello botella”, tiene sentido trabajar con pocos proveedores bien establecidos y de baja rotación.





Aquellos proveedores que son estratégicos para el negocio deben estar previamente validados y acreditados por la organización ya que estos deben cumplir con una serie de requisitos técnicos y estándares de calidad.

Pero si hablamos de los productos “apalancados” y “rutinarios”, las herramientas de e-procurement como wherEX pueden generar importantes beneficios para las compañías. Aquí hablamos de commodities como materias primas o bien, de productos que no son críticos como los materiales de limpieza, packaging, mantención, o servicios.

Muchas empresas enfocan todos sus esfuerzos en encontrar a un único proveedor ideal –incluso en los productos apalancados– que cumpla con todos los criterios. No obstante, el riesgo asociado a este tipo de relaciones comerciales es muy alto. Si el proveedor falla en entregar los productos a tiempo o se queda sin stock, esto puede significar un gran golpe para el negocio.

Una estrategia de “Supplier Risk Management” implica gestionar este riesgo haciendo un scouting más amplio de proveedores. Las empresas deberían identificar al menos 3 proveedores distintos al habitual, que puedan satisfacer su demanda de insumos estratégicos en tiempo y forma cuando la primera opción falle.

El primer paso para crear y mantener un programa de evaluación de proveedores es integrar la información del proveedor en todos los sistemas operativos. La tecnología de wherEX, por ejemplo, está diseñada para consolidar de manera efectiva los datos de los proveedores en una plataforma multinacional, brindando visibilidad e información en tiempo real. La transparencia de la cadena de suministro permite el cumplimiento proactivo y la revisión continua del desempeño para una gestión de riesgos informada y sólida.



## Revalidación de proveedores

Para una persona que trabaja en abastecimiento es imposible mantener en la mira a todos los posibles proveedores que podrían trabajar con su empresa. El mercado es cada vez más volátil y los actores están permanentemente innovando, fusionándose con otros o cambiando sus líneas de productos. Es importante recordar que los proveedores son entes vivos, dinámicos, que pueden ser revalidados en cualquier momento.

Centralizar la información de toda la posible red de proveedores es imperante para conseguir esta clase de revalidaciones y negociaciones exitosas. Para ello, plataformas wherEX cuentan con funciones que permiten calificar y evaluar el cumplimiento de los proveedores, lo cual en definitiva permite visibilizar y exponer los niveles de confianza que estos poseen dentro del mercado.





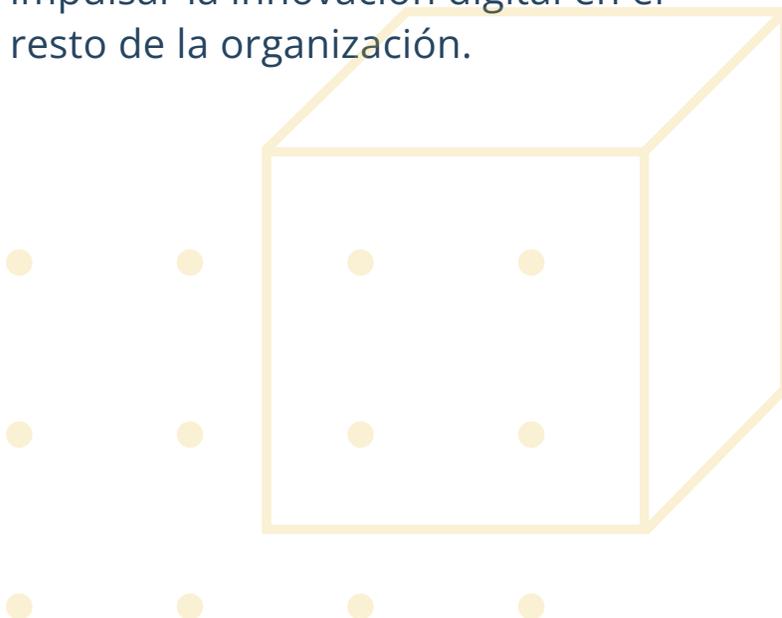
## Economías de escala

Cuando un proveedor aumenta significativamente la producción de un bien, el coste asociado a la fabricación cada artículo es cada vez más bajo ya que aumentan los márgenes de compra en materias primas y se hace un uso más eficiente de la maquinaria disponible y la logística. En términos simples, esto se puede traducir como “producir más a menor costo”. Los proveedores encuentran incentivos para implementar economías de escala cuando las empresas licitan con ellos en grandes cantidades. En consecuencia, el precio final de los productos requeridos también se reduce significativamente.

El área de Data Science de wherEX, realizó el estudio [“Economías de Escala en Procurement: cuánto ahorro puedo generar”](#), donde se analizó cuál es el efecto que provocan las economías de escala en la adjudicación de bienes a través de la plataforma. Es decir, se determinó cuánto ahorro se genera al **duplicar** la cantidad de bienes solicitados en cada licitación.

Para el análisis, se observó el comportamiento de compras para más de 400 categorías de productos transados a través de la plataforma wherEX. Se estudió el historial de adquisiciones de 141 empresas que forman parte del ecosistema de wherEX. **El estudio reveló que, en promedio, las empresas que duplican la cantidad de bienes que solicitan en sus compras, pueden ahorrar hasta un 9,1%.**

Esa clase de enfoque estratégico puede reducir significativamente los costos a largo plazo. Sin embargo, un programa de este tipo también crea valor agregado para la compañía al mejorar el rendimiento de los proveedores, mitigar los riesgos de suministro e impulsar la innovación digital en el resto de la organización.





## Contractual Spend

¿Qué porcentaje de las compras de su empresa tienen precios fijados a largo plazo?

Mantener relaciones a largo plazo con los proveedores es fundamental para la mejora del rendimiento y eficiencia del negocio. También se ha convertido en una de las estrategias más populares para garantizar la continuidad del operacional y el fortalecimiento de la cadena de suministro.

De acuerdo a un estudio realizado por Grupo Hackett, las empresas con un índice de performance promedio gestionan entre un 55% y un 60% de sus compras con precios fijados largo plazo (lo que se conoce como *contractual spend* en inglés) mientras que las empresas con índices de performance más altos lo hacen con un 85% de sus compras.

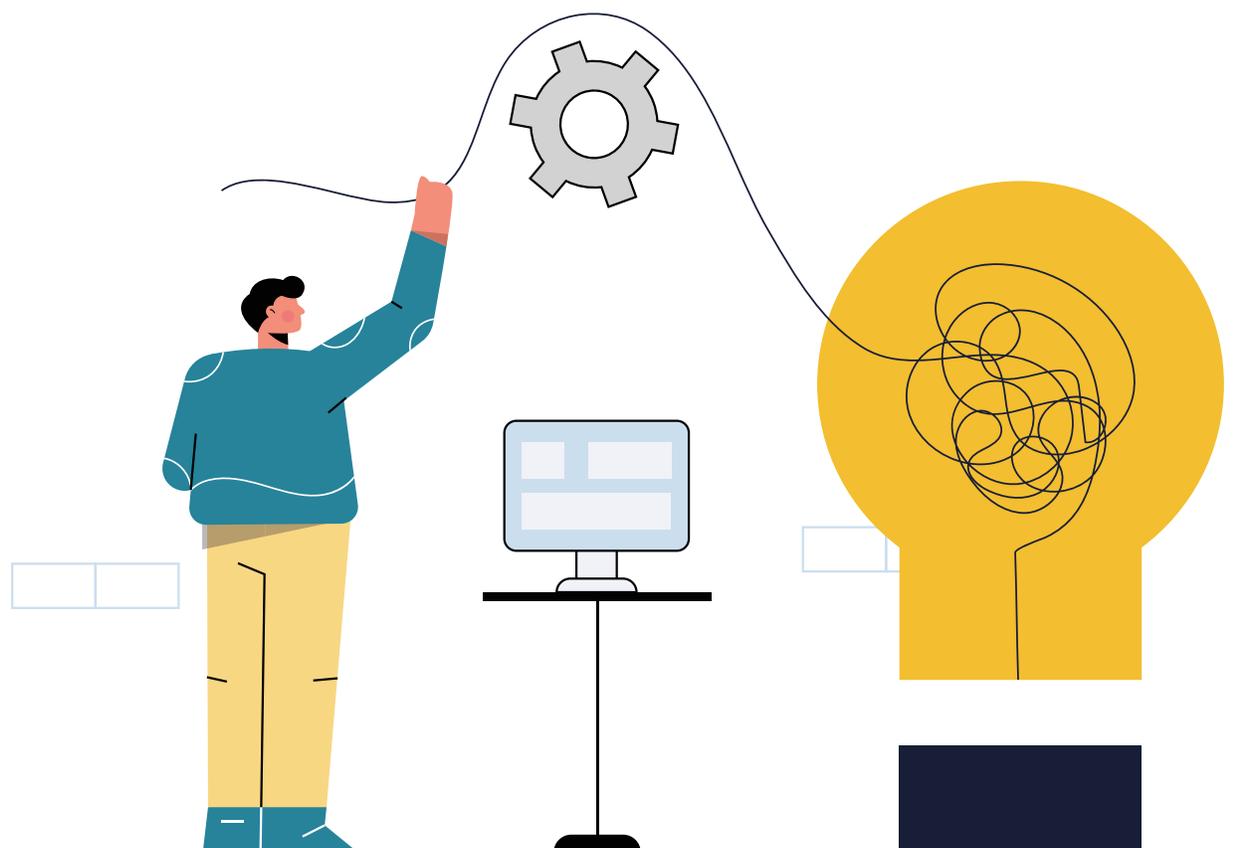
Las empresas consideradas de clase mundial lo hacen con más del 97% de sus compras. Amarrar los precios con contratos a largo plazo disminuye los riesgos de volatilidad de estos. En las compañías, es importante monitorear qué porcentaje de las compras están pactadas a largo plazo.



# Conclusión

“Nueva normalidad” es un término que ha sido muy discutido desde el comienzo de la pandemia, pero este concepto ya había sido advertido en 2009, durante la crisis financiera mundial, por Ian Davis, quien fue socio director de McKinsey & Company durante 40 años.

El experto en negocios sostuvo en aquel entonces que: *“Para algunas organizaciones, la supervivencia a corto plazo es el único tema en su agenda. Otras organizaciones miran a través de la niebla de la incertidumbre y piensan en cómo posicionarse una vez que la crisis acabe y las cosas vuelvan a la normalidad. La pregunta es: ‘¿Cómo será la normalidad?’ Si bien nadie puede decir cuánto durará la crisis, lo que encontramos del otro lado no se parecerá a la normalidad de los últimos años”.*



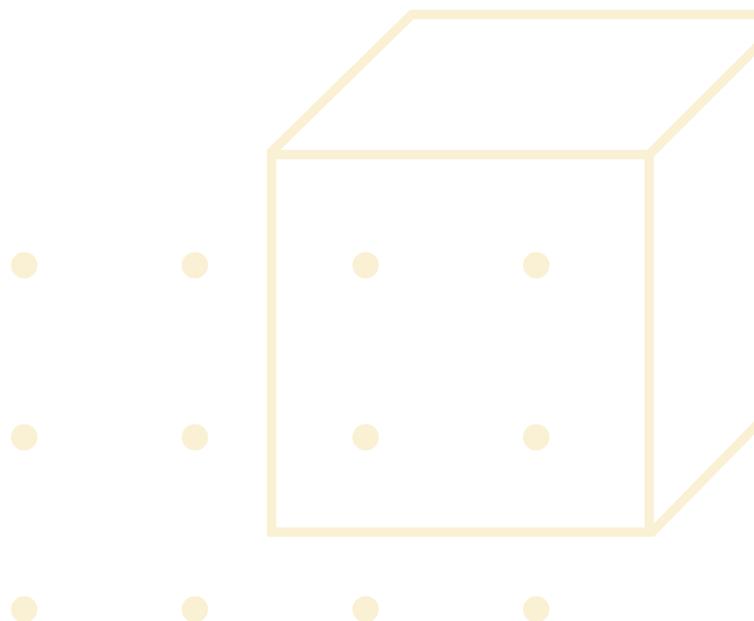


Hoy es posible afirmar que la tesis de Davis resultó ser más que cierta y por ende, los líderes empresariales tienen una tarea pendiente; sobreponerse a los cambios pensando en el largo plazo y promover la transformación e innovación en sus formas de operar. Sólo de esa manera podrán hacerle frente a las crisis actuales y futuras.

Los problemas en la cadena de suministro continuarán y se verán comprometidos ante conflictos u otros factores que puedan desarrollarse a futuro, por esto es que se recomienda contar con plataformas de abastecimiento que a través de sus distintos módulos logran agilizar los procesos de gestión de compras y contar con mayores proveedores.

A través de estas herramientas tecnológicas se puede lograr ahorrar, a la vez que desarrollar un portafolio de proveedores más sostenible, con el fin de mitigar los impactos que cualquier evento externo pueda tener en la cadena de suministros.

Gracias a los beneficios que presentan este tipo de plataformas tecnológicas que generan apertura e información, el mercado por completo se ve beneficiado debido a mayor oportunidades de negocio y de negocios más horizontales.





Isidora Goyenechea 2939, piso 14, Las Condes.  
Imperial 655, 4A, Puerto Varas, Chile.

[www.wherex.cl](http://www.wherex.cl) 

[contacto@wherex.com](mailto:contacto@wherex.com) 

