

# Cómo financiar la cadena de abastecimiento

Qué es la Supply Chain Finance y por qué las empresas grandes dan cada vez más "soporte" financiero a sus proveedores

MAXIMILIANO GALLI  
PARA LA NACION

Las operaciones de las cadenas de abastecimiento tienden a ser cada vez más complejas porque las empresas expanden sus negocios hacia nuevas geografías, enfrentan nuevos retos logísticos, someten sus productos y servicios a nuevas regulaciones y disputan mercados con competidores con distintas ventajas.

En este escenario se mantienen más vigentes que nunca los atributos que hacen exitosa a la cadena: previsibilidad, confiabilidad, sostenibilidad. Es previsible y confiable cuando los riesgos de interrupciones, desvíos, demoras y pérdidas se minimizaron. Y se vuelve sostenible cuando los proveedores que la integran pueden acompañar una mayor demanda de pedidos sin sobresaltos en su situación financiera. Y es cada vez más común que las grandes empresas piensen formas de dar soporte a sus cadenas de abastecimiento en este contexto.

Por ejemplo, buscan formas de "blindar" sus cadenas contra imprevistos que destruyen valor. Un estudio que hemos realizado indica que los eventos que interrumpen la cadena en empresas que cotizan generan una pérdida del 9% en el valor de la acción 24 horas después de anunciado el evento.

En esta situación surge el Supply



Una interrupción de la cadena provoca pérdidas del 9% en las acciones de las firmas que cotizan

Chain Finance (SCF), un mecanismo de financiamiento para proveedores de la cadena. Ya sea dentro de un programa de desarrollo de proveedores o como una iniciativa puntual, las grandes empresas buscan formas de financiar capital de trabajo o inversión fija de sus proveedores.

Estos son algunos de los esquemas de apoyo financiero:

- **Plazo de pagos preferenciales.** La empresa grande les cancela a sus proveedores pymes facturas que éstos presentaron en períodos más cortos a los habituales. En algunos casos, estos plazos pueden verse reducidos hasta un 60% respecto de los plazos de pago habituales.

- **Ventanilla de descuento.** La empresa grande le permite al proveedor descontar facturas antes del vencimiento a cambio de una quita en el valor nominal. Para ello el proveedor debe enviar una nota accediendo a

las condiciones del descuento.

- **Líneas de capital de trabajo.** Se extiende una facilidad crediticia de corto plazo para que el proveedor pueda hacerse de liquidez. La duración no excede el plazo del contrato vigente. En una encuesta que realizamos hace dos meses, el 42% de las empresas grandes relevadas prefirió este mecanismo.

- **Política de anticipos agresiva.** Cuando se arrancan nuevos proyectos que requieren acompañamiento del proveedor con innovaciones en producto o mejoras de tecnología, la empresa grande puede realizar anticipos por montos mayores o durante plazos más amplios que los habituales, incluso flexibilizando condiciones de otorgamiento.

- **Otorgamiento de avales.** Se extiende un respaldo en favor del proveedor ante su entidad financiera la cual, a su vez, reduce el riesgo de crédito no

sólo por el respaldo en sí sino porque confirma además que existe una contraparte del solicitante del crédito que generará el flujo de fondos que terminará repagando el préstamo.

- **Participación como socio en una Sociedad de Garantía Recíproca.** La empresa grande, en calidad de socio fundador, invita a pymes de su cadena de valor a integrar el capital de la SGR como socios partícipes para poder acceder a garantías y avales de la SGR. En el 25% de los casos que relevamos, la empresa consultada indicó que formaba parte de una SGR en calidad de socio fundador.

- **Reverse factoring.** La empresa grande desarrolla una plataforma donde el proveedor puede seleccionar las facturas a ser descontadas por una entidad financiera. El proveedor se hace de liquidez -pagando una tasa de descuento- y la entidad financiera se encarga de

cobrar las facturas descontadas a la empresa grande.

## Ventajas

Entre las ventajas de un programa de SCF se destaca el hecho de que un proveedor accede rápido a una fuente de liquidez sin tener que tramitar un crédito (ni afectar cupos de líneas de financiamiento bancario). Asimismo, la empresa grande puede invertir liquidez excedente en una alternativa que puede generar una tasa de interés más elevada que colocaciones de corto plazo habituales, al tiempo que fideliza a sus proveedores (incluso por encima de sus competidores). Por otra parte, la empresa grande mejora su posición negociadora y aumenta la sostenibilidad financiera de su proveedor.

Para instrumentar un programa de Supply Chain Finance -amén de analizar cuidadosamente cada caso, evaluando sus costos y beneficios- es preciso identificar qué proveedores son elegibles para el programa; determinar el instrumento más apropiado; definir sus políticas de aplicación; realizar pruebas, y evaluar el resultado sobre la base de indicadores para efectuar ajustes.

Un programa de SCF puede ser la clave para la sostenibilidad financiera de los proveedores. En efecto, puede ser la solución en caso de que su empresa tenga que enfrentar quiebres de stock por iliquidez temporal. O puede representar una oportunidad para que la empresa contribuya al aumento de capacidad instalada de sus proveedores, quienes ganarán así escala y estarán en mejores condiciones de abastecerlo.

El autor es gerente de Consultoría de PwC Argentina

GS1 Argentina. Tu plataforma para los negocios.

IDENTIFICACION | COMERCIO ELECTRONICO  
CATALOGO ELECTRONICO | TRAZABILIDAD | CAPACITACION

www.GS1.org.ar

Líder mundial en estándares de identificación