



Los retos de la cadena de suministro ante la pandemia de COVID-19

Casillas-Álvarez, Héctor Ramón¹; Ortiz-Barrera, Manuel Alfredo²

¹Universidad de Guadalajara, Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, profesorcasillas1965@gmail.com

²Universidad de Guadalajara, Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, m.alfredo.ortiz@gmail.com

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de recepción: julio 2020

Fecha de publicación: diciembre 2020

Resumen

Cuando el coronavirus llegó al mundo, los seres humanos cambiaron hasta su forma de comerciar. La cadena de suministros internacional no ha sido ajena a los cambios que se suscitaron en el 2020, pero más aún, debe replantearse la manera en la que se realizan dichos intercambios y procesos, fundamentalmente porque parte del crecimiento organizacional es la evolución de éstos; así entonces, los retos de la cadena de suministro serán aquellos que el propio mercado dicte, pero a su vez que coadyuve con la creación de una mejor humanidad y por ende un mejor comercio exterior.

Palabras clave: Cadena de Suministro, Retos, Pandemia COVID-19.

Abstract

When the coronavirus came into the world, humans changed into their merchant form. The international supply chain has not been oblivious to the changes that occurred in 2020, but even more, it must replace the way in which such exchanges and processes are carried out, mainly because part of the organizational growth is the evolution of movements; thus, the challenges of the aid chain will be those that the market itself dictates, but at the same time that it contributed to the creation of better humanity and therefore better foreign trade.

Key words: *Supply Chain, Challenges, COVID-19 Pandemia.*

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones por lo general se dan en un tiempo largo y sin muchos sobresaltos, regularmente este tipo de cambios favorecen estructuras de planeación mucho más densas y permiten tomar decisiones de manera más o menos planificada, sin embargo, el caso que se tratará tiene todo menos esos componentes, los cambios han sido tan abruptos que se pueden observar a simple vista y con ello se prevé un cambio de era en un corto lapso de tiempo.

Un cambio de paradigma se está gestando en el entorno de los negocios internacionales, principalmente impuesto por la pandemia que inició en China y que se ha extendido por todo el globo; para las organizaciones de los distintos ramos industriales, el entendimiento del nuevo mundo deberá reflejar mejores condiciones en la producción de bienes y en el manejo de los mismos, de tal forma que los negocios internacionales se verán afectados en sus formas tradicionales y por consiguiente reconfigurarán su actuar.

En términos generales, uno de los cambios más notorios se dará en la cadena de suministro internacional, la cuál es el pilar de las operaciones de mercancías internacionales. La interacción del mundo se comienza a regularizar, sin embargo, el contacto entre naciones con sus productos y servicios han tenido cambios reales que general con el paso del tiempo, de tal manera que el fortalecimiento de las cadenas deberá darse de forma paulatina.

Se debe de comprender entonces que la cadena de suministro tiene que verse como un proceso integrador de la política, el derecho, la política social y las relaciones internacionales, y no únicamente como un proceso de negocios que favorece la entrega de mercancías en el mundo (Gundlach, Frankel y Krotz, 2019), de tal forma que la participación en este nuevo entorno sea integral y favorezca la adaptación hacia los nuevos retos.

La sustentabilidad, el manejo de mercancías con reducción de costos y un enfoque más humano, son solo algunos de los nuevos hechos que se irán gestionando con el tiempo; a través de ellos los esfuerzos de las compañías tendrán que aportar directamente a la consolidación de nuevas situaciones y con esto favorecer a la

consolidación de una cadena de suministro más confiable.

Todo este cambio parecería forzado, y aún así su procedencia se venía estableciendo ya desde tiempo atrás; las nuevas tendencias enfocadas a reducir los tiempos de espera, pero a su vez generar un consumo más responsable, son solo parte del nuevo entorno situacional que debe ser considerado en la nueva agenda política global (Sadhukhan, Dugmore, Matharu, Martínez-Hernández, Aburto y Rahman, 2020); de esta manera, las acciones que se comiencen a realizar a partir de estos cambios serán clave para un nuevo entendimiento de las necesidades de los mercados internacionales, para la generación de un correcto análisis de competencia y sobre todo para el establecimiento de nuevas alianzas, con perspectiva de crecimiento y por lo tanto una eficiencia superior.

2. MARCO TEÓRICO

Nadie pudo haber previsto la catástrofe económica, comercial y de salud que se avecinaba a finales del año 2019. El gigante asiático se convirtió en protagonista de uno de los tropiezos más grandes de la humanidad; al tiempo que éste tambaleaba, la economía del mundo parecía que no tenía mayor lugar para contenerse y refugiarse.

El problema fundamental es que para China, quien es considerada mundialmente como la mayor fábrica de bienes, la pandemia generada por el virus SARS-COV-2, generó perturbaciones sumamente profundas en sus planes económicos de crecimiento (Kilpatrick, 2020), lo cuáles se habían cumplido de forma regular durante la última década, y que marcaron la consolidación de la que hoy muchos autores denominan la segunda economía más grande del mundo; sin embargo, lo que al inicio apuntaba a un desplome de una economía grande, pero al final muy localizada, se convirtió en un desastre mundial, en donde las distintas cadenas de suministro, tanto públicas como privadas, han tenido que tomar acciones precisas con la finalidad de salir adelante de este nuevo escenario internacional (Seifert, 2020).

Estas medidas no son fortuitas, la realidad es que el coronavirus tomó por sorpresa a muchas poblaciones, pero lo que más generó inquietud

ante la comunidad internacional fue su procedencia, el hecho de que éste tomara como epicentro de la pandemia a la ciudad china de Wuhan, durante aquel 31 de diciembre de 2019, fue sin lugar a dudas el hecho que más marcaría el destino de lo que estaría por llegar (Deloitte, 2020), en términos generales, pocos esperaban un hecho de esa magnitud y mucho menos en la que hoy se considera la nación más poderosa del mundo.

Así entonces, las compañías se comenzaron a preocupar por determinar el nivel de riesgo, así como el impacto real que tras las primeras señales se avecinaba para las transacciones comerciales internacionales. El hecho era que para ninguna de las organizaciones se había preparado un plan de contingencia tan elaborado y sobre todo de esa magnitud, lo cual genera incertidumbre entre las empresas filiales y al mismo tiempo intentaban evitar a toda costa la recesión económica que se avecinaba (Locus, 2020), misma que tendría efectos a largo plazo.

A medida en que la situación se ha desarrollado, solo una cosa queda clara, los costos económicos y sociales son inconmensurables, al mismo tiempo, la pandemia ha destapado una serie de vulnerabilidades en la cadena de suministro, ya que por primera vez en muchos años el esquema logístico se ha visto interrumpido (Lee y Wright, 2020) y para los tomadores de decisiones eso ha generado que requieran migrar hacia nuevos horizontes que, si bien ya existían previo a la pandemia, no se exploraban debido a la comodidad de algunas organizaciones e inclusive al desconocimiento de su función en la práctica.

Este entorno ha sido originado de manera paulatina con el paso de los años, y no como un hecho meramente fortuito. Para las naciones más desarrolladas del globo resultaba un modelo a seguir el tercerizar su producción hacia naciones con menor desarrollo, debido a lo competitivo de los costos que podían encontrar; compañías norteamericanas, europeas y australianas utilizaban a China como puente comercial, con lo que al declarar el cese temporal de las operaciones y actividades económicas por COVID-19, simplemente terminó por convertirse en un

lastre para las casas matriz de los negocios (Govindarajan y Bagla, 2020), y lo que parecía ser algo regionalizado, terminó siendo muy general, de tal forma que las cadenas de suministro de múltiples industrias han tenido que parar, aun en países desarrollados, con lo que el mundo ha entrado en un periodo recesivo que no tiene comparación, ni siquiera con el nivel de crisis de 1929 (Donnan, Rauwald, Deaux y King, 2020).

Un hecho que queda muy claro y que se ha ido revelando poco a poco para el sector industrial, es que la cadena de suministros como la conocemos actualmente es una secuencia de engranes bien engrasados, pero que durante muchos años no se le dio mantenimiento (Matos, 2020), poco a poco se fue desgastando la manera en que se realizaban las operaciones logísticas, debido a un claro deterioro de las relaciones que únicamente era sostenido por ligeros cambios en el entorno, sin embargo, el modelo de la administración de la cadena de suministros sugiere que debe existir una transformación posterior a la pandemia, para que la estructura existente se adecúe a las nuevas necesidades de la denominada *nueva normalidad*.

La cadena de suministro

Tradicionalmente los compradores han demostrado tener un poder significativo en los vendedores de las industrias, debido a que éstos pueden realizar comparación entre los bienes y servicios existentes (Lee, Mellahi, Mol y Pereira, 2020), su influencia está determinada por la enorme oferta existente en el entorno, al tiempo que se encuentran puntos de inflexión entre los fabricantes y compradores para poder realizar el cumplimiento adecuado de los procesos, los cuáles por lo general se encuentran sumamente influenciados por la presión normativa de las cadenas productivas de cada una de las empresas y grupos de interés (Dobrzykowski, 2019).

Sin embargo, más allá de la producción y su proceso normal, la cadena de suministro resulta un componente indispensable para comprender de manera detallada el mercado internacional actual; la cadena, puede ser definida como el conjunto y acuerdo de agentes y comerciantes de unidades de negocios en donde los bienes de éstas se pueden comerciar (Göran, 2007), de

esta forma, el objetivo fundamental que una cadena de suministro tiene es la de aumentar de manera activa la eficiencia y reforzar las ventajas comerciales de sus componentes estructurales (Yang, Chen, Zhang, Hong, Li, Li y Yang, 2020), por lo que desde el entendimiento inicial, su importancia va más allá de un simple intercambio de mercancías, y se convierte en el punto focal de la operación de las organizaciones internacionales.

Para las compañías multinacionales, así como para aquellas compañías más pequeñas que tienen tránsito local, el desafío logístico que se genera diariamente, constituye una de las etapas más necesarias de tener bajo control. En términos generales el encontrar caminos seguros y confiables que permitan llegar desde los mercados más desarrollados, como el chino o el norteamericano, y viceversa, han permitido que se conjunte el esfuerzo administrativo con la aplicación tecnológica (Lee y Shen, 2019). Al mismo tiempo, existen tres puntos clave, mencionados por Subramanian, Alexiou, Nellis y Steele (2020), que son necesarios para comprender cómo el entorno se puede transformar y aprovechar al máximo para un entendimiento mucho más completo de la cadena de suministro:

- Los esfuerzos de colaboración en las cadenas de suministro tienen una influencia real de las partes interesadas, lo cual indica que cualquier cambio que se realice, afecta la totalidad de la cadena y afecta a otras externas.

- La sostenibilidad de la cadena se ve influida por la responsabilidad de las partes involucradas, aún de aquellas como los clientes finales.

- El producto debe mantener la calidad, pero sobre todo resultar eficaz en términos de distribución.

De esta manera se garantiza que el nivel de la cadena de suministro siempre sea homogéneo, pero sobre todo sostenible para las empresas que participan de este proceso.

Los cambios en la cadena de suministro post-COVID

Para aquellas organizaciones cuyos bienes han sido considerados no esenciales uno de los cambios más abruptos que se ha tenido es el de encontrar formas novedosas para garantizar el

suministro una vez terminado el cierre de emergencia. De manera directa, una de las soluciones que se han vuelto necesarias es el establecimiento de almacenamiento de corto plazo, con lo que resulta viable hacer frente a los costos directos que esto genera y por lo tanto no afectar a la distribución (SAPICS, 2020), no obstante esto no es gratuito, el sacrificio que se tiene que hacer es generar una restricción en la producción de las empresas, lo cual se puede traducir directamente en un decrecimiento de la oferta de bienes para un mercado acostumbrado a tener todo en cualquier momento.

Las medidas de aislamiento impuestas por los gobiernos de las distintas naciones han funcionado para dos cosas, la primera, controlar el brote infeccioso, la segunda, mantener la poca producción con cierto nivel de disponibilidad para los compradores; sin embargo, el panorama resulta incierto debido a que conforme pasa el tiempo se prolonga más el confinamiento y ello genera decrecimiento en las ventas de las empresas (McKenzie, 2020).

Uno de los cambios más abruptos que la cadena de suministro sufrirá será la operación, ya que ésta deberá adaptarse y flexibilizarse en función de las necesidades del momento; así entonces, se plantea un nuevo modelo de tres niveles en el cual se tome en cuenta el control de las mercancías y los mercados, el establecimiento de consorcios de compra y la fuerza de trabajo (WHO, 2020), en primer lugar, la base de todo es el control de las operaciones diarias y el potencial de entrega de mercancías, no obstante, como había sido mencionado anteriormente, dadas las circunstancias tanto la oferta como la demanda se ven desequilibradas y por lo tanto requieren de realizar ajustes que favorezcan nuevamente el reinicio de la cadena. De igual manera la idea de generación de consorcios, implica determinar y coordinar la nueva demanda y la fuerza de trabajo entender las nuevas directrices de la interrelación de las estrategias entre grupos de interés.

Al mismo tiempo un parteaguas que se tomará en cuenta para la mejora de las relaciones entre miembros de la cadena es la resiliencia, un concepto que se había venido desarrollando y queriendo aplicar en el entorno desde tiempo atrás pero que dadas las circunstancias no era viable, sobre todo por la

manera en que se manejan regularmente las industrias. La resiliencia puede ser definida como la capacidad que tiene una sustancia para volver a su estado original; es decir, la intención trata de volver a lo básico del entorno ya que para la cadena de suministro resulta crucial el poder anticiparse a los problemas que se presenten (Mensah y Merkuyev, 2014).

Entonces, en términos generales las empresas deben apostarle más a la realización de cambios enfocados a la resiliencia corporativa, debido a que los procesos necesitan tener claridad sobre quienes los realizan y cómo los realizan; es de suma importancia comprender la función que cada uno de los miembros de la organización tiene y al mismo tiempo necesita mejorar la relación existente entre los grupos de interés y la cadena de suministros.

3. METODOLOGÍA

Debido a la naturaleza del tema desarrollado y la novedad del mismo, el proceso de colecta de información resulta un hecho ligado de manera directa al proceso documental principalmente; se han recopilado diversos documentos para generar una discusión teórica desde la cuál resulta posible argumentar los cambios existentes tras la pandemia de coronavirus para las cadenas de suministros.

Al mismo tiempo, la investigación parte del entendimiento de las realidades presentadas por diversos autores alrededor del mundo, debido a esto, se realiza una selección de acciones que pueden estar relacionadas con el entorno de las organizaciones más representativas mundialmente, y con ello sentar las bases para en su momento realizar una medición más profunda en una serie de casos que tomen en cuenta el entorno nacional.

4. RESULTADOS

Discusión teórica

Las organizaciones se han planteado la necesidad de realizar modificaciones para el crecimiento de los beneficios que la cadena de suministro puede brindarles, de tal forma que el punto focal considera situaciones adicionales a la entrega de mercancía; la cadena de suministros ha propuesto tres ejes a

desarrollar, de acuerdo con lo planteado con Lee (2004):

- Tecnología
- Inversión Directa
- Reducción de costos.

Pero en un mundo post pandémico, en realidad ¿tienen cabida?, la realidad es que cada uno de estos ejes propuestos, ha modelado el entendimiento de la función de la cadena de suministros hasta el punto de convertirse en un paradigma que pareciera inamovible en la industria.

En los términos de la tecnología, el entorno menciona que la importancia de esta radica en el desarrollo y licenciamiento, esto con la finalidad de crear desarrollo de trabajo en el entorno y a través de ello favorecer a los mercados en crecimiento con la colaboración con organizaciones que tengan mucho más desarrollado el potencial de generación de tecnología, sin embargo, tras los hechos suscitados durante el año 2020, el entendimiento ha cambiado y se ha exacerbado un sentimiento de rechazo hacia el exterior.

Un reto a vencer con la tecnología existente, será el de crear canales inversos de contacto entre cada uno de los miembros de la Cadena de Suministro (Hong, Govidan, Xu y Du, 2017), esto se puede dar analizando los niveles de contactos existentes en cada una de las industrias, sin embargo, su implementación implica el incumplimiento del que ha sido delimitado como el tercer reto, que es la minimización de costos; este punto se ve afecto directamente por las condiciones de los procesos económicos externos, de tal forma que se ve reflejado en como el consumidor final recibe sus mercancías y cómo establece los criterios de pagos (Christopher y Gattorna, 2005), sin embargo, se ha visto como el entorno externo se ha deteriorado, así entonces organismos internacionales han advertido que la magnitud y complejidad de los cambios económicos posteriores a la pandemia serán prácticamente irreversibles en los próximos 10 años (OCDE, 2020).

Este escenario obliga a plantearse si en realidad la meta es una reducción de costos permanentes o si se puede encontrar un sistema mucho más eficiente en el cuál los costos se adapten de una forma mucho más flexible a los

cambios macroeconómicos y microeconómicos, de tal manera que sea posible responder y evitar paros indefinidos en las líneas de producción.

Es de destacar que existen casos donde se ha venido estableciendo este tipo de cambios, pero aun el día de hoy no ha sido completamente aceptado porque la visión va más hacia el entendimiento de los activos tangibles y dejan de lado los intangibles que son básicamente los que se plantean ese tipo de cambios realmente.

Al mismo tiempo, para que se pueda dar la transferencia tecnológica y se cubran con estas modificaciones en el paradigma de los costos, se necesita que las organizaciones se encuentren muy dispuestas a invertir en aquellos hechos que se necesitan, pero teniendo en cuenta que su existencia es completamente apegada a ese entorno económico que se mencionó con antelación.

5. CONCLUSIONES

Más allá de realizar un análisis bajo un proceso metodológico, el documento presentado trata de recopilar los hechos documentales tomados del entorno y de cómo este se comporta tras la pandemia de COVID-19. La realidad de la cadena de suministro es que ya no es la misma, su existencia se ha visto condicionada a encontrar nuevos esquemas, a utilizar el material con que se cuenta, tanto humano como en especie y con ello recomponer el entorno, intentando en todo momento que se satisfagan las necesidades de los consumidores al máximo.

Sin embargo, es destacable que los retos que tienen que resolver las empresas van más allá del envío y producción de mercancías. Si bien las actividades primarias de la cadena logística requieren de una correcta planeación, hoy más que nunca deben de visualizarse como parte de un intrincado sistema en donde los protagonistas serán quienes realicen la planeación y no necesariamente los procesos subsecuentes, al mismo tiempo, en un mundo con una nueva normalidad, como se ha llamado a esta etapa de la humanidad, los procesos productivos se enfocarán en desarrollar bienes y servicios mucho más sostenibles y competitivos en mercados cada vez más

locales, de tal manera que las grandes cadenas de suministros únicamente estarán reservadas para una cada vez más pequeño grupo de personas y empresas.

Así entonces la manera en la que se resuelvan estos problemas serán base para el replanteamiento de las nuevas organizaciones económicas, que quizá transformarán nuevamente el panorama y darán paso hacia modelos de negocios distintos, con profundo sentido de respeto al medio ambiente y la humanidad, pero, sobre todo, con procesos administrativos innovadores, más rentables y con costos controlados; simplemente el sueño de cualquier administrador internacional.

REFERENCIAS

- Christopher, M. y Gattorna, J. (2005). Supply Chain cost management and valued-based pricing. *Industrial Marketing, Management*, 34(2), 115-121.
- Deloitte. (2020). *Covid 19: Managing supply chain risk and disruption*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf
- Dobrzykowski, D. (2019). Understanding the Downstream Healthcare Supply Chain: Unpacking Regulatory and Industry Characteristics. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 26–46. <https://doi.org/10.1111/jscm.12195>
- Donnan, S., Rauwald, C., Deaux, J., & King, I. (2020). A Covid-19 Supply Chain Shock Born in China Is Going Global. *Bloomberg.Com*, N.PAG
- Göran, S. (2007). Gestión de la cadena de suministro frente a la gestión de la cadena sostenible. *EsicMarket*, 129(1), 239-258.
- Govindarajan, V., & Bagla, G. (2020). As Covid-19 Disrupts Global Supply Chains, Will Companies Turn to India?, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
- Gundlach, G. T., Frankel, R., & Krotz, R. T. (2019). Competition Policy and Antitrust Law: Implications of Developments in Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 47–67. <https://doi.org/10.1111/jscm.12196>
- Hong, X., Govindan K., Xu, L. y Du, P. (2017). Quantity and collection decisions in a closed-loop supply chain with technology licensing. *European Journal of Operational Research*, 256, 820-829.
- Kilpatrick, J. (2020). COVID-19: Managing supply chain risk and disruption: Coronavirus highlights the need to transform traditional supply chain models. *Deloitte*, 1(1).
- Lee, H.L. (2004). The triple A Supply Chain, *Harvard Business Review*, 8(1), 3-12.
- Lee, H.L. y Shen, Z.J. (2019). Supply Chain and Logistics Innovations with the Belt and Road Initiative. *Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1-20.
- Lee, J. y Wright, J. (2020). COVID-19 and shattered supply chains. *IBM*, 1(1), 2-3.
- Lee, S. H., Mellahi, K., Mol, M. J., & Pereira, V. (2020). No-Size-Fits-All: Collaborative Governance as an Alternative for Addressing Labour Issues in Global Supply Chains. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 291–305. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04198-5>
- Locus (2020). *COVID-19 and Supply Chain: Disruption and Actions*. <https://locus.sh/documents/covid-supply-chain-disruptions-and-actions.pdf>
- Matos, P. de. (2020). Supply chain disruption benefits from technology and ingenuity. *South African Food Review*, 14.
- McKenzie, B. (2020). Beyond COVID-19, supply chain resilience hold key to recovery.
- Mensah, P. y Merkurjev, Y. (2014). Developing a resilient supply chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 310-315.
- OCDE. (2020). Coronavirus: Joint actions to win the war. Recuperado de <https://www.oecd.org/about/secretary-general/Coronavirus-COVID-19-Joint-actions-to-win-the-war.pdf>
- Sadhukhan, J., Dugmore, T. I. J., Matharu, A., Martinez-Hernandez, E., Aburto, J., Rahman, P. K. S. M., & Lynch, J. (2020). Perspectives on “game changer” global challenges for sustainable 21st Century: plant-based diet, unavoidable food waste biorefining, and circular economy. *Sustainability*, 12(5), e1976. <https://doi.org/10.3390/su12051976>
- SAPICS (2020). predicts new supply chain challenges in Level 4 of Lockdown. *South African Food Review*, N.PAG.
- Seifert, R.W. (2020). Digesting the shocks: how supply chains are adapting to the COVID-19 lockdowns. *IMD*, 11(2), 17-25.
- WHO (2020). *COVID-19 Supply Chain System: Requesting and Receiving Supplies*.
- Yang, J., Chen, J., Zhang, Z., Hong, M., Li, H., Li, Y. y Yang, M. (2020). Cost performance optimization of waste heat recovery supply chain by mobile heat storage vehicles. *Energy Reports*.