

CADENA DE SUMINISTRO A PRUEBA DE PANDEMIAS

Andrés Rivas y Jorge Chávez



Las empresas deben reaccionar a la situación actual tomando responsabilidad por sus trabajadores, fortaleciendo sus cadenas de suministro y buscando alternativas financieras para sobrevivir la crisis por la pandemia mundial.

Actualmente estamos viviendo una pandemia mundial sin precedentes. En un mundo globalizado, con interdependencias en todos los rincones del planeta, para surtir, producir, y distribuir productos, la llegada del virus COVID-19 ha trastornado nuestro panorama económico y por consecuencia a las cadenas de valor de las empresas. El escenario está en constante cambio, y aunque hay gran cantidad de modelos predictivos, en realidad nadie sabe con certeza qué puede suceder mañana, o en las siguientes horas. De esta forma, nuestras cadenas de suministro hoy no pueden operar de la forma habitual. Debemos encontrar la manera de responder ante esta situación extraordinaria, para poder continuar operando y dando servicio a nuestros clientes, de la forma más rentable.

Se ha escrito mucho de los efectos que esta pandemia puede tener en los mercados globales y qué están haciendo las empresas en Europa y en Estados Unidos, pero sus estructuras económicas, sus poblaciones y sus panoramas son muy diferentes a los que tenemos en América Latina. Con nuestra experiencia, principalmente en América Latina, podemos brindar una perspectiva más aterrizada a nuestra realidad.

Muchos analistas comparan esta epidemia con la de SARS del 2002-2003. Sin embargo los efectos esta vez pueden ser mucho mayores. En la de SARS el contagio era mucho menor y en aquel entonces la dependencia de nuestras cadenas de suministro en China eran mucho menores.

SARS

Epidemia de 2002 - 2003

8.096

774

COVID-19

2019 hasta ahora

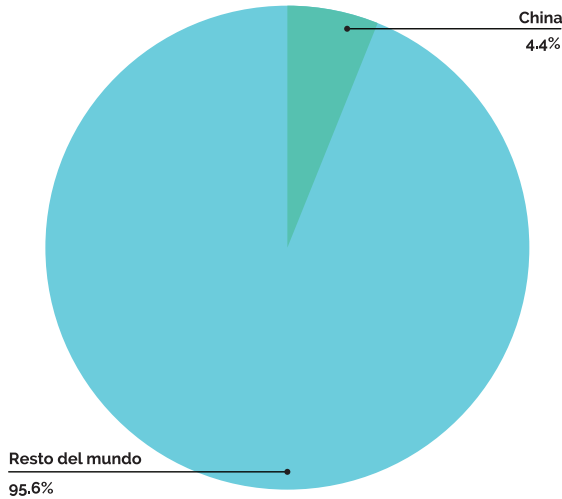
542.417

24.354

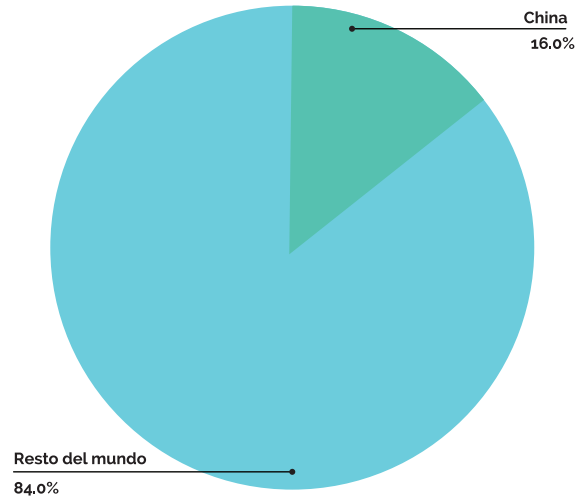
Fuente: ISGlobal

De acuerdo con la OCDE, este evento trae efectos en dos aristas; una por la disminución en la producción de los países afectados, lo cual ha afectado las cadenas de suministro en todo el mundo, y por otro lado la baja en consumo y colapso de la confianza del comprador. Las medidas estrictas que se han aplicado en varios países, aunque son esenciales para contener el virus, están empujando a nuestras economías a un estado de “congelación profunda” sin precedentes, de la cual no será tan fácil salir. Recordemos que el PIB se compone de: consumo + inversión + gasto público + exportaciones – importaciones, y en este momento todos los elementos que lo componen se han visto afectados, por efectos del COVID-19 o de política pública.

PIB de CHINA como porcentaje de PIB Mundial 2003



PIB de CHINA como porcentaje del PIB Mundial 2020



Fuente: Harvard Business Review (2020)

Casi todos los empresarios están haciendo escenarios de venta a la baja, incluso aquellos que producen productos de higiene personal, que hoy están con una demanda alta, ya que saben que, al terminar este evento, sus ventas probablemente bajarán, mientras sus clientes se terminan los productos que compraron durante este tiempo.

Sectores beneficiados

- Farmacéutico
- Calzado
- Vestido
- Textil
- Compras por internet
- Telecomunicaciones
- Streaming

Fuente: Informador.mx (2020)

Sectores más afectados

- Manufactura
- Electrónica
- Automotriz
- Turismo
- Consumo

Fuente: Informador.mx (2020) Activos de Co

El 18% de las empresas ha realizado paros en alguna de sus líneas de producción y el 10% ha tenido que hacer paros técnicos, es decir, han tenido una reducción de jornadas de trabajo por falta de producto.

Fuente: Expansion.mx (2020)

Todos los empresarios en este momento se preguntan: ¿Qué puedo hacer durante este período extraordinario de pandemia? ¿Cómo enfrentar el reto que representan las medidas de salud para mi empresa?



Primero las personas:

1

Algunos países han establecido medidas drásticas de toque de queda y mantener a las personas en casa, otros han sido más flexibles

En cualquier caso, el activo más importante que tenemos en las empresas son las personas que trabajan en ellas, así que te recomendamos hacer todo lo posible por proteger a tus empleados. Para algunas empresas o para ciertos niveles de la organización, habilitar el Home Office es una medida que se puede implementar sin mucha dificultad. Para las empresas con áreas operativas, el reto es mayor- se debe continuar produciendo mientras se busca contener la expansión del virus. En estos casos vemos empresas que están implementando medidas como turnos que no conviven: Evitar que los empleados de un turno estén en contacto con los del siguiente turno para reducir la posibilidad de contagio, aunado a medidas de limpieza y desinfección de áreas de trabajo. Es importante buscar la eficiencia en tiempos en estas medidas para evitar retrasos adicionales en el cambio de turnos, y hacer anotaciones importantes para dejar cualquier instrucción al siguiente turno. Incluso se pueden implementar revisiones rápidas de salud en el cambio de turno, como tomar temperatura y separar a empleados que presenten síntomas como tos.



Estrategias ágiles en el Top line:

2

Normalmente la planeación de la demanda se lleva a cabo en períodos de 6 meses o por temporada, incluso de manera anual.

Hoy estas proyecciones se hacen cada día o incluso cada hora dependiendo de la información que se obtenga sobre el avance de la pandemia y las medidas de seguridad que se están implementando en algunos países o incluso regiones. Esto nos lleva a que las empresas focalicen sus esfuerzos en menos SKUS o productos, de manera que puedan ser más flexibles ante cambios en la demanda.

Las empresas están creando también mesas de trabajo interdisciplinarias, donde se encuentran

as áreas de planeación de demanda, operaciones, marketing, ventas, y finanzas, de manera que se puedan tomar decisiones de manera más rápida y con mayor frecuencia para mantener la agilidad ante los cambios que se van presentando. Estos equipos se deben enfocar en cómo hacer mejor uso de las capacidades de la empresa y hasta dónde se puede estirar el presupuesto para continuar la operación, mientras nos enfrentamos a este reto. Podemos decir que es la ejecución de un proceso de S&OP (Sales and Operations Planning) a nivel diario, en donde la ejecución (S&OE) se vuelve un elemento clave.

Es importante mantener a tus competidores a la vista, especialmente en los sectores más competitivos. Es posible que algún competidor pueda aprovecharse de la situación para generar alguna ventaja en esta situación de emergencia, de manera que al tomar decisiones este es un factor que se debe tener en cuenta. Incluso, en algunas industrias los competidores pueden llegar a acuerdos, algunas veces gestionados por el gobierno, para asegurar que todos cumplan con las medidas de mitigación de la expansión del virus.



Alineación del Back End:

3

El otro reto es el del abasto de todos los materiales necesarios para mantener la producción. Desde el comienzo de la pandemia

algunas empresas se vieron afectadas por la falta de materias primas o componentes fabricados en China. De acuerdo con el Banco Mundial, el 17.9% de las importaciones de México provienen de China, esto sin duda, ha afectado a sus cadenas de suministro y principalmente las manufactureras, al no tener suficiente producto para atender la crisis, ya que el 63.4% de los bienes de capital se importan de China, y en ocasiones, ante el bajo costo, no se tiene desarrollados a proveedores nacionales. Algunas empresas en países de América Latina han sabido aprender de las dificultades de otros países para estar preparados para esta contingencia. Por ejemplo, uno de nuestros clientes se vio afectado por que uno de sus insumos se determinó como no esencial en su país de origen donde las medidas de mitigación del virus son más estrictas, de manera que no hay producción ni suministro. Anticipando que esta situación pudiera alcanzar a sus filiales en México y Latinoamérica, tomó medidas rápidamente, para asegurar su abasto en estas zonas. Tener opciones de suministro de distintas fuentes siempre es una buena idea, pero aquellos que anteriormente generaron relaciones de confianza con diferentes proveedores, pueden estar mejor preparados para esta situación.

Algunos puertos de embarque se han ido cerrando, o los controles fronterizos se han vuelto más estrictos, lo cual retrasa la llegada de materias primas o piezas a las plantas donde se utilizan. Contar con una planeación de producción flexible y enfocada en productos esenciales (o posibles) puede ser una forma de mantener la productividad de la empresa, con un nivel de servicio al cliente temporalmente reducido, pero funcional.

En términos de distribución los retos también son importantes. Los bienes de consumo se siguen produciendo y distribuyendo a nivel nacional e internacional, sin embargo, las medidas de salud pueden restringir nuestra capacidad para enviar los productos con la misma rapidez que antes. Algunos países o regiones han activado reglas de que no vayan más de dos personas en un vehículo de entrega, lo cual complica los tiempos de distribución y hace más lento el cambio de turno. Tomar medidas para optimizar las rutas de distribución y los cambios de turno (aprovechando para sanitizar el vehículo), pueden ser una forma de reducir el impacto de la contingencia en las entregas.



Gestionar el Bottom line:

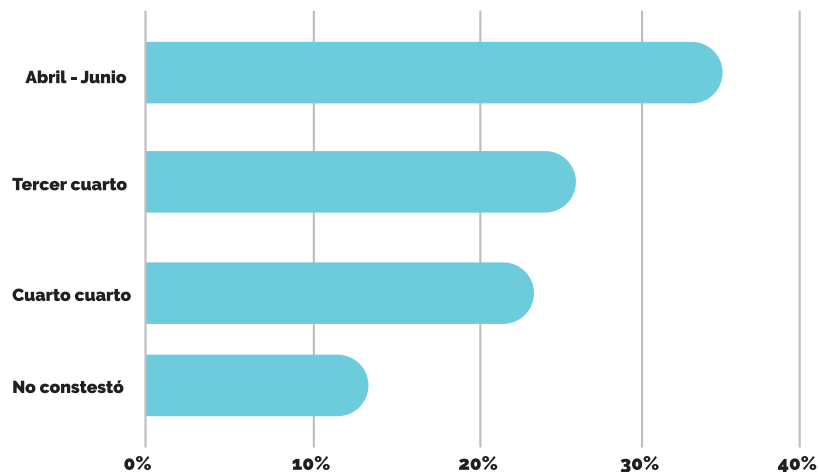
4

Finalmente, pero a su vez el elemento más importante, para las empresas el reto más grande es sobrevivir esta etapa de retos en la

cadena de valor para poder continuar operando después de que pase la crisis. Para ello, muchas empresas están reduciendo sus planes de manufactura, incluso contemplando el cierre de algunas líneas para reducir los costos fijos. Otras empresas están reorganizando sus presupuestos de manera que se puedan posponer algunas inversiones, disminuir gastos no operativos, o conseguir financiamiento adicional, para mantener a la empresa operando de forma sana. Algunos gobiernos están implementando paquetes de ayuda financiera a aquellas empresas más afectadas por esta crisis, y aunque en algunos países como México aún no lo hagan, la derrama económica de estos paquetes puede traspasar fronteras.

A pesar de que nos encontramos en una situación sin precedentes a nivel mundial, podemos tomar medidas inmediatas para mitigar los riesgos en nuestras empresas e industrias. Debemos estar seguros de que esta crisis también pasará. Las proyecciones son diferentes sobre el cuándo, pero todos están de acuerdo en que terminará. Una encuesta de Index, que incluye a las 1000 principales empresas manufactureras avanzadas en México y dan empleo a más de 3 millones de personas estima la recuperación de la siguiente manera:

¿Cuándo nos recuperaremos de esta crisis? (Encuesta Index)



<https://expansion.mx/economia/2020/03/16/industriales-apuestan-hecho-mexico-ante-coronavirus>

Fuente: Expansión (2020)

En resumen, hay muchas medidas que podemos tomar para afrontar la pandemia actual y prepararnos mejor para las que pueden llegar en el futuro. Lo más importante es construir una cadena de suministro resiliente. Esto implica:

1. Diagnosticar el riesgo y priorizar en enfoque en áreas críticas
2. Diseñar procesos de gestión de riesgo robustos que permitan diversificar las redes de abasto y distribución de acuerdo con las capacidades internas
3. Usar recursos digitales y modelos predictivos que nos permitan tener mayor visibilidad del mercado con horizontes de tiempo más cortos
4. Implementar un modelo de gestión que nos permita tomar decisiones más ágiles.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la pandemia del COVID-19 ha recordado a los responsables de la toma de decisiones corporativas que es necesario desarrollar nuevas estrategias comerciales en sus futuros diseños de cadena de suministro. Los indicadores que se considerarán en el diseño de las cadenas de suministro probablemente contendrán aquellos tradicionales, como el costo, la calidad y el servicio, y nuevas medidas de rendimiento para el negocio que incluyen resiliencia, capacidad de respuesta y reconfigurabilidad.

En Sintec contamos con más de 30 años de experiencia en [Manejo de Riesgos para Cadenas de Suministro](#). Con el respaldo de nuestra experiencia, nuestras metodologías y un profundo conocimiento del mercado Latinoamericano, estamos preparados para brindarte soluciones de implementación rápida para enfrentar esta contingencia y fortalecerte para el futuro.

Referencias:

ISGlobal (2020) "El nuevo coronavirus: algunas respuestas y muchas preguntas"

<https://www.isglobal.org/coronavirus>

Mostolle, Charles, et al. "Los Industriales Apuestan a Lo 'Hecho En México' Ante El Coronavirus." Expansión, 16 Mar. 2020, expansion.mx/economia/2020/03/16/industriales-apuestan-hecho-mexico-ante-coronavirus

CMS Medios. "Preven Que La Crisis Por Covid-19 Dé Un Respiro a La Industria De La Moda." El Informador :: Noticias De Jalisco, México, Deportes & Entretenimiento, El Informador :: Noticias De Jalisco, México, Deportes & Entretenimiento, 16 Mar. 2020, www.informador.mx/economia/Preven-que-la-crisis-por-Covid-19-de-un-respiro-a-la-industria-de-la-moda-20200315-0015.html

Haren, Pierre, and David Simchi-Levi. "How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March." Harvard Business Review, 23 Mar. 2020, hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march?language=es

Acerca de los autores



Andrés Rivas

Director de Estrategia de Operaciones, Monterrey
andres.rivas@sintec.com

Cuenta con más de 21 años de experiencia en proyectos relacionados a inversiones de capital e infraestructura, optimizaciones de cadenas de suministro y transformaciones organizacionales orientadas a lograr la excelencia operativa. Ha trabajado con clientes como Heineken, Softys, Arca Continental, DeAcero, Grupo Bimbo y Grupo Pisa en México, Latinoamérica y Europa. Recientemente Andrés ha desarrollado capacidades en clientes relacionadas a las prácticas de industria 4.0 como son analítica avanzada y el desarrollo de soluciones digitales que le permitan a los clientes desarrollar análisis prescriptivos.



Jorge Chávez

Director de Estrategia de Operaciones, Monterrey
jorge.chavez@sintec.com

Cuenta con un MBA de la EGADE Business School y está certificado en Transformación Digital por el MIT. Tiene más de 7 años de experiencia en consultoría en México y Latinoamérica con empresas líderes en su industria. Es experto en temas de Inventarios, Red de Suministro, Producción, Centros de Distribución y Planeación de Ventas y Operaciones en industrias como Productos Industriales, Telecomunicaciones, Consumo, Alimentos y Bebidas y Farmacéuticos.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com