



# Creando una cadena de suministro más resiliente post- Covid-19

Mayo 2020

El cese de actividades debido al Covid-19 ha puesto a prueba la solidez de las cadenas de suministro en donde los proveedores han fallado al entregar debido al cierre de operaciones u otros problemas logísticos. Puede haber lecciones importantes de esta experiencia, particularmente porque esta interrupción podría persistir durante algún tiempo. Para estar preparados para los nuevos retos que se originarán cuando los negocios empiecen operaciones, las compañías deberían revalorar la resiliencia de su cadena de suministro y hacer ajustes en donde sea apropiado.

El brote de la pandemia ha interrumpido el comercio transfronterizo así como la producción justo a tiempo con inventarios apretados. El desarrollar cadenas de suministro ágiles o “lean” que entreguen rápido y que sean rentables alrededor del mundo ha sido una tendencia en las últimas décadas, permitiendo a las compañías tomar ventaja de costos de mano de obra más bajos en algunas jurisdicciones. Este concepto se encuentra bajo escrutinio a raíz de la interrupción creada por la pandemia.

En muchos países, la cadena de suministro de alimentos se ha adaptado de forma eficaz y efectiva a la nueva dinámica de demanda, después de que los restaurantes y bares tuvieron que cerrar, se creó una nueva demanda de alimentos y bebidas pero redujo el suministro de otros productos debido a las compras de pánico que se originaron. Pero algunos productos tardaron en reaparecer en los estantes. Mientras tanto, las cadenas de suministro de productos de salud, enfrentaron mayores obstáculos y revelaron debilidades estratégicas en inventarios, obtención de materiales y en sí, en la resiliencia de su cadena de suministro. Las consecuencias de este confinamiento no han sido peores para la administración de las cadenas de suministro que para el resto del sector de manufactura, sólo porque la pandemia impactó a la demanda al mismo tiempo en que la producción fue detenida.



## Debemos prepararnos para más interrupciones de este tipo

Se debe tener especial atención al iniciar operaciones. Los expertos han advertido de réplicas de cese de actividades en las cadenas de suministro cuando la producción empiece en algunas jurisdicciones. Esto afectará particularmente a las cadenas de suministro internacionales dado que cada país tendrá una estrategia diferente y un calendario de reapertura de actividades distinto. Además, si en grandes regiones se reinicia la producción de manera simultánea se podrían crear picos en la demanda de materia prima y componentes individuales afectando el suministro de los mismos. Las cadenas de suministro que fueron finamente ajustadas pre- Covid- 19, aquellas que resultaron de una estrategia “justo a tiempo”, difícilmente trabajarán sin contratiempos por algún tiempo, particularmente si las medidas de confinamiento se endurecieran de nuevo debido a algún pico en casos de coronavirus.

Las restricciones fronterizas y medidas de seguridad en el confinamiento podrían seguir vigentes en algunas jurisdicciones, impactando en el gasto e inversión de los consumidores, afectando el comercio internacional y las cadenas de suministro globales por tiempo indefinido. Los economistas esperan que la economía global enfrente una aguda aunque corta recesión. Los sectores que seguramente se verán impactados son el automotriz, textil y electrónico. Esto causado por el “efecto de onda” del inicio de operaciones en los mayores centros manufactureros después del cese de actividades y en el sector turismo. La situación podría cambiar abruptamente: Se prevé que los sectores más golpeados tengan una fuerte recuperación en 2021 dado que la demanda que ha estado reprimida se libere de la mano de un sentimiento de recuperación y que la producción suba.



## Creando una nueva estrategia

Una nueva estrategia después de la relajación de medidas de seguridad impuestas durante el cese de actividades deberá incluir una minuciosa evaluación en la resiliencia de la cadena de suministro para tener un mejor entendimiento del origen de los productos. Crear tanta transparencia como sea posible es esencial para poder hacer modificaciones en la cadena para atender las incertidumbres que los negocios están enfrentado tras la pandemia.

Los negocios están buscando cómo acortar y simplificar las cadenas de suministro. En algunos casos, éstas se han vuelto complicadas y opacas. No todas las compañías que venden bienes terminados tienen una visión clara del resto de las compañías más adelante en la cadena. Esto es de particular importancia para los procesos de manufactura de mayor valor con cadenas de suministro más largas. En el peor de los escenarios, la ausencia de una pieza clave forzaría a parar toda la producción magnificando el impacto global.

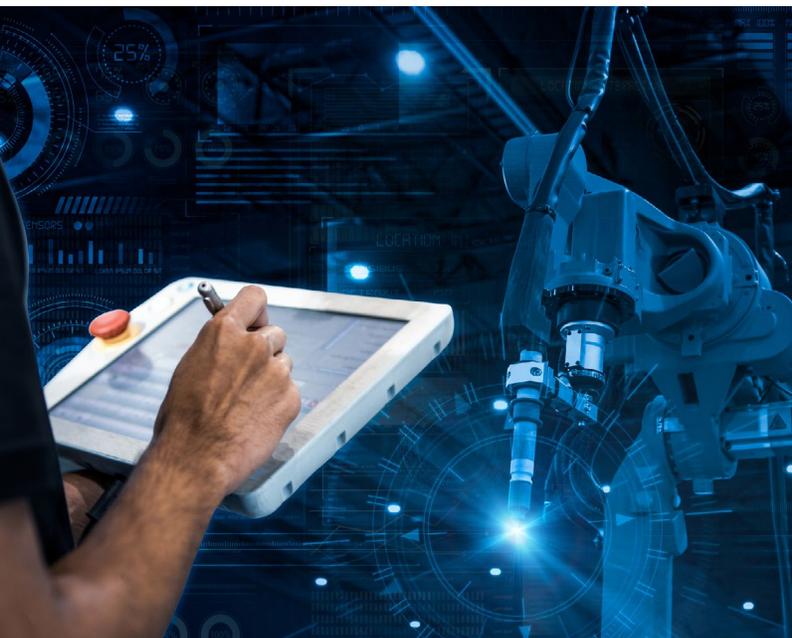
El confinamiento ha creado retos financieros que algunos negocios encontrarán difíciles de superar incrementando el riesgo de bancarrota. Las reestructuras (de créditos) o la declaración en bancarrota generalmente retrasa más el inicio de operaciones. Una opción que quizá algunas compañías pudieran considerar es apoyar financieramente a un proveedor clave, al menos, en el corto plazo. Algunas compañías deberán recurrir al almacenaje y creación de inventarios de reserva. Sin embargo, esto significa el costo adicional de expandir las bodegas o almacenes.



Las cadenas de suministro y los administradores de riesgos están reevaluando si los suministros de fábricas de origen único de Asia son convenientes. Separar la cadena de suministro para mitigar la escasez de algún producto en caso de que un proveedor no pueda entregar pudiera ser una solución alternativa. Para reducir el riesgo, una compañía podría por ejemplo, decidir obtener de una fuente en una ubicación de bajo costo el 80% de los insumos del componente clave y el 20% restante de los proveedores locales. El migrar la producción cerca de los consumidores clave podría traer ventajas ya que permitiría a las compañías reaccionar de forma rápida a los cambios en demanda, habilitar tiempos más cortos y reducir los riesgos. Sin embargo, todas estas acciones a menudo significan costos más altos.

Digitalizar la cadena de suministro podría ofrecer oportunidades para crear un negocio con más resiliencia y predictibilidad. El análisis de Big Data puede ayudar a las compañías a optimizar su proceso de selección de proveedores, y el “cloud- computing” puede facilitar y administrar las relaciones con proveedores, finalmente, la logística y los procesos de embarque puede mejorar muchísimo a través de la automatización y el Internet de las Cosas.

La pandemia ha aumentado, además, presión en las compañías para que inviertan en automatización y en el uso de la robótica para mitigar el impacto de la interrupción de actividades en las cadenas de suministro debido al confinamiento.





## Recomendaciones generales:

### 1. Manejo de la Crisis

- Formalización o institucionalización de un Equipo de Manejo de Crisis
- Definir roles y responsabilidades
- Comunicar regularmente los cambios en su negocio (utilizando técnicas de comunicación masiva de ser posible)
- Proveer de información de forma habitual, de las recomendaciones del Gobierno acerca de cómo controlar la difusión del virus.

### 2. Recursos Humanos

- Identificar la plantilla crítica que participa en los servicios clave del negocio.
- Considerar si podrían superar una pérdida del 10%, 25% o hasta del 50% de su plantilla de empleados.
- Tener en mente que la pérdida de empleados es un efecto colateral del Covid-19 (por ejemplo, quedarse en casa para cuidar a miembros de la familia en asilamiento)
- Entrenamiento cruzado a los empleados para que puedan llevar otras actividades adicionales a su rol, de forma temporal.
- Implementar el trabajo en casa (y considerar la efectividad de esta estrategia en el mediano y largo plazo, dado que los empleados van a tener que además absorber otros roles de apoyo, por ejemplo, el cuidado de hijos a falta de guarderías).
- Alentar los más estrictos estándares de higiene y asilamiento alineados a las recomendaciones gubernamentales.

### 3. Finanzas

- Revisar los requisitos para asegurar la liquidez.
- Evaluar el impacto de las interrupciones en la cadena de suministro, en margen de utilidades, flujo de efectivo, reestructuración de créditos, etc...
- Asegurarse de que hay recursos disponibles para efectuar pagos.

## 4. Cadena de suministro

- Identificar la plantilla crítica que participa en los • Re- evaluar las estrategias y calendarios de recuperación.
- Revisar dependencias de la cadena de suministros extendida.
- Considerar como los proveedores exclusivos están siendo afectados por la situación actual.
- Considerar como las ubicaciones geográficas van a verse afectados por posibles restricciones gubernamentales.
- Mantener comunicación con proveedores clave y estar preparados para anticipar escasez y ajustar la demanda de productos y servicios.



## 5. Operaciones

- Considerar limitar la oferta de productos y servicios para empatar los recursos disponibles.
- Identificar a los consumidores esenciales y tener en orden contratos de soporte.
- Considerar el trabajo colaborativo con otras organizaciones incluyendo competidores.
- Cuando los insumos no estén disponibles considerar otros medios para entregar los productos y servicios.
- Asegurar que los contratos de mantenimiento estén vigentes y tener refacciones suficientes. Cuando éstas no estén disponibles, va a ser necesario tener un plan para ajustar los parámetros de operación para extender la vida de los equipos.



Para más información contactar a:

**Félix Léguizamo**

FLeguizamo@mx.lockton.com



---

UNCOMMONLY INDEPENDENT