

THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



Sarawut Muensang / Shutterstock

En un lugar de La Mancha... ajo y coronavirus

25 febrero 2020 21:37 CET

En un lugar de La Mancha (no es un tópico, es verdaderamente el pueblo de dónde soy) coincido con Pedro, Nicolás y Antonio, varios amigos a los que llevaba años sin ver. Después de ponernos al día sobre la marcha de nuestras vidas, comentamos los temas de actualidad. Y uno de ellos es el coronavirus.

Compartimos la preocupación por los efectos del virus y las dificultades que están teniendo las autoridades para buscar una solución. Pero, para sorpresa de todos, Pedro reconoce que no todo son efectos negativos.

Él trabaja como comercial en el sector agrícola, en concreto en la venta de ajos producidos en España y que se distribuyen en Europa, África y Sudamérica.

Desde el origen de la crisis, las importaciones que provienen de China se han paralizado, y en menos de una semana toda Europa se ha encontrado desabastecida de un producto fresco necesario. Grandes distribuidores y cadenas de supermercados se han movilizado en busca de nuevas fuentes de suministro y, en cuestión de días, los precios se han duplicado. Las empresas

Autores



Manuel Francisco Morales

Contreras

profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad Pontificia Comillas



Jorge Alonso Monge

Universidad Pontificia Comillas



que habían firmado contratos de suministro se encuentran cubiertas. También aquéllas que conocen bien el sector y mantienen buena relación con productores han encontrado abastecimiento, aunque a mayor precio.

Lucía Barcos Redín

profesora del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas

A Nicolás también le ha afectado el coronavirus. Él trabaja en una empresa que se dedica a la producción de envases con fragancias que se utilizan como ambientadores. En su caso, el problema no reside en el suministro sino en la distribución hacia el cliente final de sus productos.

Miedo al contagio

Sus mayores clientes son cadenas que distribuyen a tiendas de barrio regentadas por chinos. Se trata de cientos de pequeños comercios con un volumen reducido, pero continuo en el tiempo. Desde el inicio de esta crisis, los consumidores han dejado de frecuentar estos locales, por miedo a un posible contagio, algo seguramente con poco fundamento científico, pero una realidad en estos días. En menos de dos semanas las ventas en estos locales se han paralizado, por lo que las fábricas que producen para ellos se han planteado parar durante unos días, ante un futuro incierto.

Antonio también se ha visto afectado, a pesar de no tratar directamente con proveedores o clientes de China. En su caso, sus proveedores de origen local les han fallado de dos formas: por un lado, entregando productos de menor calidad; por otro, realizando las entregas tarde, e incluso reduciendo las cantidades suministradas.

Las razones son claras: sus proveedores han detectado la oportunidad de ganar más dinero vendiendo sus productos en otros mercados donde los precios han aumentado por esta crisis. Al no tener contratos o acuerdos firmados y bien definidos que les obligasen a cumplimientos en cantidades, calidades o fechas de entrega precisas, sus decisiones se han fundamentado en la búsqueda de mayores ingresos.

Todos son conscientes de que en unas semanas las cosas volverán a su sitio. Los precios del ajo bajarán drásticamente, pues aun siendo un producto fresco, tiene cierta duración si se encuentra almacenado en cámaras frigoríficas, y los productores chinos enviarán su mercancía. El desplome de precios desestabilizará el mercado, y afectará a aquellos que no hayan sabido anticiparlos.

Las ventas en los comercios minoristas regentados por chinos volverán a los niveles previos a la crisis, pero no se recuperarán las ventas perdidas. Las relaciones con proveedores locales podrán volver al punto en el que se encontraban semanas o meses atrás; o quizás se hayan visto afectadas (incluso rotas para siempre) y a partir de ese momento haya que formalizarlas de otra forma.

Reflexiono sobre todo esto de vuelta a la Universidad Pontificia Comillas donde trabajo con unos compañeros en la publicación de un libro sobre la gestión de la cadena de suministro, que implica a todas las actividades y las empresas, desde los productores de materias primas hasta que el producto final llega al consumidor.

Esta gestión no es lineal, es decir, las empresas no se abastecen de un proveedor y entregan sus productos a un cliente, sino que forman redes y entramados de empresas en los que muchos proveedores trabajan para muchos fabricantes y estos entregan a muchos y diversos, e incluso a los mismos, clientes finales. En estas redes hay flujos de materiales, pero también monetarios y de información, y es vital ser capaz de entenderlos, e identificar a los actores que más influencia tienen.

Decisiones estratégicas

Hay ciertas decisiones estratégicas que han de estudiarse en profundidad, pues nos ayudarán a minimizar los riesgos que hemos comentado:

- Decidir si trabajamos con un solo proveedor (lo que nos aumenta la dependencia y el riesgo) o con varios, y dónde están localizados.
- Definir muy bien los criterios de selección de los mismos.
- Definir las relaciones contractuales que establecemos con ellos (criterios de calidad, condiciones de entrega, plazos, penalizaciones en caso de incumplimientos, etc.).
- Elaborar planificaciones estratégicas y tácticas, evaluando posibles escenarios.
- Evaluar los riesgos extraordinarios en países donde se encuentran nuestros proveedores o clientes (no solo el coronavirus, sino catástrofes naturales como en Fukushima, decisiones políticas como el Brexit, incrementos arancelarios o devaluación de monedas).
- Considerar la sostenibilidad como pilar estratégico, pues no sólo el componente económico es importante, sino también el social y el medioambiental.

Debemos estudiar la gestión de la cadena de suministro desde una perspectiva global, pero siendo conscientes del impacto que las decisiones tienen incluso a nivel local, incluso en un lugar de La Mancha, sin duda alguna.

 [alimentación](#) [China](#) [alimentos](#) [gestión empresarial](#) [coronavirus](#) [sector agroalimentario](#) **También le podría**

ir [¿Qué pasa si el nuevo coronavirus provoca una pandemia?](#)

La Política Agraria Común de la UE: sembrando debate desde 1962

¿Por qué el coronavirus nos parece incluso más peligroso de lo que es?

China busca la paz en África a su manera. ¿Cómo y por qué?