

# ADAPTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS EN ETAPA DE CUARENTENA

## ADAPTATION OF THE VALUE CHAIN OF QUARANTINE COMPANIES

Alex Castro Torres

[castro.alex@usfx.bo](mailto:castro.alex@usfx.bo)

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### RESUMEN

La pandemia y sus consecuencias, a nivel empresarial, han llevado a las iniciativas privadas a modificar la cadena de valor de sus negocios para poder adaptarse a una situación totalmente imprevista.

En momentos de desasosiego como el actual, los empresarios han tenido que identificar las áreas dentro del modelo de la cadena de valor en las que haber enfocado sus esfuerzos le ha sumado mucho frente a sus clientes, asimismo otras actividades que, han sido relegadas a un segundo plano, tal como la infraestructura física para empresas de servicio en un momento dado.

Se ha producido condiciones de mercado impensadas, donde los competidores se han visto a la par, y se ha generado un escenario inédito, donde todos se han encontrado en similares condiciones de competencia. A través de este estudio retrospectivo, se pretende identificar las principales acciones que se han tomado por parte de los emprendedores y empresarios bolivianos, para enfrentar los efectos de la pandemia.

**Palabras clave:** COVID-19, Cadena de valor, Adaptación en cuarentena

### ABSTRACT

The pandemic and its consequences, at the business level, have led private initiatives to modify the value chain of their businesses in order to adapt to a totally unforeseen situation.

In moments of unrest like the current one, entrepreneurs have had to identify the areas within the value chain model in which having focused their efforts have added a lot in front of their customers, as well as others that have been relegated to the background, such as the physical infrastructure for service companies at any given time.

There have been unthinkable market conditions, where competitors have been on par, and an unprecedented scenario has been generated, all have found themselves in similar conditions of competition. Through this retrospective study, it is intended to identify the main actions that have been taken by Bolivian entrepreneurs and businessmen to face the effects of the pandemic.

**Keywords:** COVID-19, Supply chain management, Quarantine adaptation

## 1. INTRODUCCIÓN

Entre octubre y noviembre del año 2019, se tiene registro del primer infectado por el COVID-19 o “Coronavirus de Wuhan”, precisamente en esa ciudad china.

Todavía no existe precisión en cuanto al origen de esta enfermedad, ni a sus alcances, consecuencias o efectos colaterales que puede dejar en el paciente que ha padecido este virus.

Por otro lado, si se tiene total conocimiento de su alto nivel de contagio, y dado que los síntomas que presenta en su portador, son muy parecidos a los de una gripe fuerte, sumado al lapso de incubación (4 hasta 14 días), se ha propagado con rapidez durante los primeros meses del 2020 en países inicialmente asiáticos y europeos, para, posteriormente, expandirse al resto de continentes.

Tal es el caso, que la Organización Mundial de la Salud, declaró esta situación, como pandémica.

Si bien este escenario parece contener una emergencia mucho más sanitaria que económica, las consecuencias que tuvo el brote del COVID-19, ha generado que se decreta la paralización progresiva de los aparatos productivos, considerando el riesgo que corren las personas con enfermedades de base en cualquier latitud.

La respuesta natural de los gobiernos del mundo, fue entrar en una cuarentena o confinamiento escalonado, en principio por horarios y con ciertas medidas, para al final, restringir la mayoría de actividades comerciales, cerrar las actividades académicas presenciales y aconsejar utilizar equipos de bio seguridad como barbijos, anti parras, y el uso de gel antibacterial.

El principal coletazo económico fue ese, las personas que tienen una fuente de trabajo estable y segura, tuvieron que adaptarse a cumplir sus obligaciones mediante los sistemas correspondiente para el tele trabajo, sin embargo, los emprendedores de las micro, pequeñas y en algunos casos medianas empresas, se vieron en una posición muy incómoda.

La creatividad y la flexibilidad para afrontar este obstáculo, ha sido en muchos casos, una ventana para muchos, dado que sus decisiones de modificar la lógica de sus negocios, o incluso, el giro comercial y la

cadena de distribución, ha significado obtener un efecto positivo para ellos.

Esta pandemia va a dejar dos tipos de emprendedores y empresarios, aquellos que aprendieron y se adaptaron al cambio rápido, respondiendo efectivamente, y otros que simplemente han cerrado las puertas, esperando que el fenómeno pase y deje la menor cantidad de daño posible para ver si pueden volver a salir a flote.

## 2. MARCO METODOLÓGICO

Al existir restricción de movilidad, este análisis toma un cariz exploratorio y cualitativo, además de nutrirse principalmente de fuentes secundarias.

A través de la extracción de textos y de datos clave, se ha procedido a realizar una revisión detallada de las principales problemáticas causadas por el escenario sanitario, así como las medidas de contingencia empleadas por los negocios.

## 3. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

La cadena de valor, propuesta por Michael Porter en 1985 en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, describe todas las actividades, tanto primarias como de apoyo, para generar valor en el producto o servicio entregado al cliente, y de esta manera, elaborar una ventaja competitiva, esta herramienta es de uso común en la planeación estratégica de las empresas.

Se compone de cinco actividades pilares o clave, y de cuatro actividades de apoyo, que, en su conjunto, describen todos los procesos internos de una empresa, con la misión de identificar las áreas que tengan el potencial de generar valor al cliente y minimizar el impacto económico.

Entre estas actividades clave, están las de:

- Logística interna: Que se encarga de todas las tareas de abastecimiento de materias primas, materiales e insumos que ingresarán al proceso productivo.
- Operaciones: Todas aquellas acciones propias de la transformación de los inputs en un producto terminado
- Logística externa: Contempla todo lo

Figura 1 Modelo de la cadena de valor



Fuente: Adaptado de Porter, 1985

referido a los canales de distribución, su elección y operación estratégica, además del almacenamiento del stock.

- Marketing y ventas: Actividades que comprenden toda la estrategia comercial, desde la mezcla de marketing y promoción, hasta las tácticas de venta y apoyo correspondiente.
- Servicios: Acciones complementarias al producto central, que pueden ser mantenimiento, instalación o servicios post venta en general.

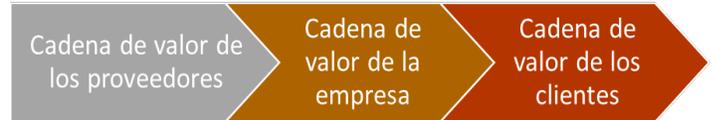
Asimismo, tal como señala el gráfico anterior, las actividades de apoyo o secundarias, están constituidas por: la estructura física de la empresa, la gestión del talento humano, el desarrollo tecnológico y funciones relacionadas como la investigación y la innovación, así como el aprovisionamiento y suministro de materiales intermedios y bienes de capital.

El objetivo principal del modelo, es la generación de una ventaja competitiva, que, se puede alcanzar de dos maneras:

- Optimizando los eslabones (actividades) de la cadena de una empresa.
- Coordinando los resultados de los eslabones y sus costos.

Esto se explica a través del comentario de Guerras y Navas (2007), donde aseguran que la cadena propia, forma parte de un sistema mayor de valor, enlazado directamente con la cadena de valor de los proveedores y la cadena de valor de los clientes:

Figura 2 Integración de la cadena de valor de la empresa con el entorno



Fuente: Adaptado de Guerras y Navas, 2007

#### 4. ESCENARIO ACTUAL DE LAS EMPRESAS BOLIVIANAS

Las iniciativas privadas, de todos los rubros, se han visto impedidas de realizar sus operaciones normales, primero con el cierre de fronteras, y después con el ingreso progresivo a una cuarentena rígida ordenada mediante Decreto Supremo N°4199 del 21 de marzo por el Gobierno Nacional.

El escenario que han atravesado las empresas bolivianas desde que se ha iniciado las medidas de control contra el COVID-19 ha sido realmente crítico, ya que han tenido que ajustar todas sus operaciones incluyendo aquellas las de: compra de suministros, distribución por sus canales formales y también el pago a su personal o dependientes.

Figura 3 Impacto de la emergencia sanitaria en la empresa boliviana

Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Empresa

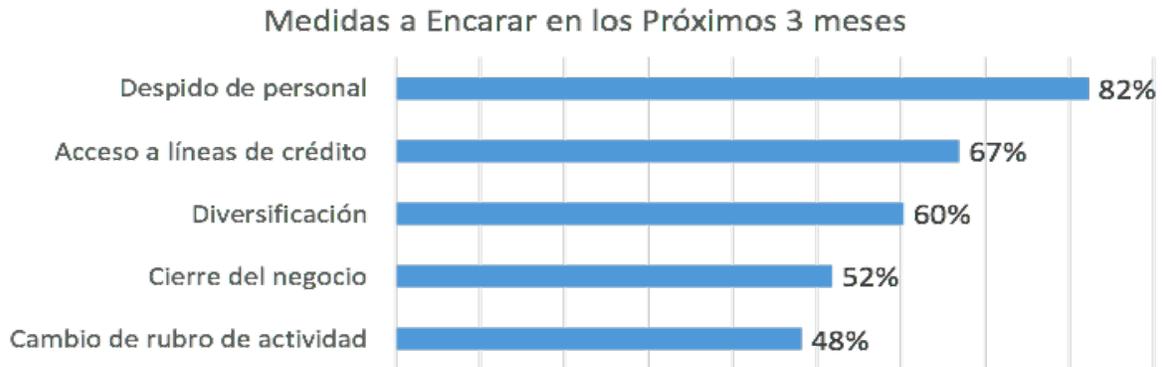


Fuente: Economy,2020

Según datos de la Cámara Nacional de Comercio, publicados en la revista digital Economy.com.bo; 6 de cada 10 empresas han visto caer en al menos un 70% sus ingresos, lo que ha llevado a plantearse estrategias de adaptación rápida al entorno.

Cómo respuesta a esta situación, los emprendedores y empresarios nacionales, han identificado algunas medidas a encarar para contrarrestar los efectos devastadores de la pandemia, entre los cuales se pueden advertir:

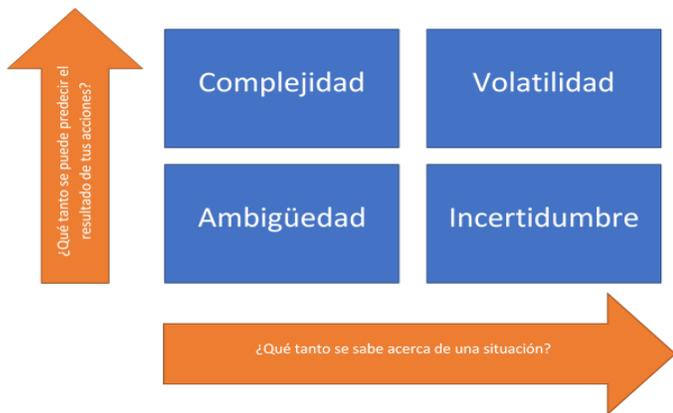
Figura 4 Acciones consideradas por los empresarios bolivianos ante la pandemia



Fuente: Economy,2020

Siguiendo en la línea de otras iniciativas a nivel internacional, se encuentra la postura de la diversificación, que si bien, no representa la primera medida considerada en el anterior gráfico, sí que permite observar justamente como la cadena de valor ofrecida se ha modificado de acuerdo a las exigencias contemporáneas. Las pymes representan el 79% de la base de la economía boliviana y generan alrededor del 40% de los empleos nacionales, según datos de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa. En ese sentido varios autores han coincidido en que la situación global puede enmarcarse dentro de los llamados “rinocerontes grises” o inclusive dentro de un escenario de un “cisne negro”. Sin embargo, una clasificación para este tipo de escenarios que, perfectamente puede ser aplicada, son los entornos VUCA (acrónimo en inglés para Volatility (V), Uncertatinty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A)). Un entorno VUCA para el área empresarial, debe ser necesariamente gestionado mediante la flexibilidad y la creatividad, ya que los gerentes o administradores tienen que poder tener la capacidad de adelantarse a los hechos y tener planes de contingencia ante cualquier circunstancia negativa que pueda presentarse. Una situación pandémica como la que se ha vivido, no tiene precedentes por tanto es muy difícil poder tener un plan de contingencia para un escenario que casi nadie había podido prever, sin embargo, durante al menos los 3 años anteriores, si se había estado advirtiendo de una recesión económica incuestionable, llegando a pronosticar resultados más catastróficos que incluso los de las crisis financieras de la burbuja punto com en 2002 o la de 2008.

Figura 5 Entornos VUCA



Fuente: Sánchez,2020

La salida a este episodio requiere de un liderazgo proactivo, propositivo y también estratégico, que rete el statu quo de continuar con las mismas prácticas que buscan metas cortoplacistas.

Las micro y pequeñas empresas, que tradicionalmente han estado muy orientadas a obtener resultados rápidos, donde su mayor interés se centraba en poder tener la mayor cantidad de ventas posible o un posicionamiento instantáneo en los buscadores y número considerable de seguidores en redes sociales, deben cambiar de enfoque, hacia objetivos más ambiciosos, que, no obstante, requerirán de un trabajo consistente en el tiempo.

## 5. LA ADAPTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN EMPRESAS BOLIVIANAS

La cadena de valor tal como se ha conceptualizado en un inicio, ha tenido que modificarse o evolucionar en casos puntuales para poder darle mayor importancia a algunos bloques, dependiendo del giro comercial de la empresa, por ejemplo: en los supermercados y en la banca privada, la infraestructura, tomó especial relevancia dado que a pesar de ser una actividad secundaria en el modelo de la cadena de valor, ha necesitado de una ingeniería de procesos tanto a nivel de bioseguridad como de productividad para poder darle confianza a los colaboradores que trabajan en las empresas y a los clientes externos.

Diferente es el caso de otros rubros, como el gastronómico, por ejemplo, restaurantes y patios de comida, que se han visto en un efecto sui generis.

Este fenómeno, ha acercado mucho el panorama hacia

un postulado teórico, la “competencia perfecta”, donde ninguna empresa puede ejercer influencia por si sola para poder sacarle una ventaja inalcanzable a sus competidores.

Los mercados barriales improvisados, por ejemplo, han sabido dar muchísima más comodidad a los compradores, frente a los puestos de comercio del canal tradicional o incluso del canal moderno, que, por obvias razones, necesitan reunir a la gente en un mismo edificio.

Las grandes cadenas de cafés, restaurantes y pubs que tenían dentro de su ventaja competitiva o su valor diferencial toda la infraestructura que albergaba sus instalaciones y la ambientación o también el servicio al cliente que recibían de los meseros, cajeros y demás personal, se ha visto anulada totalmente debido a que, por disposiciones oficiales se prohibió que estos negocios pudieran funcionar de manera normal.

El nivel de precios, en ese sentido, no ha jugado un papel determinante, cuando la seguridad sanitaria estaba en primer plano.

Para manejar el orden de las ideas, se presenta a continuación, las principales acciones acometidas por las empresas bolivianas desde el enfoque de los bloques de actividades principales de la cadena de valor:

- Logística interna, externa y operaciones

Con las vías de suministro muy menguadas, algunas empresas han tenido que echar en mano del stock en previsión que tenían.

Otras sin embargo se han visto desprovistas y a merced de una subida de precios producto de la demanda creciente y la oferta en el sentido contrario.

Se ha evidenciado que existe en el país, una dependencia marcada hacia la producción del oriente, tanto en productos industrializados como en producción agrícola y cárnica.

Según algunos analistas, el comportamiento del consumidor va a privilegiar la producción local, en ese sentido, es muy necesario impulsar, que también se elaboren productos derivados y/o industrializados en otras regiones del país.

Por otro lado, las medidas de confinamiento y distancia social, también han gatillado mucho la consciencia hacia la necesidad de tener protocolos de seguridad en absolutamente todos los negocios, un asunto hasta

ahora pendiente, dada la informalidad reinante en las pymes nacionales.

Asimismo, se ha tenido que trabajar mucho con el cliente interno (colaboradores de las mismas empresas) considerando que, en el punto más álgido de la cuarentena, salir de casa resultaba casi un sacrificio al no tener la certeza de estar en ambientes totalmente seguros.

Todo esto ha dejado, al menos en apariencia, el aprendizaje de promover una cultura de seguridad para todos los involucrados con la empresa, sean clientes internos o externos, y transmitirles el sentido de servicio que, debe ser el pilar de la visión organizacional, no solamente ver el empleo como una fuente de ingresos, sino como una manera de ayudar a re activar la economía y servir a la sociedad.

Actualmente, el intercambio comercial de estos, es totalmente normal y regular. Pero las pymes deben necesariamente contar con estrategias de escape, en caso de romper stock como ha ocurrido.

Uno de los sectores más perjudicados, junto al turismo, ha sido el de la gastronomía, porque no se permitía que los negocios pudieran expender comida ni bebidas dado el riesgo ante posibles contagios.

Con el paso del tiempo, estas medidas se fueron flexibilizando, en primera instancia: dejando el expendio de comidas y bebidas solamente mediante el servicio de delivery. Una modalidad que trajo consigo, el siguiente reto: el cómo poder darles a los clientes no solamente un producto de calidad, sino también transmitirle confianza con todas las medidas de bioseguridad; en el sentido de no solamente satisfacer el deseo que tienen hacia sus productos sino también la necesidad de poder confiar tanto en el restaurante como en el repartidor.

Muchas otras empresas productivas han empezado a ocupar parte de su logística de abastecimiento interno y/o de distribución comercial, para dejar de tener solamente canales intermedios y organizar un canal corto o directo donde ellas mismas se centraban en poder distribuir sus productos y vender directamente al cliente.

Otras han ido, como es el caso de Sofía, Pil o Delizia, un paso más adelante y han incluido en ese proceso, el pago a través de plataformas digitales para generar aún una mayor sensación de seguridad y comodidad y, después simplemente realizar la entrega en el domicilio

del cliente con su propio personal.

Todo ello ha llevado a la necesidad de tener en las empresas, una transformación digital, pero eso no es posible si es que no se transforma primero la cultura de la empresa desde los eslabones humanos, es por ello que se habla también de una transformación cultural.

Si bien es una necesidad no negociable para las empresas el teletrabajo y optar por canales de comercio en línea o en su defecto aliados estratégicos que puedan acercar los productos a los clientes, no se materializa en la misma medida para todos los negocios, principalmente debido a que el propio personal puede no estar preparado para eso.

Esta situación deja expuesta, la necesidad de trabajo interno, pero también, la oportunidad de volcarse al plano electrónico, que, sin duda, dejará de ser la excepción o el plus del servicio, y será más bien la norma para todas las industrias.

- Marketing y ventas

Philip Kotler, en sus obras, Marketing 3.0 y Marketing 4.0 ya daba importantes apreciaciones acerca de cómo había evolucionado el papel del consumidor/ cliente a través del tiempo, dónde éste antes era más receptivo y pasivo, para después con el pasar del tiempo transformarse en un actor activo y mucho más propositivo hacia marcas y empresas que demostraban estar interesados en él como persona, y también en su entorno.

Dejando de lado el antiguo enfoque de ventas.

Parece muy lógico, que con el pasar del tiempo, las empresas tomen este camino, sin embargo, esta pandemia acentuó mucho las actividades de marketing apuntando a las personas como seres integrales, demostrando empatía hacia sus preocupaciones, miedos y dudas, antes que simplemente intentar seguir impulsando la venta de sus productos.

Es así, que los esfuerzos de las empresas medianas y grandes, se centralizaron, en campañas de comunicación y educación, más que de captación de clientes.

Lo que, a la larga, les sirve como acciones de conciencia y construcción de marca.

Es muy importante que las empresas tomen en cuenta que las personas no son simplemente clientes

potenciales, sino que estos son seres que interactúan con muchos canales de información y en consecuencia, piensan y sienten de acuerdo a la influencia que ejercen estos y su entorno más cercano.

En un escenario normal, todos los esfuerzos de marketing apenas llegaban a influir un 33% de la decisión de compra (McKensy), ocupando un 66% de esta acción, en manos de la influencia que genera un entorno cercano, ya sea físico o digital (blogs, foros, redes sociales)

Entonces, en una situación afectada por la llegada del COVID-19, este porcentaje se ve reforzado, resultando en que ya este no es sólo el primer punto de contacto con las personas, sino ahora se convierte en muchas veces el único o el primordial.

Por todas estas razones, la comunicación ha sido dirigida más que nada en brindarle información y valor a una sociedad llena de incertidumbre, más que en buscar un retorno rápido a través de ventas.

- Servicios:

Como se señalaba líneas antes, la transformación digital para el consumidor boliviano ha sido impulsada principalmente por las regulaciones del D.S. 4245.

El servicio como un plus, más allá de ser estratégico, ha pasado a ser parte de un producto esperado, a través de la habilitación de tiendas en línea y múltiples pasarelas de pago.

Así como también, se ha podido evidenciar el crecimiento de la demanda y la oferta del servicio de delivery (empresas de reparto a domicilio) de todo tipo de productos.

Este hecho ha sido tomado como una oportunidad para todos los jóvenes que podían organizarse y ofrecer estos servicios, tanto por su cuenta, como afiliándose a una de las empresas que ya ofrecían este servicio,

Este sector, por ejemplo, se ha mostrado altamente favorecido, incrementando su volumen de pedidos, según datos del diario La Razón, hasta en un 300%.

Es muy particular, el hecho de que la sociedad boliviana, y más aún las ciudades que no son incluidas en el eje troncal, no son muy proclives a las ventas en línea,

debido, en muchos casos por el desconocimiento de estos procesos.

Razón que, a fin de cuentas, generaba desconfianza en los clientes.

Esta desconfianza generalizada del cliente boliviano hacia canales digitales se ha minimizado, pero no por elección sino por necesidad

Es así que la situación no ha dejado lugar para una opción alternativa, incluso llegando la banca privada, a empezar a ofrecer apertura de cajas de ahorro y entrega de tarjetas de débito en los hogares de sus nuevos clientes.

Sin duda alguna, adecuar y optimizar todos estos procesos, es el gran reto que van a enfrentar las iniciativas del servicio de cualquier empresa digital.

## 6. CONCLUSIONES

Cuando la situación demandó medidas rígidas contra el COVID-19, las empresas se encontraron en una situación riesgosa, por un lado, por la imposibilidad de comercializar sus productos y servicios, y por otro, por la cadena de provisionamiento que fue interrumpida. Punto que seguramente resultará en una evaluación de los proveedores, para contar con una gama más amplia de selección ante cualquier eventualidad, así como también con un margen de seguridad, que les permita seguir operando a pesar de tener circunstancias desfavorables, para mitigar sus efectos.

Una de tantas lecciones que dejará la pandemia es justamente identificar la necesidad de la planificación estratégica para los empresarios, y construir planes de contingencia que les permitan sobrevivir impactos tan negativos como los presentes.

Ese aspecto acentúa la necesidad de contar con una visión a medio y largo plazo, considerando toda clase de escenarios, sin perder la adaptabilidad al medio.

Una característica incuestionable de los empresarios y emprendedores que se han adaptado exitosamente es la resiliencia, modificando creativamente la manera de responder a necesidades identificadas en la población.

La innovación es la mejor salida para la reinención de las actividades de las empresas, incluso para la búsqueda

de un nuevo modelo de negocio que vaya acorde con su público objetivo. Pasando desde la aparición de pequeños mercados en los barrios, improvisados ante la demanda y la poca movilidad (que ha resultado ser una oportunidad para que muchas familias consigan obtener ingresos para sus hogares) hasta el hecho de utilizar los medios y recursos de empresas medianas y grandes con la elaboración y aplicación de protocolos de seguridad y capacitación de su personal, en un afán de recortar la cadena de comercialización y acercarse a su mercado objetivo.

A pesar de que esto resulte en un costo extra para el negocio y seguramente en una reducción de su utilidad, se ha priorizado la relación que se debe construir con el cliente y mantenerse cercano a él.

Finalmente, no se puede ocultar que la tecnología será el principal medio en los años venideros para cualquier empresa, sin importar su tamaño, pues estas deben migrar sus operaciones hacia lo digital, empezando por las plataformas de ventas, control de compras y la automatización de los procesos internos que así lo permitan.

También es importante resaltar que la adopción de la tecnología para el trabajo, debe ser consecuente al nivel de preparación que tienen cada una de las empresas, ya que, si es que este es bajo, lo único que provocará es frustración y resultados ineficientes.

Es momento de empezar a crear una visión a futuro, considerando formalmente cualquier amenaza que pueda surgir en la planificación, y trazando métodos para resolver situaciones adversas, lo que indudablemente necesitará de un liderazgo flexible y con alta capacidad de encontrar soluciones creativas, dejando los planes rígidos atrás.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Deza, M. C., & Javier, B. (2020). *Una radiografía de la resiliencia de las empresas de la región andina para enfrentar la COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fernández, C. (24 de Agosto de 2020). *InfoRSE*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Convertir la incertidumbre en compromiso para recuperarnos y salir adelante: <https://www.inforse.com.bo/por-claudia-fernandez-convertir-la-incertidumbre-en-compromiso-para-recuperarnos-y-salir-adelante/>
- La Razón*. (25 de Junio de 2020). Recuperado el Septiembre de 2020, de El delivery se extiende en medio de la crisis: <https://www.la-razon.com/lr-article/el-delivery-se-extiende-en-medio-de-la-crisis/>
- Michael, P. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business Publisher.
- Periódico Opinión*. (2 de Abril de 2020). Recuperado el Septiembre de 2020, de El alza del comercio electrónico en el país: <https://www.opinion.com.bo/articulo/tecnologia/alza-comercio-electronico-pais/20200402162635759856.html>
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, (págs. 77-103).
- Varela, E. (8 de Abril de 2020). *Economy.com.bo*. Recuperado el Septiembre de 2020, de El 60% de las empresas de comercio y servicios redujo sus ingresos en más del 70% debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19 : <https://www.economy.com.bo/portada-economy/2-uncategorised/3618-el-60-de-las-empresas-de-comercio-y-servicios-redujo-sus-ingresos-en-mas-del-70-debido-a-la-cuarentena-por-el-covid-19>
- Vergara, O. A. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business*,, 44-79.