

---

16 de marzo de 2020.

---

# INTERNATIONAL POLITICAL INSIGHTS



RIESGOS POLÍTICOS

**REPORTE ESPECIAL:  
CAMBIOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO  
POR LA CRISIS POR EL “COVID-19”**

---

## ¿Qué está sucediendo?

El pasado 11 de marzo, el Director General de la Organización Mundial de la Salud, Dr. Tedros Adhanom, informó que el brote del coronavirus COVID-19 puede considerarse como una pandemia. Asimismo, informó que existen más de 118,000 casos en distribuidos en 114 países. Si bien ésta es una crisis de salud pública a nivel internacional, las acciones que están tomando los gobiernos tanto a nivel local como nacional impactan y seguirán impactando la economía mundial. La buena noticia es que esta crisis pasará, la mala noticia es que no sabemos exactamente cuándo.

Los riesgos políticos son la probabilidad de que las acciones que toman agentes en el gobierno por cualquier circunstancia, como por una emergencia en salud pública, impacten las organizaciones públicas y privadas. En la presente crisis es evidente que las acciones para controlar la pandemia afectan y afectarán la economía -principalmente- por el corte en las cadenas de suministro y la baja de la actividad industrial por la cuarentena que se ha impuesto a diversas regiones.

Vale la pena retomar que al inicio del 2020 ya existían una serie de riesgos políticos que se verán acentuados o se acelerarán derivado de la crisis del COVID-19. El presente reporte especial tiene como finalidad poner sobre la mesa aquellos

riesgos que podrían impactar aún más a la economía mundial de no tomarse las medidas oportunas para mitigarlas y reducir el efecto sobre la actividad industrial a nivel mundial, así como que se consideren tendencias que se acelerarán en los próximos años a causa de la presente crisis en salud pública.

De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la crisis por el COVID-19 ya ha costado a la economía mundial 50 mil millones de dólares; y según Bloomberg<sup>1</sup>, podría llegar a costar 2.7 billones de dólares (*trillion* en inglés). Tan solo durante los primeros meses desde que se alertó al mundo de una posible pandemia, Apple recortó sus pronósticos de ventas debido a los protocolos de cuarentena; Jaguar Land Rover en Gran Bretaña anunció que se quedó sin autopartes en sus plantas armadoras; MGA Entertainment (cuyos juguetes se fabrican en Guangdong) señaló que su producción cayó un 60% en comparación con el mismo período del año pasado; Grupo Bimbo cerró temporalmente una de sus 10 plantas en China. Por otro lado, HSBC anunció que sus operaciones en Asia sufrirían un impacto financiero; BHP, la minera más grande del mundo, señaló que espera una disminución en la demanda por minerales; y el grupo de servicios de energía Tekmar recortó sus pronósticos de crecimiento.



El coronavirus también ha afectado a eventos deportivos como el maratón de Tokio y podría ser la cusa de que no se lleven a cabo los Juegos Olímpicos, lo que impactará la derrama económica de patrocinadores y turistas. Italia canceló el Carnaval de Venecia y el país entero se encuentra en cuarentena. Se estima, asimismo, que el gasto de turistas chinos en Los Ángeles, Ca., podría caer en casi mil millones de dólares este año. Parques de diversiones, conciertos, y un sinfín de eventos multitudinarios se han cancelado por todo el orbe teniendo implicaciones en la economía local y repercusiones en la mundial.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha revisado a la baja los pronósticos de crecimiento de sus miembros; es más, señaló que el mundo tendrá la tasa de crecimiento más baja desde 2009. Las principales bolsas del mundo han tenido pérdidas significativas, i.g., el Dow Jones -9.5%, Nikkei -10.6%, FTSE 100 -14.6%.<sup>ii</sup> A estos datos hay que sumar que debido a la cuarentena de diversas regiones alrededor del mundo no solo se detuvo la actividad industrial, sino también el gasto.

Uno de los sectores con las mayores pérdidas será el del turismo por la dramática disminución de la demanda. Las aerolíneas podrían perder hasta 113 mil millones de dólares en ingresos, según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Delta Airlines y American Airlines

señalaron que están en pláticas con Washington para poder recibir ayuda para sortear esta crisis, que solo tiene como precedente la crisis que vivió la industria después de los atentados del 11 de septiembre de 2001. Los boletos de avión están entre un 15% y 30% del costo original. No obstante, las pérdidas para el sector turístico en su conjunto podrían llegar hasta los 70 mil millones de dólares.<sup>iii</sup>

## **Entonces, ¿cuáles son los riesgos?**

### **(1) Cadenas de suministro**

Gracias al libre comercio y a la globalización, hoy tan amenazadas desde varios frentes, las cadenas de suministro pueden llegar a ser muy extensas, abarcando varios países y continentes. Con el aprovechamiento de estas redes de logística globales, incluso los negocios más pequeños pueden escalar su producción obteniendo importantes beneficios.

Sin embargo, el acceso a la producción escalada globalmente tiene claroscuros. Mientras más extensas son las cadenas de suministro, más vulnerables se vuelven en dos aspectos principales:

Problema de Vulnerabilidad: Entre más extensas sean las cadenas de producción a nivel global, más vulnerables se vuelven a que uno de los nodos sea víctima de una crisis que le impida cumplir sus metas en la cadena de producción, lo



que genera falta de suministros y pérdida de inventarios.

Problema de Visibilidad: Ampliar una red implica aumentar el número de proveedores. Esto complica la coordinación entre los nodos, peor aún si los proveedores -a su vez- subcontratan a otros proveedores para cumplir con sus objetivos.

Una vez superado el pánico a viajar en avión después de los atentados del 11/09, la demanda tanto por vuelos como por aeronaves repuntó sin que los fabricantes de aviones lo tuvieran contemplado. Es importante mencionar que la crisis en el sector aeronáutico derivó en una crisis en los fabricantes de aeronaves, como Boeing y Airbus, porque los pedidos se cancelaron justo en el momento en que habían comenzado con estrategias de producción más agresivas para acelerar la entrega de aviones a las aerolíneas.

Sin embargo, para cuando repuntó la demanda de aviones, el principal proveedor de sujetadores de avión para Boeing ya había reducido los insumos para su producción en 41% como resultado de la pérdida de ingresos. Estos sujetadores representan solo el 3% del total de las partes de los aviones. Así, Boeing se halló incapaz de cumplir con los tiempos de entrega que se propuso originalmente porque un componente de su cadena ya estaba debilitado y no estaba en condiciones de retomar el nivel de producción que tenía previo a los ataques terroristas.

Lo cual nos lleva al otro problema, el de la poca visibilidad. Boeing estuvo consciente de que retrasos en alguno de los niveles conllevaría retrasos en toda la cadena. Anticipando esto, implementó un sistema informático para recopilar la información del estado de todas las fases de producción. El problema fue que este sistema de seguimiento no garantizaba que la información ingresada por los niveles más pequeños fuera la correcta ni arrojaba información sobre los riesgos a los que estaban expuestos los nodos, como fue el caso del proveedor de sujetadores. Boeing no anticipó los riesgos que los atentados terroristas representaban para su cadena de suministros en conjunto.

Cada vez son más las empresas que se benefician de producir a través de cadenas de suministro globales. Pero también son cada vez más las empresas que reportan pérdidas por interrupciones inesperadas en estas cadenas. Si bien las cadenas de suministros reducen costos, también aumentan la vulnerabilidad de la producción.

La crisis por el COVID-19 nos va a enfrentar de nuevo con la realidad de la vulnerabilidad de las cadenas de producción escaladas globalmente. Este es un shock externo a las cadenas de suministro y, aunque se prevé que durante el primer semestre de 2021 repunte el crecimiento económico, lo cierto es que no



sabemos en qué momento vaya a aumentar la demanda, termine la cuarentena de trabajadores y regrese la confianza de los consumidores. Por lo tanto, es vital que aquellas empresas que tienen estas cadenas de suministro a nivel mundial conozcan el estado de inventarios real de cada uno de sus componentes y en cada uno de los nodos, incluyendo aquellos que subcontratan otras empresas.

Es igualmente importante que los nodos más pequeños en estas cadenas de suministro sobrevivan a la baja de ingresos causada por el COVID-19. Las empresas junto con gobiernos deben garantizar que las partes más vulnerables de las cadenas de suministro tengan la capacidad de retomar sus niveles de producción en el momento es que la economía retome su crecimiento y aumente la demanda.

Si los nodos más pequeños y vulnerables quiebran durante esta crisis, se va a volver mucho más complicada y lenta la recuperación económica porque impactará en los niveles de producción. Empresas y gobiernos deben tomar todas las medidas posibles para que, una vez que la crisis sea superada, se pueda continuar con los niveles de producción anteriores a la crisis para retomar el camino del crecimiento económico.

## **(2) Automatización y riesgos para los trabajadores.**

Occidente, principalmente Estados Unidos, tiende a culpar a países con bajos salarios -como China y México- de la pérdida de empleos. Sin embargo, las mayores pérdidas de empleos se deben a la automatización en los procesos productivos de las empresas. Así, la automatización a partir de la robótica ha mejorado la productividad de diversas industrias. La inteligencia artificial ha avanzado en los campos financieros, de transporte, defensa y gestión de energéticos. El Internet de las Cosas, impulsado por el desarrollo de redes de alta velocidad y sensores remotos, ha mejorado la conectividad entre las personas y empresas.

De acuerdo con un reporte del Brookings Institute, una cuarta parte de los empleos estadounidenses están en riesgo de ser reemplazados por el avance de la inteligencia artificial. Por otro lado, un análisis publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico concluye que aproximadamente el 10 por ciento de los empleos en las economías avanzadas se enfrentan a la automatización. Sin embargo, una investigación de la Universidad de Oxford establece que la proporción de empleos en riesgo en Estados Unidos es casi del 50 por ciento.

Estos datos deben ser revaluados a partir de la aparición del COVID-19. En este sentido, podríamos ver una aceleración en la



automatización de procesos, esto en vista de que el capital humano es altamente vulnerable a la aparición de nuevas enfermedades y, en particular, debido a la profundidad de esta crisis en los sectores de manufactura. Hoy día, las cadenas de suministro son altamente vulnerables debido a que están diversificadas alrededor del mundo; así, cualquier interrupción en una de las partes, genera importantes pérdidas. En este caso, siendo China y el sudeste asiático importantes centros de producción y distribución de manufacturas, las interrupciones por las políticas que se han tenido que adoptar para evitar la propagación del COVID-19 han tenido repercusiones en la economía mundial.

Es altamente probable que en el sector industrial invierta en el corto plazo en profundos cambios en sus sistemas de producción para aprovechar los avances tecnológicos de la robótica, la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas para blindar sus operaciones de interrupciones causadas por la propia e inherente vulnerabilidad del ser humano. Frente a este esperado panorama, ¿cómo habrán de actuar los gobiernos?

Lo cierto es que los gobiernos no están preparados para un cambio de tal magnitud en la producción industrial. Los instintos de los políticos se centrarán en recuperar el trabajo perdido en lugar de permitir que las personas hagan menos;

es decir, los esfuerzos políticos serán de corte populista.

No obstante, los gobiernos deberán repensar sus políticas laborales para adaptarse a un mundo con mayores avances tecnológicos. Así, se deberá permitir que menos personas trabajen tiempo completo o repensar el término “tiempo completo” a partir de la mejora en la productividad de las empresas. Mientras los gobiernos llegan a estas discusiones y, sobre todo, a reformar sus leyes laborales, nos enfrentaremos a una crisis social con salarios bajos y mayor desempleo. Es de esperar que, en el corto plazo, los gobiernos no podrán enfrentar el problema adecuadamente.

### **(3) Nacionalismos, Globalización y Multinacionales.**

Según datos del Banco Mundial, el comercio de mercancías creció del 16% del PIB mundial en 1990 al 26% en 2008. Desde entonces, ha estado en constante declive y ahora representa un poco más del 21% del PIB mundial. Ese hecho, así como el creciente clamor político por la fabricación local, sugiere que el comercio de mercancías será un motor aún más pequeño de integración global en 2025 de lo que es hoy. Es decir, estamos experimentando una contracción en la globalización; aunque es normal que la globalización tenga épocas de expansión y otras de contracción.



Los votantes indignados, aquellos que sienten que no se beneficiaron de la globalización, fueron la fuerza detrás del surgimiento de los gobiernos populistas, principalmente en Estados Unidos y Europa. Esta ola de votantes indignados está llegando al mundo en desarrollo, ésta es la razón principal detrás de las recientes protestas en Latinoamérica, el Caribe, el Medio Oriente y el sudeste asiático. Así, esta contracción en la globalización se ve aún más amenazada por los gobiernos nacionalistas que ponen en peligro las cadenas de suministro.

Sin duda, el voto del Brexit y la elección de Donald Trump, así como la popularidad de varios políticos europeos de extrema derecha, plantean preguntas importantes sobre el futuro del libre comercio. Pese a ello, las corporaciones multinacionales no están en peligro. Las perspectivas son buenas, pero las multinacionales deberán adaptarse a algunas nuevas realidades que se están acelerando por la crisis del COVID-19.

Las empresas multinacionales se han convertido cada vez más en objetivos de atención y crítica por esta nueva ola de nacionalismo. Estos gobiernos han puesto el dedo en la llaga en temas como la evasión fiscal, la compensación de ejecutivos, las infracciones del mercado local (como normas ambientales, salud y seguridad, leyes laborales), escándalos contables y rescates

gubernamentales como ejemplos del abuso del sistema por parte de las multinacionales.

Así, la integración económica global está viva, aunque su estructura se está transformando. Una vez dirigida por el comercio, hoy está siendo liderada por la inversión. El comercio de servicios ha crecido de manera constante del 4.0% del PIB mundial en 1990 al 6.7% en la actualidad. En esta misma tendencia, con un 33.6% del PIB mundial, la Inversión Extranjera Directa es más alta hoy que nunca. Y, según McKinsey & Company, los flujos de datos transfronterizos hoy son más de 20 veces mayores que en 2005.

Las implicaciones estratégicas para las corporaciones multinacionales son claras: necesitan duplicar la localización de sus operaciones en los principales mercados a nivel mundial. El diseño y las especificaciones de los productos pueden permanecer en gran medida estandarizados (como las máquinas de resonancia magnética y los teléfonos inteligentes) o no (como en sectores de entretenimiento y el de alimentos). Independientemente, la producción de bienes y servicios tendrá que ser más local.

Una advertencia obvia al caso de una localización más profunda es que el mercado debe ser lo suficientemente grande como para permitir operaciones de escala eficientes. Si bien esto es generalmente cierto en el caso de las economías más grandes, puede no ser el caso, por ejemplo,



de Arabia Saudita o Tailandia. En estos casos, las multinacionales necesitarían pensar en términos de localización regional.

Una localización más profunda puede generar importantes beneficios adicionales para las empresas multinacionales. Al reducir la dependencia de las fluctuaciones monetarias, debería aumentar la resistencia. También debería permitir a la empresa contratar mejores talentos locales y fortalecer su relación con los gobiernos locales. Ambos factores deberían mejorar la competitividad de la empresa frente a los liderazgos locales.

Lo que podríamos esperar una vez que superemos la crisis por el COVID-19 es que las multinacionales reestructuren sus cadenas de suministro. En primer lugar, para volverlas más locales, ya sea a escala nacional o regional, dependiendo del mercado y del tamaño de las economías. Pero no solo se reestructurarán, sino que la producción será distinta, ahora liderada por la inteligencia artificial, la robótica y el Internet de las Cosas para bajar costos, aumentar la productividad e intentar sobreponerse a la vulnerabilidad inherente de los trabajadores a alguna otra crisis en salud pública. Lo que vamos a experimentar es un cambio dramático en las cadenas de suministros en detrimento de los trabajadores.

Y aunque los gobiernos de corte nacionalista estarán contentos con que las multinacionales reestructuren sus modelos de producción en sus propios países, lo cierto es que no siempre las inversiones se traducirán en la contratación masiva de empleados. Entonces, por un lado, habrá desempleo derivado de que se trasladará la producción de bienes a otros países para aprovechar las ventajas de la localización de la producción, pero las nuevas fábricas se construirán a partir de avances tecnológicos que no requerirán tanta mano de obra.

Los gobiernos no sabrán en el corto plazo cómo manejar esta nueva realidad e intentarán sortear estas dinámicas con políticas populistas. Cuando lo que tendrían que hacer es una profunda reflexión sobre las nuevas realidades para los trabajadores con mejoras importantes en la productividad. Se deberá repensar el término “tiempo completo” y ofrecer más beneficios laborales a los trabajadores, en lugar de intentar obstaculizar el avance de la tecnología en los procesos productivos.

Estas son tendencias que ya estaban en el panorama mundial. Sin embargo, derivado de la profunda crisis que el COVID-19 está significando para las cadenas de suministro, estas tendencias se acelerarán una vez que la crisis esté controlada y retomen los niveles de producción y de consumo.





Ahora bien, para estar en condiciones de retomar estos niveles, es vital que los todos los nodos de las cadenas de suministro sobrevivan a la crisis y estén en condiciones de retomar sus niveles de producción. Si los nodos más vulnerables y expuestos a las bajas de ingresos no logran sobrevivir, veríamos un escenario como el de Boeing, al que le llevó años retomar sus niveles de producción.

## Bibliografía

- Barria, C. (2020). Coronavirus: el impacto económico "sin precedentes" del covid-19 en las aerolíneas (y cómo puede afectar el precio de los pasajes). *BBC*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51757957>.
- Gupta, A. y Wang, H. (2017). Multinationals Have a Bright Future, If You Know Where to Look. *Harvard Business Review*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://hbr.org/2017/06/multinationals-have-a-bright-future-if-you-know-where-to-look>.
- Hedrich, W., Pedersen, C., y Taliente, D. (2018). How Can MNCs Navigate the Age of Populism? *Brink*. Recuperado el 14 de

marzo de 2020, de <https://www.brinknews.com/how-can-mncs-navigate-the-age-of-populism/>.

- Jones, L., et al. (2020). Coronavirus: Eight charts on how it has shaken economies. *BBC*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bbc.com/news/business-51706225>.
- Lund, S., et al. (2019). Globalization in transition: The future of trade and value chains. *Mckinsey and Company*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>.
- Orlik, T., et al. (2020). Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion. Here's How. *Bloomberg*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/>.
- Peltz, J., y Pierson, D. (2020). From toys to Teslas, China's coronavirus disrupts flow of global business. *LA Times*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.latimes.com/business/story/2020-02-17/coronavirus-impact-economy-business>.

---

<sup>i</sup> Orlik, T., et al. (2020). Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion. Here's How, *Bloomberg*, recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/>.

<sup>ii</sup> Jones, L., et al. (2020), Coronavirus: Eight charts on how it has shaken economies, *BBC*, recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bbc.com/news/business-51706225>.

<sup>iii</sup> Barria, C. (2020), Coronavirus: el impacto económico "sin precedentes" del covid-19 en las aerolíneas (y cómo puede afectar el precio de los pasajes), *BBC*, recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51757957>.