

**RETOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y PLANIFICACIÓN COMERCIAL EN
EMPRESAS DE RETAIL EN COLOMBIA FRENTE A LA PANDEMIA EN EL AÑO
2020. ESTUDIO DE CASO CENCOSUD S.A.**

Artículo presentado por *Laura Valeria Ríos Fonseca*¹

Facultad de Negocios Internacionales

RESUMEN

Este artículo de reflexión presenta una visión sobre la importancia que tiene la planificación comercial para las empresas de retail, teniendo en cuenta los retos que Cencosud S.A. debió asumir durante la pandemia con las cadenas de suministro de electrodomésticos y tecnología, provenientes de China. En este caso, se tuvo en cuenta la práctica llevada a cabo en dicha empresa, en los procesos de planificación comercial, brindando apoyo al área, con el uso de las herramientas y conocimientos adquiridos en la formación académica, desarrollando estrategias en pro del crecimiento de la empresa. Para su desarrollo, se realizó un estudio de caso descriptivo, con un enfoque cualitativo, utilizando la observación participante y la planeación comercial, con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo las empresas de retail en Colombia implementaron estrategias para enfrentar la cadena de suministro con sus proveedores chinos de productos electrodomésticos y tecnología en el 2020? Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, de donde se desprenden los resultados que dan respuesta al interrogante. Como conclusión de la investigación, se señala el impacto producido por la pandemia y las estrategias que se

¹ Pasante Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás de Aquino Tunja, laura.rios@usantoto.edu.com.co, Cel. 3134034915

implementaron con el uso del conocimiento tecnológico, dando importancia a la vanguardia en tecnología y planeación, para afrontar situaciones inesperadas.

Palabras clave: Retail, cadena de suministro, planificación comercial, procesos.

ABSTRACT

This reflection article presents a vision on the importance of commercial planning for retail companies, taking into account the challenges that Cencosud S.A. it had to take over during the pandemic with the supply chains of household appliances and technology, coming from China. In this case, the practice carried out in said company was taken into account, in the commercial planning processes, providing support to the area, with the use of the tools and knowledge acquired in academic training, developing strategies for the growth of the company. For its development, a descriptive case study was carried out, with a qualitative approach, using participant observation and commercial planning, in order to answer the research question posed: How did retail companies in Colombia implement strategies to face the supply chain with its Chinese suppliers of appliances and technology in 2020? Primary and secondary sources were used, from which the results that answer the question are derived. As a conclusion of the research, the impact produced by the pandemic and the strategies that were implemented with the use of technological knowledge are pointed out, giving importance to the vanguard in technology and planning, to face unexpected situations.

Keywords: Retail, supply chain, business planning, processes.

INTRODUCCIÓN

2020 fue un año bastante complejo para todos los sectores de la economía, las grandes y pequeñas empresas se vieron afectadas tras la parálisis generalizada de la actividad productiva y económica a nivel mundial, la mayor parte de la población se vio obligada a cambiar sus hábitos de consumo y su cotidianidad. Ante este nuevo entorno, las empresas debieron modificar sus estrategias para poder seguir adelante, buscando nuevas formas de conectarse con sus proveedores, clientes y consumidores finales. Del mismo modo, la pandemia puso en jaque a las cadenas de suministro, obligando a las áreas dedicadas a la planificación de la demanda a replantear los modelos de negocio y sustituirlos con métodos alternos que les permitiesen cumplir sus objetivos.

Considerando el tema tratado, es útil mencionar, el artículo titulado “Nuevos hábitos de consumo, otra huella de la pandemia”, el cual expone que:

el estudio *Consumer Insights* de la División de Consumo Masivo de Kantar, analizó lo que pasó en materia de consumo en los hogares, el año pasado, y da luces sobre lo que puede venir, la canasta de consumo masivo cerró el año con un crecimiento de 5% en valor impulsada por viajes con carritos de compra cada vez más grandes y 2,5% de crecimiento en volumen, que compensan la reducción de veintidós visitas al año a los puntos de ventas (Casa Editorial El Tiempo, 2021.)

De manera que, las empresas dedicadas al consumo masivo serían las más beneficiadas debido al fenómeno de “*panic buying*”, ya que millones de personas salieron a las calles a comprar insumos de manera excesiva y se abastecieron de productos relacionados con la canasta familiar, lo que parecía una oportunidad para mover la economía y repuntar las metas de ventas.

De este modo, la incertidumbre inicial se transformaba en la evidencia de altos índices de consumo en los primeros momentos de la pandemia, debido al aislamiento; esto provocó un

incremento repentino en la comercialización de productos de las empresas, lo que más tarde se convertiría en un arma de doble filo, ya que se produjo una interrupción de la cadena de suministros, tras cerrarse las actividades productivas en fábricas. Como consecuencia de esta dinámica, se presentó una desaceleración de la economía mundial por un choque en la oferta y caída en la demanda, de donde se infiere un desabastecimiento, siendo este uno de los mayores retos a enfrentar, por parte de las empresas.

De acuerdo con la Organización Mundial de Comercio -OMC (2020), el mundo tiene tres centros de producción interconectados para el comercio de partes y componentes, uno se centra en Estados Unidos, otro en Asia, con China a la cabeza y otro en Europa representado por Alemania.

A este respecto cabe resaltar que, el país asiático, a raíz de la pandemia, comenzó a decaer económicamente, debido a los cierres de fábricas y plantas industriales, que golpearon la economía del sector, mostrando resultados bastante negativos, lo que afectó las cadenas de suministro. Ante este panorama, China tuvo que enfrentar un sin fin de retos, para tratar de recuperar su economía y suplir las necesidades de sus clientes.

Como consecuencia de esta crisis, procesos como la planificación de la demanda, cuya función está dirigida a suplir las necesidades de abastecimiento de productos, cambiaron su naturaleza y métodos, con el fin de que las cadenas de suministro no presentaran ninguna dificultad. Es decir que, para evitar el desplome total de la economía en los países asiáticos, las industrias debieron hacer frente a los nuevos retos, en forma oportuna, eficaz y eficiente a través de la innovación de sus estrategias productivas.

China fue un gran ejemplo en este aspecto, pues pudo superar sus desafíos rápidamente, promoviendo alternativas sólidas que le permitieron cumplir con sus compromisos sin mayores tropiezos, demostrando porqué ese país, en el trascurso de las últimas décadas se ha convertido en

una de las grandes potencias económicas a nivel mundial, siendo uno de los mercados más importantes en materia de proveedores de productos, insumos y servicios, tales como los electrodomésticos y la tecnología.

En la mayoría de los países la crisis afectó los empleos, de igual manera sucedió en China; sin embargo, considerando que fue el país dónde se dieron a conocer los primeros casos de Covid-19 y quienes primero debieron enfrentar los picos de contagio, se puede decir que su manera de superar esta crisis ha sido ejemplar, pues lograron fortalecer los sectores más afectados para cumplir con una producción acorde al índice de exportaciones de sus productos.

Sin embargo, ellos no fueron los únicos que tuvieron que enfrentar grandes retos para adaptarse a las nuevas condiciones, la misma situación enfrentaron muchos países latinoamericanos, que dependen en gran medida de la producción que se genera en China, como en el caso de los almacenes de tecnología y electrodomésticos, productos muy apetecidos durante el confinamiento. Esto como consecuencia del cambio de hábitos de los consumidores, por las circunstancias del confinamiento, puesto que se requería de más productos tecnológicos para el trabajo y estudio en casa, entretenimiento y para mantener la comunicación con los seres queridos y el resto del mundo; esto provocó que los hogares demandaran más productos tecnológicos, de acuerdo al número de sus integrantes, para cumplir con sus compromisos de naturaleza laboral, académica e incluso afectiva.

El caso de Latinoamérica evidencia muy bien la dificultad inicial que proponían los retos propios de la pandemia, si bien se aplicaron las medidas de bioseguridad necesarias para mantener a la población a salvo, el continente se adaptó a la nueva normalidad de una manera ralentizada, en el caso de Colombia, durante el año 2020 estuvo en confinamiento casi total alrededor de tres

meses, lo cual paralizó el comercio que afectó a todos los sectores de la economía, como el caso de las empresas retail.

Se entiende el retail como la venta al por menor de diversos productos; de acuerdo con Llorca (2018) “todos estamos conectados con el mundo del retail y las organizaciones pueden llevar sus productos a los canales de compras, sin importar si son pequeñas, medianas o grandes multinacionales” (p. 4). En Colombia, el retail se encuentra en una etapa de crecimiento e innovación, ya que este sector de consumo masivo ha sido muy dinámico. Por ello, los retails se han visto obligados a fortalecer nuevos canales de servicio, como las redes y acelerar sus pedidos, para abastecer en forma permanente sus tiendas.

Debido a esta versatilidad, el retail no se ha visto muy afectado, pues sus ventas se han mantenido en buena medida gracias al comercio electrónico. A propósito, la revista Portafolio (2020) menciona que, de acuerdo con el Ministerio de las TIC y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico -CCCE, el retail tuvo un crecimiento en el 2020 de 52,9% debido a que este sector reaccionó de forma oportuna y vio una posibilidad en la virtualidad. Según la CCCE (2020), las ventas digitales en el país crecieron y con ello, el sector retail se vio enfrentado a muchos retos, entre ellos sus cadenas de suministro, que en ocasiones debían devolver el pago cuando el producto ofertado no estaba en inventario, no se pudiera hacer su entrega o no cumpliera con las expectativas del cliente.

Viendo la situación que enfrentaban las empresas de retail, esta investigación se planteó como objetivo optimizar la cadena de suministros en productos tecnológicos y electrodomésticos provenientes de China para las empresas de retail en Colombia, a través de la incursión en el área de planificación comercial, ofreciendo estrategias que brindaran oportunidades de crecimiento para la empresa Cencosud S.A. Colombia. Este tema es relevante en la medida en que esta es una

de las empresas de retail más importantes, que ha logrado posicionarse en el país. De acuerdo con Rodrigo Hurtado, líder de Negocios de Supermercados Cencosud Chile, las empresas de este sector “se vieron en la necesidad de acelerar la distribución de mercancías hacia punto de venta y se fortaleció la relación con los proveedores” (Serrano, 2020, p. 1). Y que, además, “minoristas y proveedores han tenido que analizar el comportamiento de compra de los clientes e identificar los cambios más representativos” (Serrano, 2020, p. 1).

Dada esta problemática, se decide abordar su solución a través del trabajo de campo desarrollado en la empresa Cencosud S.A., situándose como un estudio de caso, realizado a través de la práctica profesional, con un enfoque cualitativo y en donde se facilitó la participación en cada uno de los procesos de las distintas áreas que componen la organización, con el fin de encontrar soluciones a los inconvenientes presentados frecuentemente y desarrollar estrategias innovadoras, para replantear los procesos, haciéndolos más eficientes, con el apoyo de las herramientas digitales actuales.

Vale la pena recordar el concepto de Mertens (2005), quien concibe el estudio de caso como “una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad”. En este caso concreto la organización es Cencosud S.A.

También, Yin (1994; citado por Monje, 2010) señala que “el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p. 4).

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que busca el presente artículo de reflexión es hacer comprender al lector cuáles fueron los retos más importantes dentro de la cadena de suministro para las empresas de retail, ubicadas en Colombia y cuáles son las estrategias que se han empleado

para contrarrestar estos efectos, examinando el caso específico de Cencosud S.A. y su relación con sus proveedores más importantes, provenientes de China, quienes abastecen a la empresa de productos tecnológicos y electrodomésticos, en el marco de la pandemia en el año 2020.

Po su parte, Grinell (1997) afirma que, “dicha investigación con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como la descripción y las observaciones estudiadas de la realidad en su contexto natural y real, interpretando los fenómenos de los protagonistas” (p. 10), para este caso específico, la empresa Cencosud es una de las empresas de retail en el país y es la que en este estudio permite abordar el problema en cuestión.

Además, en el presente artículo de reflexión se hace una revisión bibliográfica de temas que a juicio del autor son relevantes para el desarrollo de la práctica empresarial en Cencosud S.A., en lo relacionado con la planificación comercial, la cadena de suministros y su relevancia en el funcionamiento de las empresas, China como uno de los mayores centros de producción, el retail y la planificación comercial; nociones que brindan mayor claridad para elaborar reflexiones sobre el tema y finalizar con las conclusiones.

En fin, es necesario reflexionar sobre la importancia de las cadenas de suministro en las empresas retail, planteándose la siguiente pregunta: ¿Cómo las empresas de retail en Colombia asumieron los retos en su cadena de suministro frente a la pandemia, desarrollando estrategias acordes a la situación presentada?

REFLEXIÓN

China, Potencia de las Manufacturas y Cuna del Covid-19

China es actualmente una de las potencias económicas y productivas del mundo, su capacidad de manufactura ha liderado durante años, permaneciendo como un país especializado

en la producción masiva de bienes, entre ellos los electrodomésticos, televisores o celulares. Además, China se caracteriza por bajos costos de mano de obra en sus industrias, lo cual reduce los costos de producción y, a su vez esto se ve reflejado en la inversión dentro de la cadena de suministro, es por esto que su mercado es clave y representa un aliado estratégico para empresas de consumo masivo y retail como lo es Cencosud S.A

En las últimas décadas China ha tenido un crecimiento económico sin precedentes, logrando ubicarse como una de las economías más grande del mundo, muy cerca de Estados Unidos. Hoy, China es la segunda economía más grande del mundo con un PIB nominal de US\$14.140 billones en 2019. No solo esto, es también la que más crece entre las principales economías del mundo con tasas de crecimiento de en promedio 8% durante los últimos treinta años. China es también el principal exportador en el mundo (US\$2.500.000 millones) y el segundo importador (US\$2.008.000 millones). (Montoya, 2019, p. 2-3)

Por esto, las relaciones comerciales entre China y Latinoamérica cada vez son más representativas, la inversión de las distintas empresas entre los dos mercados se ha intensificado y con esto el auge del comercio bilateral, con la oportunidad de llegar a más consumidores; además, las barreras arancelarias y no arancelarias se han minimizado y por ello se ha facilitado el comercio y factores como la búsqueda de proveedores, consultoría de producción y consultoría logística.

A propósito del país asiático, Montoya (2019) anota que “el sistema económico de China es de economía planificada combinada con economía de mercado creando un sistema mixto” (p. 5). Como actividades industriales más notables en China están la producción de armas, maquinaria, textiles, fertilizantes, alimentos procesados, automóviles, barcos, aviones, bienes de consumo como ropa, calzado, juguetes y electrónica en general. Además, China es el mayor productor

mundial de acero, encargándose de alrededor del 50% de la producción mundial para el año 2019, unos 928 millones de toneladas. Algunas de las empresas industriales de China son “SAIC Motor, Dongfeng Motor Group, FAW Group, Sinochem, Pacific Construction Group, China Energy Investment, Sinopec Group, Huawei” (Montoya, 2019).

Precisando en el caso colombiano, China también es uno de los socios estratégicos del país, siendo uno de los más importantes a la hora de hablar de importación de productos relacionados al consumo masivo, pues como ya se ha mencionado, en China los costos de producción y fabricación se reducen en gran medida, siendo un país clave a la hora de encontrar proveedores.

En adición, China, en las tres últimas décadas, se convirtió en uno de los mayores centros de producción a nivel mundial y, de acuerdo con Torres (2019) es considerada como “la locomotora del mundo” (p. 3); debido a la pandemia, China tuvo que dejar su ritmo habitual de producción, lo que afectó a muchas empresas que dependen de sus suministros para funcionar adecuadamente. En todos los casos, la tecnología fue la tabla de salvación para los distintos sectores de la economía, pues enfrentarse a los retos de las cadenas de suministro ha exigido esfuerzos enormes, ajustados a los desafíos.

Al tratarse de “la fábrica del mundo” (Delgado, 2020), como se ha llegado a denominar a China, el surgimiento de la pandemia en su territorio ha provocado que todas las cadenas de suministro a nivel mundial se hayan visto afectadas, ya sea por falta de suministro de materias o por el retraso en la entrega, poniendo a prueba la resiliencia y adaptabilidad de las cadenas de suministro.

Las afectaciones que la caída económica en China produjo en la economía mundial, incluyen el desabastecimiento en muchos de los sectores de la economía, la falta de mercancías y materias primas, ralentización en las importaciones y exportaciones. Toda esta situación

desembocó en un gran colapso en los contenedores y principales puertos del mundo, razón por la cual las tarifas arancelarias aumentaron, convirtiéndose en un obstáculo para las empresas, cuyos costos se incrementaron.

En marzo del 2020, China sufre la mayor parálisis en su producción y en las exportaciones, es decir que, hay una caída considerable de 6,8% (Gil, 2020). Además, la producción industrial en China, que incluye la actividad manufacturera, minera y de servicios públicos, cayó un 13,5% con relación al 2019. Y las ventas al por menor descendieron un 20,5% anual. Dada esta situación, más tarde, a finales del 2020 China hace una alianza con el bloque ASEAN, que reúne a los países del sudeste asiático.

Según el Índice Empresarial Nacional de la firma de investigaciones Trivium, hasta el 16 de marzo la economía de China solamente estaba operando al 69,5% de su producción normal. Afectando considerablemente tanto a la cadena de suministro como a la demanda (Gil, 2020, p. 14).

También, de acuerdo con lo expuesto en Mascontainer.com (2020), una vez China comienza a retornar a su capacidad habitual, es decir prepandemia, aparecen riesgos en la cadena de suministros, algunos de estos son la escasez de materias primas y mano de obra, el riesgo financiero y crediticio, la calidad de los productos, así como su almacenamiento y transporte. Igualmente, hay problemas de almacenamiento y de transporte para los importadores que esperan obtener productos de China.

Es así que, en razón a la importancia mundial de China, como parte de la cadena de suministro, se ha trabajado sobre medidas a corto y mediano plazo para ayudar a las empresas y optimizar el entorno empresarial dependientes de la economía del gigante asiático.

De ahí que, según el informe realizado en China, la pandemia ha provocado que el 80% de los sectores comerciales globales enfrenten interrupciones en la cadena de suministro, lo que ha obligado a más del 75% a ampliar el alcance de sus planes de reaprovisionamiento. Esta situación permite llegar a concluir que parte de las cadenas de suministro deberían reubicarse dentro de las fronteras nacionales. De acuerdo con Delgado: “de los 9 principales puertos de contenedores, 7 están en China, 1 en Singapur y 1 en Corea del Sur; en el caso de España, el 9% de las importaciones proceden de China, y de Estados Unidos el 30%” (2020, p. 5).

Según Infobae (s.f.) citado por Delgado (2020), “las diferentes industrias que se han visto afectadas por el virus y su impacto a las empresas chinas, incluyen: artículos para el hogar con un 35%, productos de alta tecnología 46%, textiles con un 54%, productos químicos 42%” (p. 6-7). Por su parte el sector de vehículos se ha visto enormemente afectado por la alta dependencia de China. Esto teniendo en cuenta que:

El país asiático engloba 35% de la producción mundial de electrodomésticos, del cual 33% se exporta; produce 46% de la producción mundial de productos electrónicos, del cual se exporta 27% y 54% de los textiles y la ropa, exportando 23%. Por ello, el impacto del covid-19 ha sido ‘alto’ en la cadena de suministros de estos sectores, tanto en China como en el resto de los países. (Vargas, 2020, p.2)

Las cifras aquí presentadas son clave para Cencosud, por lo que sentaron un precedente e indican la pertinencia de la decisión de abrir una oficina estratégica, la cual opera desde China; dependencia que facilita los procesos de importación y exportación de las mercancías. En este punto, es importante aclarar que las operaciones con esta oficina, donde hace presencia la empresa,

se manejan a nivel Latinoamérica y se realiza una compra general para los países que la conforman, siendo estos: Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia.

Adaptación del retail y consumo masivo frente a la nueva normalidad

Antes de profundizar en la afectación que ha sufrido el retail, es necesario establecer una definición de lo que este término significa, pues bien: “el retail es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor. Lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo” (O’Shea, 2017, p. 1); lo contrario al retail es la venta al por mayor (*wholesale*), que generalmente se hace a los retailers; es decir que, son la mayoría de los comercios con los que se interactúa diariamente. Hacen parte de los retailers los supermercados y grandes superficies, las cadenas de moda, centros comerciales, restaurantes de comida rápida, entre otros. Hay que aclarar que los retailers no están necesariamente asociados a un establecimiento comercial, por ello pueden ser retailers offline: su actividad comercial se realiza en tiendas físicas; e-retailers: aquellos que sólo emplean Internet como canal de venta a través del eCommerce; y los Brick and Mortar: que combinan los dos (O’Shea, 2017).

Considerando ahora, como características principales del retail están: la interacción directa con el usuario final; mayor recurrencia; realización de campañas de marketing y comunicación orientadas a cliente final; compra a volumen, venta al detalle; fuerte dependencia de la logística y marcas blancas.

Hecha esta salvedad, la primera característica se relaciona con el trato directo con el cliente, siendo importante entonces, la atención del cliente; la segunda característica significa que las compras son más frecuentes, al ser de pequeño volumen; la tercera se lleva a cabo con bastante

frecuencia y beneficia a ambas partes; la cuarta se refiere a la compra a mayoristas para poder vender a precios bajos; la quinta hace referencia a sus redes de distribución y, finalmente, la última se refiere a sus propias marcas, especialmente las grandes cadenas de supermercados.

Ahora bien, con el aumento del retail, la industria de los centros comerciales ha aumentado y Colombia no es la excepción, del 2009 al 2019 se ha llegado en el país a 109 centros comerciales que corresponden a un aumento del 90%.

En consonancia con estas cifras, JLL (2021) afirma que “Colombia se posiciona como el mercado más atractivo para el desarrollo de retail en la región” (p. 1).

Pero, Como consecuencia del coronavirus los centros comerciales y tiendas por departamento se vieron muy afectadas, y los ingresos por comercio electrónico crecieron en un 52.5% en Chile Argentina y Colombia. Adicionalmente, Serrano (2020) anota que la cadena de suministro en retail, “atraviesa por una reconfiguración e innovación debida a los nuevos hábitos de compra ante el covid-19 (...) la cadena de suministro de retail ha tenido cambios significativos particularmente con sus proveedores” (p. 1).

Según Hurtado (2020), las empresas de retail ganan dinero incrementando la afluencia de personas, clientes, consumidores a sus establecimientos y sitios web de comercio. "Para no verse afectada la cadena de suministro en retail, los minoristas y proveedores han tenido que analizar el comportamiento de compra de sus clientes e identificar los cambios más representativos (p. 6). Teniendo en cuenta que el e-commerce se volvió más relevante para el consumidor, hubo entonces qué, además de planear la demanda en piso de venta, también se tuvo que hacer en los sitios de compra digital y agilizar la distribución de mercancía. La frontera entre retail digital y el retail físico desapareció en la mente de los clientes. Lo importante es que ellos reciban sus productos con la misma eficiencia velocidad y calidad sin importar cuál sea el punto de contacto utilizado.

En medio de esta pandemia, según Bancolombia (2020) el sector más beneficiado en el país y en general en el mundo fue el retail, que se convirtió en el gran ganador. Pero aun así los centros comerciales se vieron muy afectados pues el ingreso a ellos disminuyó en un 40% como lo manifestó Mall & Retail en su boletín 317 del 17 al 25 de marzo.

Para finalizar se procede a plasmar algunas reflexiones: La pandemia dejó al interior de las empresas muchas enseñanzas, resaltó que siempre se debe estar atento a los imprevistos, pues estos pueden generar problemas, sino hay un plan de contingencia adecuado; además cada día y ante las distintas circunstancias presentadas, la competencia leal va tomando mucha más relevancia; y es importante mejorar los distintos procesos llevados a cabo al interior de las empresas, con el fin de salir exitosos.

Poco a poco la digitalización va tomando más fuerza, lo que hace que sea indispensable fortalecer esos procesos y realizar capacitaciones continuas, que permitan su fortalecimiento y mejora de las experiencias.

La planificación comercial trae consigo muchas ventajas a las empresas, si se hace de manera oportuna y acorde a las necesidades que se presentan, pero también permite realizar mejoras en muchos aspectos. Este es un proceso clave para la gestión de rendimiento y lo que se pretendió en el trabajo realizado, fue obtener un plan de ventas cuantificable y acorde a las estrategias de venta, que en su momento se necesitaban, buscando cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Las Cadena de Suministros Provenientes de China y Relacionadas a Electrodomésticos y Tecnología

Los procesos de abastecimiento y planificación comercial son uno de los más importantes para las empresas actualmente, la labor de los compradores combinadas con la ingeniería de procesos ha llevado a que las cadenas de suministro de las empresas sean simplificadas, sin importar de donde provenga el producto o donde se encuentre el proveedor principal de dicha cadena.

Considerando ahora, que las cadenas de suministro constituyen la columna vertebral de la economía moderna. Debido a la contingencia sanitaria, fueron puestas a prueba con el cierre de China, como uno de los más importantes proveedores, aunque la eficiencia de las cadenas de suministro es una variable determinante para la productividad y la competitividad, tanto de empresas como de los sectores industriales, como lo afirma Barría (2021).

De donde se infiere que, el aspecto más importante en el momento de crisis fue estabilizar la cadena de suministro, utilizando las existencias de seguridad, fuentes alternativas y trabajando con los proveedores. Pero además usando herramientas tecnológicas, que permitieran lograr una mayor competitividad y mejor toma de decisiones. Por ello,

La Transformación Digital se aceleró y logró avanzar en 3 meses lo que habría ocurrido en 3 años, de acuerdo con la Organización de los Estados Americanos -OEA y el Banco Interamericano de Desarrollo -BID” (p. 8).

Por consiguiente, con el pasar de las décadas la cadena de suministro ha pasado de ser una operación más para convertirse en una herramienta estratégica en los modelos de negocio. Esta es una de las áreas con mayor inversión, mano de obra, trabajo en equipo y sobre todo

en la utilización de variados procesos en información. “La cadena de suministro incluye, no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes” (Domínguez, 2021, p. 3).

Para García (2018), la cadena de suministro se define como “los flujos de productos e información generados en una empresa desde el proveedor inicial de materias primas hasta la puesta a disposición del producto o servicio al cliente final” (p. 50), además, afirma que:

Está integrada por tres partes, la cadena de suministros interna de la empresa, la cadena de suministros del proveedor y la cadena de suministros del cliente; las tres integran un conjunto único, en el que, desde la primera planificación de demanda hasta la entrega final de los bienes, es tratada como un todo. Las tres partes tienen los mismos procesos de aprovisionamiento, fabricación, suministro y retorno del flujo de materiales e información y todos ellos están liderados por la planificación de la demanda. (p. 51)

Es pertinente exponer otra definición que plasma claramente lo que es una cadena de suministro, como la planteada por Cooke (1997; citado por Jiménez y Hernández, 2002)

La cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente. (Cooke, 1997).

Y para Simichi *et al.* (2000; citado por Jiménez y Hernández, 2002).

La cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los

lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores. (Simichi *et al.*, 2000)

Estas dos definiciones dejan entrever la importancia que tienen las cadenas de suministro y como ante la actual emergencia, estas que siguen funcionando realizan actividades de compra, producción, logística, almacenaje, transporte y distribución hasta los puntos de venta para garantizar la llegada de los bienes de primera necesidad, también Serracanta (2020), está de acuerdo con la afirmación.

En esta emergencia todos los segmentos de la cadena de suministros son importantes, pues cada cual ejerce una función con tareas que son necesarias. Por ello es importante que haya colaboración, comunicación y coordinación entre las empresas y profesionales de las cadenas de suministro. De acuerdo con Serracanta (2020), esta crisis es una gran oportunidad para que las cadenas de suministro demuestren su capacidad de ser más eficientes y efectivas en situaciones de máxima exigencia.

De manera semejante, Jan Fransoo profesor de logística y administración de operaciones en Kühne Logistics University en Alemania (citado por Gutiérrez, 2020), resume la crisis del COVID-19 en la cadena de suministro en seis fases:

Sufrir escasez en el suministro proveniente del extranjero; Experimentar escasez en el suministro doméstico; Detectar cambios en la demanda; Recibir restricciones de transporte; Las compañías se percatan de ayudar a proveedores sobre todo pequeños y vulnerables y retailers y Prepararse para el aumento en la producción de la empresa antes de los aumentos previstos en la demanda de productos, que son muchas oportunidades para lograrlo con éxito. (Gutiérrez, 2020, p. 3)

Situaciones que se manifestaron en muchas empresas a nivel mundial. El profesor Jan Fransoo también hizo referencia a algunos pasos importantes para salir de la crisis en la cadena de suministro recomendando:

Conocer el estatus de tu cadena de suministro; acumular inventario si tienes efectivo;
Reducir los gastos si lo requieres; tratar a los trabajadores bien, mantenerlos a bordo; asegurar capacidad de transporte y suministros básicos y prepararse para cambios de demanda en el largo plazo. (Gutiérrez, 2020, p. 11)

Para concluir este apartado es necesario mencionar que las cadenas de suministro, son las que garantizan el éxito de las empresas y por ende la satisfacción de los clientes, como en la contingencia, obteniendo más relevancia.

Planificación Comercial el Área Estratégica dentro de CENCOSUD S.A para Mantener el Abastecimiento del Sector Cuatro

Su razón social es Centros Comerciales Sudamericanos S.A.-Cencosud Colombia S.A. Esta empresa nació en 1963 como un pequeño supermercado en la ciudad de Temuco Chile, al que sus fundadores los hermanos Paulmann, llamaron “Las Brisas” y en 1970, Horst Paulmann decide viajar a Santiago de Chile y allí fundar su nueva marca de hipermercados Jumbo; es así como el 10 de Noviembre de 1978, Horst Paulmann funda Cencosud, la cual irá incursionando en el rubro de centros comerciales, posicionándose como uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. La compañía Cencosud opera en diversos países de América del Sur como Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia; a través de una estrategia multiformato (Cencosud, 2020).

La Compañía tiene por objeto social:

El ejercicio del comercio en general, incluyendo la compra, venta, consignación, distribución, importación, exportación, representación, comisión, envase, fraccionamiento y comercialización por cuenta propia o ajena de toda clase de bienes corporales muebles. Efectuar en el país o en el extranjero inversiones permanentes o de renta en toda clase de bienes, corporales o incorporeales. Para estos efectos, Cencosud podrá adquirir, conservar, vender, enajenar y negociar en cualquier forma y a cualquier título, toda clase de bienes, corporales o incorporeales, ya sea en el país o en el extranjero y percibir sus frutos y rentas. Ejecutar o celebrar todo acto o contrato conducente al cumplimiento del objeto social. (Cencosud, 2020, p. 11)

De acuerdo con su presidente General Matías Videla en Memoria Cencosud (2020) “La pandemia ha puesto a prueba la flexibilidad de nuestra organización” (p. 4) Cencosud abordó esas circunstancias como una oportunidad para profundizar los cambios necesarios para competir en un nuevo escenario. Y demostró que no sólo puede ser una compañía flexible, sino que cuenta con un equipo ejecutivo y un directorio que saben priorizar y que tienen la “capacidad de tomar decisiones rápidas y eficientes, aunque sean complejas”. (p. 4)

En cuanto a sus unidades de negocio, Cencosud tiene cinco: Supermercados, Mejoramiento del Hogar, Tiendas por Departamento, Centros Comerciales y Servicios Financieros. A diciembre de 2020, cuenta con 1.064 tiendas retail. Estas consideran 915 Supermercados (246 en Chile, 282 en Argentina, 201 en Brasil, 93 en Perú y 93 en Colombia); 98 Tiendas de Mejoramiento del Hogar (37 en Chile, 51 en Argentina y 10 en Colombia); 51 Tiendas por Departamento en Chile; 67 Centros Comerciales (35 en Chile, 22 en Argentina; 6 en Perú y 4 en Colombia). Cuenta con 3,39 millones de m² de salas de venta, 67 centros

comerciales y 831 millones de GLA en centros comerciales; con 6,2 millones de m² para futuros proyectos. (Cencosud, 2020, p. 21)

Ahora bien, para Cencosud el 2020, fue un año en que enfrentó cambios en el mercado con flexibilidad, creatividad y cooperación para así hacer frente a la nueva situación que generó la pandemia. Aunque la empresa dio continuidad a sus negocios y trabajó intensamente para mantener un servicio de calidad para los clientes, “suspendió de manera temporal todos los viajes comerciales a China” (p. 18). La digitalización y las nuevas tecnologías y plataformas, junto con nuevas alianzas fueron clave para salir adelante (Cencosud, 2020, p. 5). Como afirma Solórzano (2020), la pandemia obligó a repensar el modelo de negocio y fortalecer los procesos para seguir vigentes en el mercado.

Cencosud sufrió el impacto de la pandemia, pero logró mantener su tasa de ocupación alta y mostró una ligera recuperación, ahora está apuntando a reorganizar la marca con nuevos servicios. Como empresa, según el diario la República y el diario Apertura (2020) “reportó pérdidas equivalentes a 78 millones de dólares en el segundo trimestre del año 2020, al ser golpeada por las restricciones sanitarias para frenar el coronavirus” (p. 1), los ingresos cayeron 3,4 % debido a la devaluación de la moneda en países como Argentina, al cierre de muchos negocios y a algunas alzas de gastos financieros.

Además, enfrentaron situaciones retadoras para garantizar el abastecimiento a la población, lo que se convirtió en un verdadero desafío mantener los estantes llenos, pues la demanda creció ante la posibilidad de escasez de los productos, por esta razón las empresas se vieron en la necesidad de limitar la cantidad de productos adquiridos por cada persona y debido a esto el reto más fuerte fue manejar la cadena de suministro.

Luego, durante el año 2020 la compañía Cencosud ha reforzado y redefinido sus lineamientos para adaptarse a las nuevas condiciones dadas a raíz de la pandemia mundial, bajo la idea del fortalecimiento de las plataformas y herramientas que facilitan el comercio digital. Según Hurtado (2020), líder de negocios de los supermercados Cencosud en Chile, se tuvo que acelerar la distribución de mercancía hacia los puntos de venta. La relación con los proveedores se fortaleció más y se hicieron acuerdos comerciales a largo plazo; ante la situación presentada, retail y sus proveedores han tenido que trabajar de manera individual y en equipo para satisfacer así la demanda.

De otra parte, ahora se prosigue con la pasantía realizada en esta empresa que inició el 3 de agosto de 2020, durante seis meses, en el área de Planificación Comercial, que es la parte de la planificación estratégica, la cual no es un mecanismo para elaborar planes, “es una herramienta para administrar, ordenar los cambios y comprende todas las áreas de la empresa” (Paz, 2005, p. 2). También es definida como “nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo” (Ogliastri, 1994, p. 31).

No obstante, la planificación comercial permite anticiparse a los acontecimientos, según Paz “se utiliza siempre que se quiere vender un producto o servicio” (p. 1); cuando se hace de forma adecuada, esta aporta ventajas a la empresa como la mejora y renovación de los procesos implicados en el negocio, favorece los cambios necesarios en los procesos de la empresa, que permiten hacer mejoras oportunas; reduce la improvisación y se anticipa a los problemas; procura cumplir con las metas comerciales y ayuda a coordinar las actividades.

La Planificación Comercial se refiere a la generación y cuantificación de escenarios futuros de generación de ingresos de venta y de costes directamente asociados, siendo un proceso clave para la Gestión de Rendimiento Comercial o Sales Performance Management -SPM.

Al mismo tiempo, parte de la observación de la situación, en la que se debe realizar un análisis de mercado, de la competencia, del sector, del entorno; pero, además, se debe realizar un análisis interno. (Retos en Supply Chain, 2019, p. 1)

También, el primer aspecto es, conocer a qué clase de público va dirigido el producto para saber llegar a él, “tiene por objeto la determinación de los consumidores objetivo, así como sus características esenciales” (DDW, s.f., p. 2); en el segundo, se busca encontrar una diferencia con sus competidores y para ello se debe tener en cuenta “análisis de los objetivos, líneas de producto, precios, publicidad y promociones, canales de distribución, recursos humanos y financieros” (DDW, s.f., p. 5); el tercero, tiene como objetivo “determinar tendencias, segmentos de mercado y factores de clave de éxito, los cuales pueden significar tanto oportunidades como amenazas para la empresa” (DDW, s.f., p. 12); en el cuarto, la empresa debe tener la capacidad de adaptación a las circunstancias dadas. Finalmente, el análisis interno, “consiste en la evaluación de los aspectos del marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas” (DDW, s.f., p. 12).

Para Retos en Supply Chain (2019), la planificación comercial se puede ver afectada por algunos problemas como los imprevistos y el uso de la misma planificación comercial; el primer aspecto hace referencia a aquellos eventos que surgen por sorpresa y para los cuales se deben elaborar planes de contingencia o el método de escenarios y con respecto al segundo aspecto, cuando se hace un mal uso de la planificación comercial, siendo el más habitual “usar las

previsiones financieras como referente del control diario de la dirección empresarial” (Retos en Supply Chain, 2019, p. 13).

Dentro de la organización interna de Cencosud, gracias al proceso práctico realizado, se logró el modelo y organización que manejan, en donde los productos que se ofrecen en sus plataformas fueron divididos por sectores: siendo el sector número uno PGC o Productos de Gran Consumo, el segundo es PFT o los Productos Frescos Terminados, el número tres es Bazar el cual contiene todo lo relacionado con productos para el hogar, automóviles, libros entre otros, posteriormente uno de los sectores más representativos en cuanto a proveedores Chinos, el sector cuatro que contiene electrodomésticos y Tecnología y por último el sector textil.

El cambio de comportamiento de los consumidores colombianos con respecto a los electrodomésticos y elementos de ayuda para el hogar ha sido evidente durante el 2020. “Las máquinas de lavado de ropa y vajilla, aspiradoras robóticas, batidoras y procesadores adquirieron gran relevancia, pues el aumento de la demanda superó lo que se tenía proyectado en el consumo para este año”. (Casa Editorial El Tiempo, 09 de diciembre de 2020)

A su vez, desde el área de planificación comercial de la empresa Cencosud S.A se vio la necesidad de trabajar el sector cuatro de manera enfatizada, con proveedores como Lenovo, Huawei, Xiaomi, ZTE, Midea, entre otras, primero, para que llegaran los productos a las distintas plataformas de Cencosud en Colombia y segundo, para que la rotación del inventario no permaneciera mucho tiempo en bodega o con bajo número de ventas.

De esta forma mediante una gestión de prospectos e indicadores, una de las estrategias utilizadas como analistas de planeación fue desarrollar bases de datos, las cuales permitían comparar el número de ventas, el número de productos en plataforma y las ventas realizadas

mediante la plataforma de e-commerce con respecto al año anterior, para así tomar las decisiones de abiertos de compra que se le darían al área de abastecimiento.

Por otro lado, se realizaron ejercicios de liquidación junto a las campañas de marketing y a las temporadas que se dieran durante el periodo de las prácticas, esto con el fin de sacar el inventario que estaba teniendo bajo nivel de rotación en ese momento, estos ejercicios cuantitativos permitían tomar decisiones relacionadas a los descuentos que se llevarían a cabo durante ese mes.

De manera que, el análisis y negociación con los proveedores chinos se manejaría bajo dos modelos; en firme y consignación, los que permiten que los proveedores exhiban sus productos en las tiendas y superficies de la empresa sin necesidad de ser pagados directamente por Cencosud, de esta forma el presupuesto regional se ampliaba y el producto no se le pagaba al proveedor hasta no ser vendido al consumidor final.

Las anteriores estrategias, implementadas en el área de planificación comercial permitieron mantener el flujo de la cadena de suministro dentro de la empresa Cencosud, para proveedores Chinos de productos electrodomésticos y de tecnología, con ello se realiza un análisis profundo tanto de la compra nacional como de los importados, a la vez que permite deducir si los abiertos de compra están funcionando y respondiendo a las necesidades de todas las partes involucradas dentro de esta cadena de suministro, las cuales a grandes rasgos son el proveedor, la empresa desde sus distintas superficies y el consumidor final.

CONCLUSIONES

Cada uno de los procesos realizados a lo largo de la práctica profesional fueron muy importantes para ambas partes y más en una situación tan atípica como fue la pandemia; esta práctica permitió reforzar muchos conocimientos y aprender otros, lo cual permite fortalecer muchos aspectos en el ámbito profesional. Los procesos de planificación comercial se ajustaron a las necesidades más relevantes del momento y fueron acordes a la problemática a resolver, y cada una de las funciones que se ejecutaron, estuvieron enmarcadas en la realidad actual.

Esta contingencia generó que se viviera una situación bastante difícil no solo en Colombia, sino a nivel mundial, que llevó a replantear todos los escenarios, para comenzar las cadenas de suministro, por ejemplo, no tenían un plan de contingencia que mitigará el impacto que la pandemia generó a nivel mundial y que hizo que la economía colapsara. No solo se afectaron los mercados, sino también la producción, lo cual hizo que se entrara en recesión económica, así mismo se vio afectado la forma como los productos fueron distribuidos y el consumo por parte de los clientes y proveedores.

El caso del país asiático, alteró las economías de otros países, debido a que dependen de los productos que importan de allí, teniendo en cuenta que este país representa casi la mitad de la producción global y un tercio de las exportaciones de muchos sectores.

Uno de los mayores retos frente a esta contingencia tuvo que ver con evitar que la producción a nivel mundial se colapsara, teniendo en cuenta que la economía y el mercado son una cadena, y que, si alguno se afecta, todo colapsa.

La crisis económica generada por esta contingencia puso a prueba a las empresas y a la forma de organizarse y desarrollar tanto su planeación estratégica, como su planeación comercial

y operativa. Las empresas de retail tuvieron que poner en marcha toda una estructura de sus cadenas de suministro, así como la distribución de sus productos, pues el abastecimiento produjo una crisis en la oferta y en la demanda.

En cuanto a la parte digital, esta avanzó a pasos agigantados, convirtiéndose en indispensable para el funcionamiento de la sociedad y de las economías que vieron en esta nueva forma de comprar, su mejor oportunidad. Es por esta razón, que se han utilizado estas herramientas, como una solución y que permiten el desarrollo y funcionamiento de las empresas y el gestionamiento de los mercados. Para ello, es necesario estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, las cuales son de gran ayuda en momentos de crisis y permiten gestionar muchos procesos desde diferentes ámbitos y utilizar todas las tácticas indispensables para el éxito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo -BID y Organización de los Estados Americanos -OEA. (2020). *Reporte Ciberseguridad 2020: riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Reporte-Ciberseguridad-2020-riesgos-avances-y-el-camino-a-seguir-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Barría, A. (2021, junio 3). Acelerando la transición de la cadena de suministros en Latinoamérica. *Revista electrónica T21*. Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2021/06/03/acelerando-transicion-cadena-suministros-latinoamerica>
- Broseta, A. (2016, marzo 23). *Cencosud: historia, unidades de negocio y evolución bursátil*. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/1723227-cencosud-historia-unidades-negocio-evolucion-bursatil>
- Cencosud. (2020). *Memoria anual integrada 2020*. Recuperado de http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2020/ar/Memoria-Cencosud-2020.pdf
- DDW Agencia Digital. (s.f.). *La Planificación Comercial. Fundamentos de la planificación comercial*. <https://www.ddw.com.ar/blog/guias/119-otros/413-la-planificacion-comercial>
- Delgado, F. (2020, abril 3). *El Covid-19 y sus impactos en la cadena de suministro*. Recuperado de <https://www.generixgroup.com/es/blog/covid-19-impacto-cadena-suministro>
- Domínguez, M. (2021, abril 12). *Qué es la cadena de suministro o cadena de abastecimiento*. Recuperado de <https://www.evaluandosoftware.com/la-cadena-suministros-cadena-abastecimiento/>

- García, J. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46224/1/T39544.pdf>
- Gil, T. (2020). *Coronavirus: El colapso en la economía china por el coronavirus (y por qué es una "gran amenaza" para el mundo)*. Recuperado de BBC News Mundo <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51916056>
- Grinnell, R. (1997). *Investigación y Evaluación de Trabajo Social: Cuantitativo y cualitativo*. Peacock Editores.
- Gutiérrez, W. (2020, abril 20). *Las cadenas de suministro en tiempo de coronavirus*. Recuperado de Sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey <https://tec.mx/es/noticias/santa-fe/educacion/las-cadenas-de-suministro-en-tiempo-de-coronavirus>
- Hernández, R. et al. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hurtado, R. (2020). *Retail 2020: el año que cambió todo para la industria* [Webinar]. Recuperado de InstoreView <https://www.instoreview.com/retail-2020-el-ano-que-cambio-todo-para-la-industria-retail>
- Jiménez, J. y Hernández, S. (2002). *Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico*. Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No. 215. Recuperado de <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>
- JLL. (2020, abril 8). *Cómo el COVID-19 está transformando el negocio de los supermercados*. Recuperado de <https://www.jll.com.co/es/trends-and-insights/cities/how-covid19-is-changing-the-grocery-business>
- JLL. (2021). *Reporte retail Colombia 2020*. Recuperado de <https://grupomapa.co/wp-content/uploads/2020/02/jll-retail-report-colombia-2020.pdf>

- Llorca, J. (2018). *El Código Retail: Lo que el management puede aprender del retail*. Libros de Cabecera.
- Mascontainer.com. (2020, abril 1). *Riesgos que enfrenta la Cadena de Suministros al reiniciar la Producción en China*. Recuperado de <https://www.mascontainer.com/riesgos-que-enfrenta-la-cadena-de-suministros-al-reiniciar-la-produccion-en-china/>
- Mertens, D. (2005). *Investigación y evaluación en Educación y Psicología: Integrando la diversidad con métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos*.
- Monje, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2): 31-54. Julio-Diciembre.
- Montoya, P. (2019, septiembre). *Actividades económicas de China*. Recuperado de <https://www.actividadeseconomicas.org/2012/09/actividades-economicas-de-china.html>
- O'Shea, M. (2017, enero 11). *¿Qué es retail? Definición y características*. Recuperado de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>
- Ogliastri, E. (1994). *Manual de planeación estratégica*. TM Editores-Ediciones Uniandes.
- Paz, J. (2005). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. *Revista EAFIT*, 105, 1-21. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1159/1049>
- Portafolio (2020, agosto 16). *Los retos del sector “retail” en tiempos de pandemia*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/los-retos-del-sector-retail-en-tiempos-de-pandemia-543703>

- _____. (2020, diciembre 9). *Covid disparó la compra de electrodomésticos inteligentes en el país*. Recuperado el 29 de julio de 2021 de <https://www.portafolio.co/economia/covid-disparo-la-compra-de-electrodomesticos-inteligentes-en-el-pais-547366>
- Portafolio. (2021, marzo 2). *Nuevos hábitos de consumo, otra huella de la pandemia*. Recuperado el 29 de julio de 2021 de <https://www.portafolio.co/economia/nuevos-habitos-de-consumo-otra-huella-de-la-pandemia-549665>
- Retos en Supply Chain. (2019, noviembre 19). *Cómo funciona la planificación comercial de una empresa*. Recuperado de EAE Bussiness School <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-funciona-la-planificacion-comercial-de-una-empresa/>
- Reuters. (2020, agosto 27). La chilena Cencosud reportó pérdidas durante el segundo trimestre por el covid-19. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-chilena-cencosud-reporto-perdidas-durante-el-segundo-trimestre-afectada-por-el-coronavirus-3051809>
- Serracanta, M. (2020, marzo 31). *Los retos para las cadenas de suministro en una pandemia global*. Recuperado de <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-retos-para-las-cadenas-de-suministro-en-una-pandemia-global/>
- Serrano, L. (2020, noviembre 9). *Cadena de suministro en retail: así cambió la relación con proveedores ante el Covid-19*. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/abastecimiento-y-compras/cadena-de-suministro-en-retail-asi-cambio-la-relacion-con-proveedores-ante-el-covid-19/>
- Solórzano, S. (2020, diciembre 18). Las compañías chilenas buscaron una mayor integración global en la pandemia. *Anuario Ripe 2020*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2020/las-companias-chilenas-buscaron-una-mayor-integracion-global-en-la-pandemia-3103243>

Vargas, B. (2020). *Impacto del Retail online en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35994/VargasMedinaBrainerHair%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, P. (2020, agosto 13). Este es el peso que tiene el mercado de China en las cadenas de

suministro existentes a nivel global. *La República*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-peso-que-tiene-el-mercado-de-china-en-las-cadenas-de-suministro-a-nivel-global-3044811>

Vásquez, R. (2020). 2020, un año de desafíos y aprendizajes para las cadenas de suministro.

Revista electrónica T21. Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2020/12/07/2020-ano-desafios-aprendizajes-las-cadenas-suministro>