

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció


# VI JORNADA VIRTUAL

AMB LA COL·LABORACIÓ DE  
**TECNOCAMPUS**

MAIG - JUNY - JULIOL 2020

 **Tecnocampus**

Centre universitari adreçat a la

 **upf.** Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

## Factors de resiliència de la Cadena de Subministrament durant la crisi de la Covid-19

*Núria Arimany  
Oriol Amat  
Oriol Montanyà*

# Continguts

---

## 1. Introducció

- a. Cadena de Subministrament
- b. Motivació de l'article

## 2. Metodologia

## 3. Factors de resiliència

- a. Orientació al client
- b. Proximitat
- c. Col·laboració

## 4. Conclusions

- a. Discussió de resultats
- b. Limitacions i futures línies d'investigació

# 1. INTRODUCCIÓ

## a. Cadena de Subministrament



*Logistikos*



*Logística*



*Supply Chain*

# 1. INTRODUCCIÓ

## b. Motivació de l'article

### Cadena agroalimentària

europapress / economía finanzas

Publicado 12/03/2020 11:55:52 +01:00 CET

**La industria y distribución garantizan el abastecimiento de productos tras las medidas de contención por el coronavirus**

CRISIS DEL CORONAVIRUS >

**La cadena que asegura el abastecimiento alimentario en tiempos de coronavirus**

Desde los agricultores hasta los cajeros de los supermercados, miles de personas garantizan que los productos lleguen a los hogares en medio de la crisis sanitaria

DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO

**Las empresas españolas de distribución, líderes en disponibilidad de productos en Europa con el coronavirus**

### Material sanitari

**Coronavirus**

**El coronavirus deja a las farmacias sin mascarillas, geles desinfectantes y guantes**

**El abastecimiento de material sanitario llega a los tribunales: una jueza da 24 horas a Madrid para surtir a hospitales**

**Seat passa de fabricar cotxes a fabricar respiradors**

# 1. INTRODUCCIÓ

---

## b. Motivació de l'article

*“Quins són els factors que augmenten la capacitat de resiliència de la Cadena de Subministrament per afrontar moments d'excepcionalitat?”*

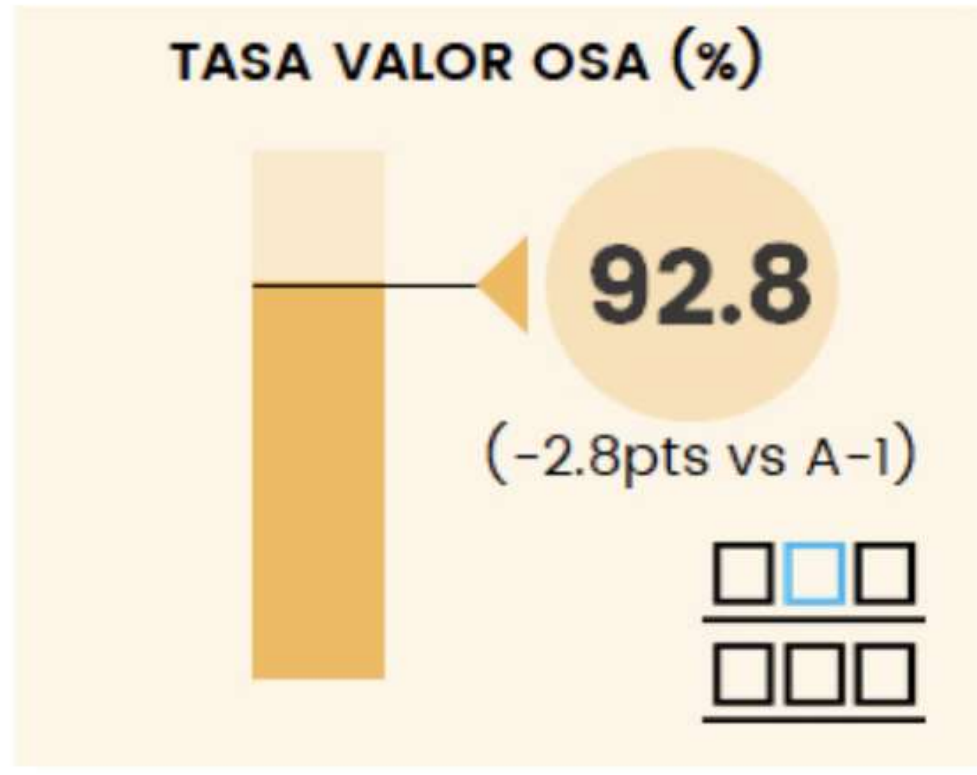
# 2. METODOLOGIA

## Revisió bibliogràfica i estudi exploratori de casos

- 1 Referències|
- 2
- 3 - Arzuat, O., Banchieri, L. C. i Campa, F. (2015). La implantación del cuadro de mando
- 4 integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario güssons. *Revista*
- 5 *Futuro De Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36.
- 6 - Arana Solares, L., Alfalla-Luque, R. i A.D. Machuca, J. (2012). Análisis de las
- 7 variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro.
- 8 *Integrable Capital*, 2012 – 8(1): 92-122.
- 9 - Asociación Española de Codificación Comercial (2020) – Barómetro OSA (online):
- 10 <http://www.aecoc.es/servicios/estudios/barometro-osa/>
- 11 - Cappelli, A., Cini, E. (2020). Will the COVID-19 pandemic make us reconsider the
- 12 relevance of short food supply chains and local productions? *Trends in Food Science &*
- 13 *Technology*, Volume 99, Pages 566-567
- 14 - Christopher, M. i Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International*
- 15 *Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13.
- 16 - CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals (2013). (online):
- 17 <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definition>
- 18 - Chunsheng, L., Wong, C.W.Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C., Lim, T.-C. (2019). Value
- 19 of supply chain resilience: roles of culture, flexibility, and integration. *International*
- 20 *Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50 (1), pp. 80-100
- 21 - De Jomini, A. H. (2007). *The Art of War*, Arc Manor, Rockville, MD
- 22 - Eksoz C., Afshin Mansouri S., Bourlakis M., Orkai D. (2019). Judgmental
- 23 adjustments through supply integration for strategic partnerships in food chains.
- 24 *Omega*. Volume 87, Pages 20-33
- 25 - Herrero, L. (2010). Una mirada al futuro de la 'supply chain'. *Revista Marketing y*
- 26 *Ventas*, núm. 100. Harvard Deusto.
- 27 - Chávez, J.H. i Torres-Raballo, R. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la*
- 28 *Cadena de Suministro)*. Ril Editores
- 29 - Fernandez, P., Ortiz Pizarro, A., Fernández Actis, L. (2018). El Corte Inglés,
- 30 Mercadona, DIA y Amazon: Análisis de Balances y Cuentas de Resultados de Cuatro
- 31 Empresas. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2701199>
- 32 - Kerr, W.A. (2020). The COVID-19 pandemic and agriculture – Short and long run
- 33 implications for international trade relations. *Canadian Journal of Agricultural*
- 34 *Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*. Accepted Author Manuscript.
- 35 doi:10.1111/cjag.12230.
- 36 - Lotte Verdoock, AN Caris, Katrien Ramaekers i Gerrit K. Janssens (2013).
- 37 Collaborative Logistics from the Perspective of Road Transportation Companies.
- 38 *Transport Reviews*, 33(6), 700-719.
- 39 - Mackey, J., Sisodia, R. (2016). *El Capitalismo Consciente*. Empresa Activa.
- 40 - Manrique Nugent, M.A.L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A.M. i Flores Morales, J.A.
- 41 (2019). Supply chain management: A look from the theoretical perspective. *Revista*
- 42 *Venezolana de Gerencia* 24(88)
- 43 - Perona M. (2002). A New Customer-Oriented Methodology to Evaluate Supply
- 44 Chain Lost Sales Costs Due to Stockout in Consumer Goods Sectors. In: Searing S.,
- 45 Goldbach M. (eds) *Cost Management in Supply Chains*. Physica, Heidelberg.
- 46 - R Stock, J. (2009). A research view of supply chain management: Developments and
- 47 topics for exploration. *Omega*. Volume 25 (2), pp. 147–160.
- 48 - Roquaet, A. (2018). L'invention de la logistique par Antoine-Henri de Jomini.
- 49 *Annales des Mines - Génie et construction*, 153(3), 53-61.
- 50 - Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Insuar*
- 51 *Journal* 20 (38), 217-234
- 52 - Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T. i Isaksson, R. (2016). The
- 53 support of Quality Management to sustainable development: a literature review.
- 54 *Journal of Cleaner Production*, 138, 148-157.
- 55 - Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D. i Nikolicic, S. (2018).
- 56 Solutions for more sustainable distribution in the short food supply chains.
- 57 *Sustainability (Switzerland)*, 10 (10), art. no. 3481.
- 58 - Ton, Z., Harrow, S. (2020). Mercadona. HBS Case No. 610-089; Harvard Business
- 59 School. Technology & Operations Mgt. Unit.
- 60 - Verdoow, CN. (2010). Business process modelling in demand-driven agri-food
- 61 supply chains : a reference framework. *IL: I.a.*, 185 p.
- 62 - Xu, K. i Dong, Y. (2004). Information gaming in demand collaboration and Supply
- 63 Chain performance. *Journal of Business Logistics*, 25: 121-144.

# 3. FACTORS DE RESILIÈNCIA

## a. Orientació al client



*Taxa de disponibilitat de producte en establiments de distribució alimentària durant la pandèmia. Font: Baròmetre OSA d'AECOC.*

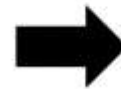


\* Verdouw, CN. (2010). Business process modelling in demand-driven agri-food supply chains : a reference framework. S.l.: S.n., 185 p.

# 3. FACTORS DE RESILIÈNCIA

## b. Proximitat

ACTIVITAT	% PIB
Serveis	66
<b>Indústria</b>	<b>16,1</b>
Impostos	9,5
Construcció	5,8
S. Primari	2,6
TOTAL	100



Indústria d'alimentació	16,6
Fabricació de vehicles	12,1
Producció d'energia elèctrica	11,9
Indústria química	6,5
Fabricació de productes metàl·lics	5,4
Refinament de petroli	5,4
Fabricació de productes de ferro	4,7
Fabricació de productes de plàstic	3,4
Fabricació de maquinària	3,2
Fabricació de productes minerals	3,0
TOTAL INDÚSTRIA	100



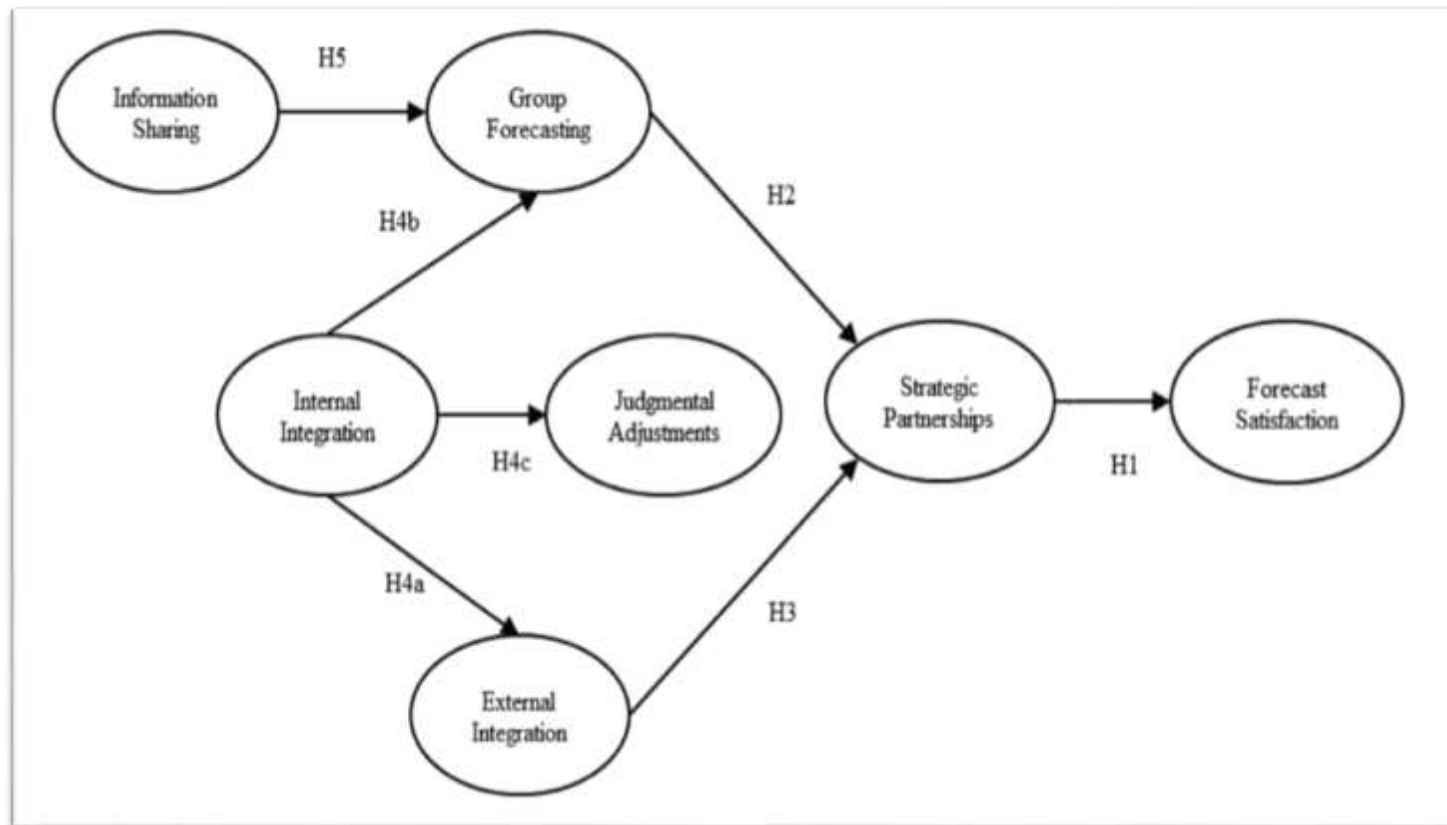
PIB espanyol per sectors d'activitat, desglossant l'industrial. Font: INE (2019).

\* Cappelli, A., Cini, E. (2020). Will the COVID-19 pandemic make us reconsider the relevance of short food supply chains and local productions? *Trends in Food Science & Technology*, Volume 99, Pages 566-567



# 3. FACTORS DE RESILIÈNCIA

## c. Col·laboració



**bonArea**

*Diagrama de les associacions estratègiques entre fabricants i distribuïdors, basades en la integració, l'intercanvi d'informació i el pronòstic col·laboratiu. Font: Eksoz et al. (2019).*

\* Amat, O., Banchieri, L. C. i Campa, F. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36.

# 4. CONCLUSIONS

---

## a. Discussió de resultats

- El disseny i la gestió de la Cadena de Subministrament pot aportar avantatges competitives a l'hora d'afrontar situacions excepcionals que alteren el comportament de la demanda (com ha passat amb la crisi de la Covid-19).
- Tres factors que enforteixen els pilars de la *Supply Chain* davant de les adversitats són: la consciència empresarial que situa el client en el centre de les decisions, la distribució basada en criteris de proximitat i els models de col·laboració que sumen esforços de tots els agents implicats.
- La cadena agroalimentària ha resistit de forma notable les conseqüències de la pandèmia perquè, en major o menor mesura, reuneix aquests factors identificats.

# 4. CONCLUSIONS

---

## b. Limitacions i futures línies d'investigació

- Analitzar l'altra cara de la moneda per identificar els factors que han contribuït al fracàs d'algunes Cadenes de Subministrament, com la de material sanitari.
- Complementar els tres factors identificats amb altres variables que també poden trobar-se entre les causes que expliquen la bona resposta de la cadena agroalimentària. Per exemple, seria rellevant valorar quin pes té la cultura del canvi de les organitzacions, així com els mecanismes d'adaptació de processos, a l'hora d'afrontar amb garanties els períodes d'excepcionalitat.
- Estudiar el rol de la sostenibilitat mediambiental en les Cadenes de Subministrament, tot explorant els punts de connexió amb els avenços tecnològics, la tendència a la proximitat i la necessitat de reduir els quilòmetres que recorren els productes.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

# VI JORNADA **VIRTUAL**

AMB LA COL·LABORACIÓ DE  
**TECNOCAMPUS**

MAIG - JUNY - JULIOL 2020

 **Tecnocampus**

Centre universitari adreçat a la

**upf.**

Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

# Moltes gràcies!

*Núria Arimany  
Oriol Amat  
Oriol Montanyà*