

10 medidas para mantener operando la Cadena Suministro en tiempo de crisis

**Documento realizado con la colaboración de los integrantes del Consejo Directivo de #SoyLogístico Asociación*

Por primera vez a nivel estratégico se está considerando a la Cadena de Suministro como un elemento clave y se le está dando una prioridad preponderante en los planes de acción para mantener operando efectivamente a las empresas. En la reciente reunión virtual del G20, una de sus conclusiones es minimizar las interrupciones al comercio y a las cadenas de suministro globales.

Compartimos **10 medidas clave** identificadas por los ejecutivos logísticos que integran el Consejo de **#SoyLogístico Asociación** para que las cadenas de suministro sigan trabajando en beneficio del consumidor mexicano en estos tiempos de crisis.

- 1) **Hacer un PLAN POR ESCRITO**, en etapas o escenarios (dependiendo de la criticidad del Riesgo) e ir adecuándolo según evoluciona la crisis, con la documentación de casos relevantes. Por ejemplo:
 - a) Fase I: Prevención
 - b) Fase II: Cierre parcial o total de puntos de venta por falta de abasto de proveedores para priorizar clientes o definir qué hacer en caso de detener las operaciones (ejem: Pedir algún tipo de salvo conducto para entregas)
 - c) Fase III: Cierre de CEDIS por incremento en contagios y enfermedades
Desarrollar una línea de tiempo de acuerdo con las fases anteriores, es decir, si nos movemos a la siguiente fase de contingencia: ¿qué debería suceder en los primeros 2 días o en las 1eras. 2 semanas?
- 2) **COMUNICACIÓN** para dar claridad y tener certidumbre hacia dentro y fuera de la empresa.
 - a) Colaboradores / Trabajadores de la empresa (Comunicación Interna).
 - i) Campañas de comunicación interna para informar sobre la fase operativa en que se encuentra la empresa (definida del punto anterior) a través de e-mail, redes sociales corporativas (FB, Instagram), WhatsApp o plataformas 'Microsoft Teams', 'Google Hangouts', 'Zoom', etc.
 - b) Proveedores de productos y logísticos (Comunicación externa).
 - i) Comunicación estrecha con proveedores de importación y forwarders para obtener retroalimentación de entregas, con seguimiento diario a órdenes de compra.
 - ii) Confirmar abasto de inventario para temporadas del segundo semestre del año con estacionalidades o períodos (Por ejemplo, otoño-invierno).
 - iii) Evaluación de volúmenes y condiciones del proveedor/origen para buscar sinergias y consolidación de cargas.
 - c) Clientes y consumidores (Comunicación externa).
 - i) Comunicación estrecha con clientes y consumidores para informar las condiciones en que se dará continuidad operativa y los aspectos requeridos para cuidar la salud del consumidor (ej. Horarios, tipos de entrega, pedidos extraordinarios, confirmación de evidencias, cantidad de productos por pedido, etc.).

#SoyLogístico Asociación tiene como objetivo el desarrollo profesional de los ejecutivos logísticos y promover a México como una plataforma logística eficiente. El Consejo Directivo está integrado por logísticos de Nestlé, Alsea, La Europea, Price Shoes, Grupo Julio, Soriana, Distroller, Revlon, El Palacio de Hierro, Kellogg's, Librerías Gandhi, Grupo Ruz, Avendra, Italika, Mattel, Danone, Estafeta, Oracle, Logística de México LDM, NetLogistik Deloitte, Momatt, IEPCI, GS1 México, Todo Bien Todo Eficiente, SOI, entre otros. David Martínez Rojas como Director General y Gabriela Hernández Vargas como Directora de Operaciones y Marketing.

- 3) **Salvaguardar la SALUD de los colaboradores** de toda la Cadena de Suministro como prioridad para seguir proporcionando los servicios a clientes; por lo que es importante, entre otras actividades:
 - a) Control de accesos a plantas y CEDIS con inspecciones de temperatura y condiciones de salud.
 - b) Encuestas de estado de salud de los colaboradores.
 - c) Monitoreo de la salud de la familia de los colaboradores
 - d) Promover el lavado de manos de manera frecuente (La OMS recomienda cada 20 minutos) de forma escalonada por áreas de trabajo
 - e) Sanitización de zonas de trabajo con nebulizaciones y “sprays”, o dispensadores automáticos, incluyendo unidades de transporte.
 - f) Mantener gel antibacterial en áreas de trabajo.
 - g) Tener un censo de población vulnerable para dar especial atención a personas mayores a 60 años, embarazadas, con diabetes, hipertensión o con alguna otra afectación de salud.
 - h) Entrega por operadores de transporte con cubrebocas, guantes y gel portátil.
 - i) Hacer la confirmación de entrega previa y en sitio en los celulares del cliente con app de la empresa para evitar contagio (en caso de aplicar).
 - j) Reducir viajes y visitas al mínimo indispensable.
 - k) Definir protocolos a seguir en caso de que un colaborador presente síntomas de la enfermedad.

- 4) **Aplicar las mejores prácticas de HIGIENE en instalaciones:** centros de distribución, puntos de venta y lugares de trabajo, blindándolos para mantener un ambiente de trabajo limpio y saludable.
 - a) Separar acceso de colaboradores y proveedores, limitando a la gente que no tiene que entrar a zonas confinadas.
 - b) Restringir ingreso y áreas de trabajo al número de personas adecuado para mantener una sana distancia.
 - c) Limpiar cualquier superficie de trabajo, dispositivo y equipo móvil, antes y después del contacto de cada persona.
 - d) Poner casilleros para que la gente no entre con objetos posiblemente contaminados.
 - e) Separar y aislar zonas de trabajo para controlar posible contaminación de áreas y colaboradores.
 - f) Alineación a políticas de higiene de clientes y proveedores en puntos de contacto.
 - g) Habilitar y promover el trabajo desde casa para aquellos puestos y funciones que así lo permitan.

- 5) **Mantener la PRODUCTIVIDAD y energía positiva** de los equipos de trabajo
 - a) Reuniones diarias, con duración breve: stand-up meetings.
 - b) Planes de capacitación en línea.
 - c) Generación de iniciativas y proyectos internos.

- 6) **Asegurar la continuidad de PROCESOS OPERATIVOS** en tiempos extraordinarios de trabajo, con especial foco en garantizar la SEGURIDAD
- a) Tener una descripción de Roles clave de la operación (se recomiendan de 3 a 4 roles) definiendo las actividades de higiene y limpieza descritas en el inciso 3, comunicarlas y entrenar al personal de dichos roles.
 - b) Definir protocolos de interacción por actividad para la operación del día a día. Esto puede incluir, por ejemplo: restricción de visitas de otros países, minimizar/eliminar las reuniones de trabajo presenciales, fomentar el trabajo desde casa (idealmente al 100%), sólo permitiendo la presencia mínima necesaria y sólo para labores críticas.
 - c) Definir un protocolo de seguridad, para el personal, de ventas y entregas, que típicamente está en la calle, etc.
 - d) Definir planes de reemplazo temporal, en caso de enfermedad, de cada colaborador en posiciones claves, tanto administrativas como operativas.
- 7) **Ajuste de PRONÓSTICOS DE DEMANDA y compra**, considerando el impacto de variación en tipo de cambio y una recesión esperada en la economía.
- a) Buscar patrones de consumo después de otras epidemias mundiales como la afectación del AH1N1 del 2008/2009 o de la crisis de influenza española de 1913.
 - b) Selección de SKUs (artículos o productos) en oferta.
 - c) Programa de racionalización para enfocar el cumplimiento de ventas de productos que generan 80% de rentabilidad.
 - d) Seguimiento semanal y/o diario de ventas reales versus estimadas.
 - e) Seguimiento semanal y/o diario de niveles de inventario y órdenes previamente creadas (en tránsito).
 - f) Ajustar el presupuesto 2020.
 - g) Mantener y reforzar las reuniones de *Sales and Operations Planning (S&OP)* donde este implementado.
 - h) Ajustar metas e indicadores de la Cadena de Suministro para el 2020.
 - i) Ajuste de la capacidad de la cadena de suministro a la nueva demanda.
 - j) Analizar entregas más frecuentes, pero con menor inventario para el piso de venta de cara a las contingencias.
 - k) Para productos de primera necesidad, tener un plan de anticipación/ajuste de inventarios especialmente en productos importados, materias primas y materiales de empaque.
 - l) Habilitar transferencias de productos perecederos de corta vida en caso de cierre de localidades
- 8) **Redoblar esfuerzos para enfrentar la inseguridad del transporte** en tránsito y analizar acciones como:
- a) Realizar una entrega por semana a los puntos de venta.
 - b) Reducir horarios de entrega.
 - c) Contratar custodias para realizar las entregas en CEDIS de clientes o puntos de venta en zonas más inseguras.
 - d) Cabildear con cámaras, asociaciones y autoridades para lograr un estado de derecho que permita el abasto seguro.

- 9) **Considerar PROVEEDORES ALTERNOS**, preferentemente locales, a los que pudieran sufrir alguna interrupción de sus servicios, por ejemplo:
- a) Incorporación de un proveedor adicional para entregas al interior de la República.
 - b) Compra de material de empaque a proveedores nacionales adicionales a los que se trabaja de forma regular.
 - c) Analizar el incluir otros proveedores adicionales de servicios (ejem: de limpieza, de materiales de papelería, de insumos de cafetería) para garantizar continuidad del servicio en las empresas.
10. **Poner en acción el Plan de Continuidad de Negocio (BCP)** o Plan de Recuperación de Desastre (DRP) si se cuenta con estos, o desarrollarlos de forma multidisciplinaria al interior de cada empresa. Estos planes deben estipular claramente los pasos a seguir en cada etapa definida en concordancia con los Organismos de Gobierno, en función a la severidad o criticidad y evitar tomar decisiones de pánico.
- a) Incluir, miembros del comité de dirección o dueños de empresa.
 - b) Definir lugar de reunión (ejem: War Room).
 - c) Definir canales y formas de comunicación, tanto interna como externa. ¿Quién y cómo se estaría comunicando la información/acciones compartidas por el Gobierno?
 - d) Creación de comité de recuperación en caso de desastres.
 - e) Incluir/definir ayuda para transporte (que puede ser uno de los principales focos de infección).
 - f) Acciones para realizar si alguien se siente con algunos síntomas (ejem: Llamar al médico de la empresa, y en su caso, ¿cómo canalizarlo ya sea a su casa -cuarentena de 14 días- o a ser atendido en su centro de salud?).
 - g) Redefinir los horarios de trabajo para poder reaccionar en caso de enfermedad, esto puede ser tener turnos expandidos de 12 horas, tener una plantilla de emergencia, entre otros.
 - h) Definir plantilla de emergencia, por ejemplo, trabajar semanas completas con la mitad de la población laboral, para minimizar riesgos de contagio y poder cubrir la operación con la otra mitad en caso de contagio, etc.

Estas 10 acciones clave compartidas y comentadas por ejecutivos de las cadenas de suministro y de proveedores logísticos que integran el Consejo Directivo de #SoyLogístico Asociación, no son limitativas podrán adecuarse al tipo de empresa, giro, tamaño, etc.

Si la actividad logística es importante en tiempos normales, para lograr que los productos estén a disposición del consumidor en el momento que este lo requiere al más bajo precio posible, en momentos de incertidumbre y de crisis de salud, lo son aún más. Esperamos que este documento sea de utilidad y desde luego, abiertos estamos a recibir sus comentarios y aportaciones.

Agradecemos la participación de nuestros consejeros, todos de manera virtual, para lograr este documento, con el liderazgo de Pedro Gómez, presidente, Francisco Giral, Vicepresidente de Información Logística, Miguel Angel Rubio, vicepresidente de membresía, Ignacio Szymanski, Vicepresidente de Educación y Vinculación Universitaria y, por último, la gran colaboración de nuestro Consejero Ramón Segoviano, por su conocimiento y capacidad de síntesis para lograrlo.

#SoyLogístico Asociación tiene como objetivo el desarrollo profesional de los ejecutivos logísticos y promover a México como una plataforma logística eficiente. El Consejo Directivo está integrado por logísticos de Nestlé, Alsea, La Europea, Price Shoes, Grupo Julio, Soriana, Distroller, Revlon, El Palacio de Hierro, Kellogg's, Librerías Gandhi, Grupo Ruz, Avendra, Italika, Mattel, Danone, Estafeta, Oracle, Logística de México LDM, NetLogistik Deloitte, Momatt, IEPCI, GS1 México, Todo Bien Todo Eficiente, SOI, entre otros. David Martínez Rojas como Director General y Gabriela Hernández Vargas como Directora de Operaciones y Marketing.