

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

## **10 Acciones Táctico-Operativas rumbo a la “nueva normalidad”. La visión desde la logística. (documento extenso)**

Después de más 2 meses de haber iniciado la cuarentena a nivel Nacional por la Pandemia de COVID -19, las empresas se están preparando para reactivar las operaciones en las siguientes 2-4 semanas. Un proceso desafiante y complejo lo cual exige nuevos tipos de experiencia, colaboración y comunicación, y quizás lo más importante, liderazgo en la gestión del cambio.

En **#SoyLogístico Asociación** queremos compartir algunas recomendaciones identificadas, con base a la experiencia de Ejecutivos Logísticos de diversas cadenas de suministro, para que el regreso escalonado a la nueva realidad se haga de una manera efectiva, aplicando las lecciones aprendidas durante el distanciamiento social y disminuyendo los posibles impactos financieros que ha traído esta pandemia a las diferentes empresas, pero sobre todo tomando todas las precauciones necesarias para minimizar brotes adicionales de esta enfermedad.

A continuación, presentamos la selección y síntesis de estas 10 acciones Táctico-Operativas rumbo a la nueva realidad en los negocios.

- 1) **Definir protocolos de SALUD y SEGURIDAD para que los COLABORADORES operen de forma continua y segura**, esto tiene que incluir todas las recomendaciones emitidas por Secretaría de Salud.
  - a) Uso de gel sanitizante, guantes, cubre-bocas, caretas de protección, limpieza de zapatos, uniforme específico para laborar.
  - b) Al ingreso de colaboradores medir la temperatura corporal y ejecutar cuestionario de salud.
  - c) Mantener la sana distancia en la operación del día a día, para esto se sugiere:
    - i) Mantener a personas consideradas de alto riesgo (e.g. mayores de 60 años, diabéticos, embarazadas, etc.) haciendo Home-office hasta recibir perspectiva de las fuentes oficiales de que el riesgo haya disminuido.
    - ii) Para el caso de personal administrativo, mantener el Home-Office 3-4 días a la semana, o la política que mejor convenga a la empresa-colaboradores.
    - iii) Esto debe incluir a todo el personal de punto de venta, definiendo o manteniendo incluso protocolos para clientes (e.g. medición de temperatura, aplicación de gel, etc.).
  
- 2) **Analizar patrones de la DEMANDA y alinear el SUMINISTRO ajustando el plan de Ventas y Financiero**, para dar claridad y tener certidumbre hacia dentro y fuera de la empresa. Es evidente un cambio en los patrones de consumo; al inicio de la pandemia se incrementó la venta de productos del mercado de clubes de precios o paquetes grandes, ahora el mercado está enfocado a presentaciones pequeñas y de bajo costo, por lo que recomendamos realizar al menos las siguientes actividades:

**#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, Price Shoes, Grupo Julio, Soriana, Distroller, Revlon, El Palacio de Hierro, Kellogg's, La Europea, Grupo Ruz, Avendra, Italika, Mattel, Danone, Estafeta, Oracle, Logística de México LDM, NetLogistik Deloitte, Momatt, IEPCL, GS1 México, Todo Bien Todo Eficiente, entre otros. David Martínez Rojas, Director General y Gabriela Hernández, Directora de Operaciones y Marketing.

- a) Ajustar el plan de pedidos con los principales clientes, se aconseja tener un control específico de inventarios incluyendo re-distribución entre tiendas, dependiendo de las zonas que se vayan abriendo.
  - b) Ajustar planes de producción y de inventarios para evitar productos que no requiera el mercado y que se conviertan en obsoletos; y si es necesario, enfocarse en los SKU's de mayor rotación (clasificar los insumos de materias primas y productos terminados en: A, B y C con el fin de analizar su comportamiento, recompra y producción).
  - c) Hacer una comunicación extensiva a todos los proveedores (locales e internacionales), transportistas y forwarders de los nuevos requerimientos, para que a su vez se preparen en tiempo y con las cantidades necesarias para garantizar el nuevo plan de producción.
  - d) Reforzar o implementar el proceso de S&OP (Sales and Operations Planning) con el objetivo de suavizar el comportamiento inestable del consumo, con una importante variante durante el proceso de crisis: el corto plazo es la semana corriente, el mediano plazo es la visión del mes presente y el largo plazo los siguientes 2-3 meses.
  - e) Medir y controlar los pronósticos e indicadores claves de gestión de la compañía será vital para las cadenas de suministro durante esta etapa de retorno a la nueva realidad, los cuales sufrirán ajustes con respecto a los resultados que se habían manejado hasta la etapa anterior de la pandemia.
- 3) **Analizar la SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA en colaboración de la Dirección General, Área Comercial, Operativa y Financiera**, teniendo en mente que en situaciones de crisis “El efectivo es el rey”.
- a) Eliminar o disminuir los inventarios debe ser una estrategia para implementar de forma coordinada interna y externamente; incluso el fondeo a los clientes con mayores días de crédito ayudará a reactivar el ciclo de efectivo y con ello las ventas.
  - b) Definir esquemas como la reestructura de financiamiento, apertura de nuevos créditos, consignación, en general la colaboración entre proveedor-empresa y cliente marcará el eje para avanzar del estancamiento comercial.
  - c) Es el momento preciso para invertir en proyectos logísticos, en gente, en equipamiento, en soluciones, que les permita superar la crisis y estar listos cuando el consumo tome su normalidad e incrementar su participación en el mercado”.
  - d) Realizar un análisis de la rentabilidad por SKU, eliminando los productos que no sean rentables y con ello enfocarse en los CORE.
  - e) Enfocar esfuerzos para la implementación de planes de contingencia, plan de continuidad del negocio (BCP) o el manejo de crisis, ahora es vital; ya que, ante esta emergencia sanitaria, varias empresas han incrementado sus problemáticas operativas, financieras y de comercialización ante la falta de planes de contingencia.
- 4) **Revisar problemáticas de ABASTECIMIENTO, será necesario reenfocar el abastecimiento a nacionalizar insumos, obtener proveedores alternos ante el desabasto y crisis comercial**, para lo cual es importante realizar las siguientes acciones:
- a) Identificar proveeduría directa para evitar intermediarios. Se debe garantizar una cadena de suministros: flexible, ágil y confiable.
  - b) Regresar a proveedores locales sobre proveedores globales, favoreciendo el abasto. Tenemos que evaluar qué trabajos podemos subcontratar local, regional, nacional u “off shore”

- c) Desarrollar mayor cercanía con los actores de la cadena de suministro extendida, proveedores de materias primas y de servicios como transportistas; y con clientes finales para asegurar la continuidad del negocio.
  - d) Desarrollar nuevos proveedores y definir algunas operaciones claves para realizarlas internamente en lugar de subcontratarlas; y tercerización de operaciones no claves pero que pueden dar mayor flexibilidad a la cadena de suministro
- 5) **Definir la ESTRATEGIA DE OPERACIÓN de toda la Cadena de Suministro, incluyendo las recomendaciones de la Secretaría de Salud, que puede incluir, entre otras actividades:**
- a) Mantener las operaciones de los centros de distribución entre un 30-40% de su capacidad total, asegurando, entre otras cosas, el mantener la sana distancia (1.5m) en la operación del día a día. Para esto se puede ayudar al personal, colocando señalizaciones en el piso.
  - b) Dividir la operación en varios turnos.
  - c) Limpieza y sanitización de áreas, dependiendo de la operación, se puede definir la frecuencia (e.g. por turno, diaria o cada tercer día). Esto debe incluir lockers y sus respectivas áreas.
  - d) Sanitización de mercancías entrantes y de contenedores/transporte utilizado en las entregas.
  - e) En caso de que transportista sean externos, solicitar el certificado de sanitización de la caja o transporte a utilizar
  - f) Realizar descansos 2 o 3 veces al día para realizar lavado de manos y mantener ritmo de entrenamientos y precauciones a todo el personal.
  - g) Generar horario de comidas escalonados para el personal.
  - h) Eliminar temporalmente el uso de relojes checadores con huella digital, mantener controles de asistencia y puntualidad de manera manual.
  - i) Definir protocolos a seguir en caso de que un colaborador presente síntomas de la enfermedad.
  - j) Incluir dentro del presupuesto operativo todos los insumos requeridos para la nueva forma de operar, entre ellos compra de cubrebocas, guantes, sanitizantes, dispensadores de sanitizantes, termómetros, etc. que formarán parte esencial de la nueva forma de operar cotidianamente (son gastos que llegaron para quedarse en nuestros presupuestos).
  - k) Considerar las adecuaciones físicas, así como el presupuesto requerido para adaptar zonas específicas de las instalaciones operativas que permitan cumplir con los requerimientos emitidos por las Autoridades Sanitarias para poder trabajar de forma segura y sin contratiempos.
- 6) **Analizar los ajustes requeridos para la DISTRIBUCIÓN de las mercancías que se comercializan en la empresa.** Las empresas de transporte y en específico las de entregas de última milla -paquetería y entregas a domicilio- han tenido ingresos adicionales e incluso han modificado los hábitos de consumo de las ventas presenciales en varias industrias: alimentos, ropa, electrónica, comida preparada, medicamentos, etc, por lo que es importante definir claramente lo que se requiere para entregar de forma segura en todos los formatos de distribución.
- a) Definir claramente restricciones de entrega al cliente final en el formato de e-commerce y entregas directas en puntos de venta para garantizar la seguridad tanto de la persona que entrega como del cliente (uso de cubrebocas, guantes, sanitizante, etc.)
  - b) Asegurar los requisitos de entrega de mercancías en los Centros de Distribución de Retailers, por ejemplo, si requerirán algún documento específico para garantizar la inocuidad de la mercancía, del transporte o de las personas que realizan las entregas.

- c) Identificar claramente los procedimientos de recolección y manejo de devoluciones tanto en los Centros de Distribución como las que se manejen de forma directa por los usuarios del e-commerce.
- 7) **Analizar de forma interna y externa la redefinición del TRANSPORTE Y MOVILIDAD tanto de personas como de mercancías.**
- a) Evaluar los viajes de trabajo, definir si se trata de un viaje esencial y necesario, en caso contrario considerar una colaboración en línea a través de alguna herramienta de videoconferencias.
  - b) Analizar para el transporte de mercancías y entregas de última milla esquemas más eficientes como el uso de casilleros electrónicos, o la utilización de vehículos más pequeños y flexibles como camiones chicos, camionetas, coches y motocicletas con flota propia o usando empresas especializadas y modelos tecnológicos que “ubericen” esta entrega.
  - c) Analizar el uso del transporte multimodal para subir carga al ferrocarril y barcos en trayectos largos para compensar el costo de entrega de la última milla.
- 8) **Desarrollar y garantizar una COMUNICACIÓN clara, específica y continua con todos los grupos de interés de la empresa: Colaboradores, Clientes, Proveedores, Dueños, Socios, Autoridades, etc. para compartir decisiones y acciones logrando proporcionar Seguridad y Certidumbre.**
- a) Desarrollar un Plan de Manejo de Crisis, donde al menos se identifique claramente quien es la persona que deberá hablar con los grupos de interés de la empresa (Stakeholders), tipo de mensajes a proporcionar, así como los medios para realizar la correspondiente comunicación.
  - b) Definir los integrantes del Comité de Manejo de Crisis
  - c) Desarrollar protocolos de prueba para realizar ejercicios con diferentes supuestos de escenarios.
- 9) **Reforzar o desarrollar la Política de RESPONSABILIDAD SOCIAL de la empresa para garantizar un liderazgo enfocado en el logro de objetivos y resultados, la cual deberá de incluir a colaboradores, proveedores, clientes y lograr “humanizar” las operaciones.**
- a) Analizar los horarios del trabajo bajo la modalidad del Home Office para los colaboradores, definir jornadas efectivas y bien delimitadas (4-6 hrs. máximo) así como los días o semanas presenciales en las oficinas, ya que estar conectados las 8 horas laborables es altamente improductivo, hay que dar varios espacios en el día, y a la hora de la comida.
  - b) Estar atentos a los casos de depresión y ansiedad que se puedan presentar en los colaboradores, apoyarlos y definir la forma de acompañarlos para salir adelante.
  - c) Mantener las encuestas de la NOM 035 como monitoreo de las condiciones laborales.
  - d) Analizar las políticas y programas de manejo de residuos dentro de la empresa, así como para la reutilización y/o reciclaje de materiales de empaque u otros dentro de la operación logística.
  - e) Garantizar el cumplimiento normativo de todas las disposiciones medioambientales tanto de las instalaciones, materiales utilizados y desechados en los procesos operativos, así como en el transporte utilizado por la empresa.

- 10) **Entender que la PANDEMIA nos ha enseñado a INNOVAR a hacer las cosas de una manera diferente, salir del estatus quo, tomando la parte positiva de la situación, debemos mantener los aprendizajes vivos en la mente de la gente.**
- a) Fomentar en todo el personal buscar o mejorar los planes de ahorro a lo largo de toda la cadena de suministro, eliminando ineficiencias, trabajos redundantes, maneras más efectivas de hacer procesos.
  - b) Analizar los procesos que se puedan automatizar dentro de la empresa para lograr una mayor eficiencia operativa, ya sea complementado y/o reemplazando a los humanos en las fábricas y centros de distribución.
  - c) Definir acciones para digitalizar actividades y lograr ser más ágiles y flexibles en procesos clave de la empresa.

**En conclusión, la INNOVACIÓN, los modelos disruptivos, la diferenciación, la reducción de costos, la colaboración, la adaptabilidad y el enfoque para superar las expectativas del consumidor nos ayudarán a salir adelante y con ello consolidar un modelo de negocios exitoso en una economía estancada a nivel internacional.**