

¿CÓMO REINICIAR OPERACIONES DE CADENAS DE SUMINISTRO TRAS EL COVID-19?

ERIK ESCUDERO *

Flexibilizar los procesos, movilizar equipos de trabajo y contar con un robusto análisis de datos serán elementos clave para reiniciar las operaciones en cadenas de suministro tras la crisis provocada por el Covid-19.

El **impacto en cadenas de suministro** por eventos inesperados conocidos como **cisnes negros** escapa a cualquier predicción anticipada. Se estima, por ejemplo, que a nivel global 71% de las compañías no contaban con planes de continuidad de operaciones para un escenario en el que la epidemia por **Covid-19** se extendiera por más de una semana.

Durante su participación en el webinar **Navegando el impacto del Covid-19 en Operaciones**, organizado por *Accenture* y el *Consejo Nacional de Ejecutivos en Logística y Cadena de Suministro (ConaLog)*, María Rey, managing director en *Accenture* y experta en gestión de cadena de suministro, compartió los aprendizajes que empresas mundiales han obtenido en la *fase de respuesta* al nuevo coronavirus.

¿Cómo reiniciar operaciones?

Reiniciar operaciones tras los momentos más críticos de la disrupción actual es un proceso que incluye la **respuesta inicial** y la **gestión de los nuevos escenarios** derivados de un evento inesperado. María Rey destaca cinco pasos iniciales para responder a eventos disruptivos como la actual crisis provocada por el nuevo coronavirus.

- **Movilizar** el centro de comando y el plan de respuesta inicial. Establecer reglas operativas para las acciones relacionadas con todas las intervenciones de la cadena de suministro y gestión de contingencias
- **Captar y priorizar** nuevos riesgos e implicaciones para los productos, servicios y ecosistemas de su red de suministro
- **Analizar** potenciales escenarios hipotéticos y protocolos para las implicaciones de origen, planificación, producción, distribución y servicio
- **Configurar** y adaptar la red y los flujos de productos para respetar y ejecutar los protocolos
- **Desarrollar** un cuadro de mando integral para rastrear y medir el esfuerzo

Gestión del nuevo escenario

Ante el cierre de operaciones, el distanciamiento social y las agresivas medidas para mantener la propagación del patógeno a raya, las compañías del mundo se enfrentan al desafío de desarrollar estrategias para **mantener la operatividad** de los negocios.

El contexto global puso de manifiesto el valor crítico del manejo de riesgo y planificación de acciones a seguir en caso de interrupciones inesperadas. Las empresas que han respondido de manera más rápida y flexible han navegado con mayor éxito los cambios en las cadenas globales.

Para gestionar el impacto del Covid-19, destaca Rey, los líderes están tomando cinco medidas para responder a las nuevas condiciones globales y mantener la continuidad de operaciones.

- **Mejorar la visibilidad.** Construir una torre de control logístico integrada para proporcionar visibilidad en tiempo real de las operaciones
- **Aumentar la flexibilidad.** Reutilizar capacidades y activos para equilibrar la oferta y la demanda
- **Comunicarse eficazmente.** Garantizar una comunicación proactiva con proveedores, transportistas y colaboradores
- **Apoyar la fuerza laboral.** Apoyar la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo de logística, proporcionando una protección extra en la operación diaria
- **Gestionar responsablemente las cadenas de suministro.** Pensar creativamente en apoyar a los clientes y proveedores que se ven afectados por el Covid-19

Acciones para reactivar la operatividad

Para muchos expertos, la emergencia global ha dejado un aprendizaje clave: es muy poco probable que las compañías puedan volver al escenario previo a la pandemia.

Cuando los momentos críticos queden atrás, las empresas deberán echar mano de los *aprendizajes* y de la data acumulada para priorizar inversiones en un **nuevo modelo de operaciones**.

Para el reinicio de operaciones, María Rey propone cinco pasos.

- **Movilizar al equipo** encargado de establecer operaciones. Revisar el impacto de las reglas operativas establecidas para las respuestas utilizando datos, métricas de rendimiento y respuestas cualitativas
- **Captar oportunidades** para responder a demandas desatendidas, así como a proveedores y clientes vulnerables. Anticipar dificultades para restablecer operaciones con jugadores existentes
- **Analizar la próxima ola** de escenarios basados en datos más recientes y estimar los impactos financieros y operativos. Ampliar el análisis en torno a los recursos (activos, talento, capital)

- **Configurar los nuevos modelos** de la oferta y la demanda adaptando la red y los flujos de productos a la ejecución de protocolos. Desarrolle un cuadro de mando integral para rastrear y medir el esfuerzo
- **Operar.** Ejecutar el plan y monitorear los resultados

Fuente: webinar **Navegando el impacto del Covid-19 en operaciones**, organizado por Accenture y ConaLog.

* Reportero de Énfasis Logística.

Portal Énfasis Logística
Mayo 12, 2020

<https://bit.ly/2yczRsT>