

Desafíos en la logística internacional durante la crisis COVID-19

La crisis COVID-19 puso a prueba la capacidad en la gestión logística de las empresas globales y en ámbitos regionales



Por Ricardo G. Pérez Luyo

Director de la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima

La crisis COVID-19 puso a prueba la capacidad en la gestión logística de las empresas globales y en ámbitos regionales. En el presente artículo vamos a identificar cinco aspectos claves para evaluar la capacidad de respuesta ante esta pandemia:

- a) Viabilidad del negocio
- b) Abastecimiento y transporte
- c) Flujo de caja e inventarios

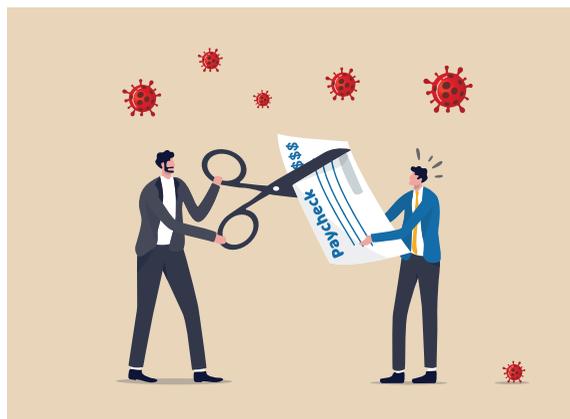
d) Recursos Humanos

e) Instituciones

Viabilidad del negocio

El primer KPI que rápidamente prende las alarmas es la caída de las ventas al cerrarse los puntos de venta, y el problema es no saber hasta cuándo duraría esta tendencia. La empresa depende absolutamente de factores externos insospechados.

Como es de entender, al modificarse drásticamente las “proyecciones” de ventas se presenta una alta incertidumbre en la programación de la producción, obligando a repensar el *product mix* a nivel global.



Abastecimiento y transporte

En este escenario las empresas globales y de cobertura regional tuvieron que afrontar un cierre total y/o parcial de su producción, afectando toda la cadena de valor global.

El flete marítimo de contenedores fue tremendamente afectado, presentando cierres en varias rutas internacionales, itinerarios trastornados, lo que también originó un incremento de los costos logísticos. Posiblemente el flete aéreo fue mucho más afectado, al cerrarse los vuelos internacionales de pasajeros.

También se observó una falta de capacidad de almacenaje en los puertos y depósitos; afectando

el *demurrage* (costos adicionales por uso de los contenedores marítimos). En general, los puertos y los operadores logísticos trabajaron a media capacidad.

Flujo de caja e inventarios

Un problema crítico que se observó es que al presentarse un alto nivel de inventarios (producción pre COVID-19) y una drástica caída de las ventas se generaron serios problemas de liquidez. Esta situación afectó toda la cadena de



valor, especialmente a las empresas proveedoras o que brindaban servicios de *outsourcing*.

Recursos Humanos

Las empresas tuvieron que implementar protocolos de seguridad de una manera inmediata para proteger al capital humano y así evitar lamentables desenlaces.

Por otro lado, la disminución en el proceso productivo implicó una reducción en las horas de trabajo, teniendo que tomar en consideración prácticas ajustadas a la legislación laboral de cada país. En este marco, el *home office* se adoptó como una medida de emergencia y que luego se ha institucionalizado a las circunstancias. Sin embargo, también se presentaron (y presentan) algunos riesgos y limitaciones: problemas técnicos con el acceso a internet, capacidad de las PC o *laptops*, la comunicación por el celular (WhatsApp) y el propio estrés.



Sin embargo, un tema particularmente crítico en la gestión de los recursos humanos fue la incertidumbre que se generó sobre las expectativas de la permanencia en los puestos de trabajo y el ánimo de los equipos

Instituciones

Finalmente, se tuvo que hacer frente a las denominadas “cuarentenas”, legislaciones algunas veces muy restrictivas, otras inaplicables y algunas veces muy cambiantes. A esto se debe añadir que las autoridades estaban en pleno aprendizaje en la aplicación de las restricciones (alto grado de discrecionalidad).

Un factor limitante relevante fue el cierre de fronteras por las autoridades y en general la declaración de “estados de emergencia”, limitando el transporte local de mercancías en determinados horarios.

Claves para una gestión de crisis

Podemos citar algunas:

- Alta capacidad de liderazgo y fortaleza psicológica
- Tener bien en claro las prioridades y minimizar impactos
- Capacidad de renegociación de contratos con los proveedores y operadores logísticos
- Buen manejo de la información y mapeo de las fuentes de información
- Actuar rápido con la información disponible

- Compartir buenas prácticas con los competidores (en la misma industria)
- Pensar “fuera de la caja” e innovar procesos

El flete marítimo de contenedores fue tremendamente afectado, presentando cierres en varias rutas internacionales, itinerarios trastornados, lo que también originó un incremento de los costos logísticos.

Glosario:

KPI (Key Performance Indicators): indicadores de desempeño, resultados o de rendimiento previamente establecidos

Product Mix: Diversificación de productos, que es una estrategia para lograr una mejor competitividad en el mercado.

Contenedores marítimos: Son piezas de acero corrugado diseñadas para el transporte de mercancías por vía marítima, que implican grandes volúmenes de carga.

Flujo de caja: Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo en una empresa, en un periodo dado, con el objetivo de identificar los niveles adecuados de liquidez del negocio para poder operar adecuadamente.

Instituciones: son las “reglas de juego” en una sociedad. Tales como las leyes, normas reglamentos (instituciones formales); como las costumbres, tradiciones, cultura (instituciones no formales).