

Evite que la recuperación después de la pandemia sea tan disruptiva como la crisis

Con la etapa de recuperación a la vuelta de la esquina, es hora de comenzar a pensar en su transición al mundo después de la pandemia.

Conclusiones clave:

- Es el momento de comenzar a planear la transición de regreso a una demanda más estable; una transición que podría resultar tan, si no más, perjudicial para su negocio que la pandemia misma. Evite que la vuelta, a una demanda más estable, sea más perjudicial que la pandemia misma. Es momento de planear el regreso.
- Sin embargo, su "nueva normalidad" podría ser muy diferente a la operación que tenía previa a la pandemia.
- Estar preparado requiere una cuidadosa preparación y planeación dinámica basada en los cuatro pilares críticos en el negocio, que podrían no ser los mismos de antes: demanda del cliente, redes de proveedores, capital humano y capacidad interna.

4/29/20 | **Bill Remy, John Ferguson, Gary Hoover, Ken Koenemann**

La mayor parte del mundo sigue arraigado en "modo crisis". Los líderes de empresas manufactureras permanecen enfocados en sobrevivir, ya sea con un aumento sin precedentes de la demanda de bienes básicos o un cierre temporal de operaciones. Sin embargo, con la etapa de recuperación tan cerca, es hora de comenzar a pensar en su transición al mundo después de la pandemia, una transición que podría resultar un desafío más grande que la respuesta que se dio a la misma crisis.

Es cierto que no está claro aún cómo se abrirá la economía, cuál será el plazo y qué aspectos de la vida cambiarán en relación con aquella que se tenía previa al coronavirus, al menos en un futuro cercano. Mucho dependerá de las decisiones que aún deben tomarse a nivel mundial, nacional, regional y local. Pero si la pandemia nos ha enseñado algo, es que esperar y ver que sucede, no es una opción viable.

4 pilares de la planeación después de la pandémica

La planeación de varios escenarios potenciales debe comenzar de forma inmediata. A un nivel u otro, los pilares críticos de su negocio (demanda del cliente, redes de proveedores, capital humano y capacidad interna) ya no serán los mismos que antes. No gustaría darle una visión más clara sobre cómo podría cambiar potencialmente cada pilar, junto con algunas pautas en cuanto a cómo pensar en lo que sigue para su negocio.

1. Demanda del cliente: Prediciendo su curva

2. Suministro: Reevaluando su cadena de suministro

3. Fuerza laboral: Evaluando sus recursos de capital humano

4. Capacidad interna: Optimización para productividad y eficiencia

1. Demanda del cliente: Prediciendo su curva

Probablemente los niveles de demanda que está experimentando en este momento no continúen indefinidamente, pero eso no significa que la demanda volverá a los niveles previos al coronavirus. Dependiendo la industria en la que se encuentre, su producto, geografía, posición competitiva e incluso el tamaño de su empresa, el tiempo de corrección podría tener un retraso significativo en lugar de simplemente "regresar" a la normalidad. Es posible que algunas cosas nunca vuelvan a ser como antes, con una demanda de "nueva normalidad" mayor o menor previa a la pandemia.

La clave está en determinar, para sus productos, de manera rápida y precisa, qué tan probable y qué tan rápido es que la demanda aumente, disminuya y en dónde. (Vea Anexo 1).

Para hacer esto de la manera más eficiente posible, usted debe comprender las tendencias y el impacto que tendrá su industria en el futuro. Por ejemplo, si las membresías de los gimnasios nunca vuelven a los niveles previos a la pandemia, los fabricantes que producen equipos o accesorios para estas instalaciones pueden verse en la necesidad de cambiar a productos como gimnasios para el hogar. En algunos casos, los consumidores pueden optar por posponer la compra de nuevos productos, por lo que los fabricantes necesitarán aumentar la producción de piezas de refacción o artículos de servicio. Mantenerse al tanto de las tendencias y el sentimiento del consumidor puede ayudarlo a decidir cómo modificar su combinación de productos, o cómo reposicionar o innovar las ofertas para seguir siendo relevante en el mundo posterior a la pandemia.

Adicional a estas consideraciones, usted debe conocer específicamente su propia base de clientes. Incluso estando en una situación "normal", la mayoría de los pronósticos de demanda o ventas están lejos de ser perfectos. En este momento, muchos de los supuestos fundamentales que usted ha utilizado en el pasado para pronosticar la demanda, ya no son válidos. Por esto, será imprescindible acercarse mucho más a sus clientes y profundizar su nivel de comunicación con ellos. Para poder tener una mejor idea de hacia dónde se dirige su negocio, deberá acceder a las ventas reales y datos de pedidos de los clientes a nivel minorista o de usuario final y considerarlo para su propia planeación de escenarios y [actividades en la junta de S&OP](#).

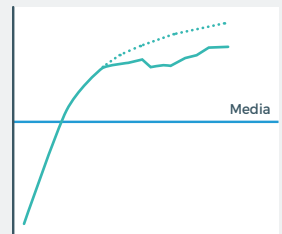
ANEXO 1:

Trazar su curva de demanda post pandemia: 4 modelos potenciales

Dependiendo de cómo, cuándo y en qué medida el mundo vuelva a las actividades previas a la pandemia, la demanda de sus productos cambiará dramáticamente una vez más. Aquí hay cuatro trayectorias potenciales que vale la pena tener en cuenta en su proceso de planeación.

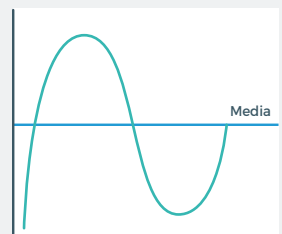
LA NUEVA NORMA

La demanda es alta ahora y seguirá siendo más alta que la norma a largo plazo. Los ejemplos pueden incluir productos para el cuidado del hogar no perecederos, líquidos y equipos de limpieza y desinfección industrial, artículos para el cuidado personal no perecederos, como desinfectante para manos, sistemas de filtración de aire y empaques para llevar a casa.



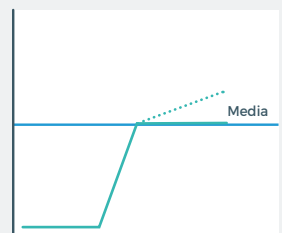
RESTABLECIMIENTO

La demanda se ha disparado en parte debido al acaparamiento de consumidores o cambios temporales en los patrones de estilo de vida o hábitos de trabajo introducidos por la crisis. Similar a lo que sucede después de un huracán, la demanda probablemente experimentará una caída antes de regresar a los niveles previos a la pandemia. Algunos ejemplos pueden incluir papel higiénico, toallas de papel, equipo de oficina en casa y suministros.



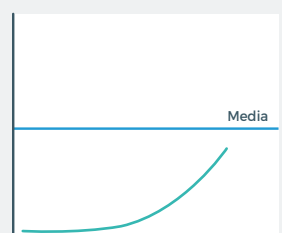
RECUPERACIÓN RÁPIDA

La demanda se desplomó temporalmente, pero escalará rápidamente después de la pandemia, estabilizándose en niveles previos o potencialmente más altos de demanda continua a medida que el mundo se vuelve a activar. Algunos ejemplos pueden incluir piezas de refacciones, piezas de automóviles, consumibles, ropa, suministros para restaurantes, productos de combustible o soporte para servicios de campo.



LENTA RECUPERACIÓN

La demanda aumentará lentamente a medida que los consumidores y las empresas vuelven a activarse, pero puede disminuir a un nivel más bajo que antes, ya que algunas tendencias se convertirán en la nueva norma, como el trabajo remoto, los gimnasios en casa o cocinar en casa. Algunos ejemplos incluyen automóviles, componentes aeroespaciales, productos de construcción, muebles, equipos de oficina y productos vendidos a estadios deportivos, casinos y otros lugares públicos.



Tenga en cuenta que la cadencia de S&OP y las personas que están actualmente involucradas en el proceso podrían ser distintas a las que participaban en el pasado. El aumento de la frecuencia, la participación y el nivel de detalle que se discuten en la junta, pueden ayudarlo a tomar mejores decisiones, de ser necesario, para cumplir con sus clientes lo mejor posible al tiempo que garantiza la rentabilidad de su negocio.

2. Suministro: Reevaluando su cadena de suministro

Cualquiera que sea el cambio de la demanda en los próximos meses, cumplirla solo será posible si usted tiene los materiales y componentes que necesita. De manera realista, no es posible esperar que sus proveedores estén listos cuando usted lo esté, es posible que algunos ya no estén en el negocio o que ya no sean viables para su negocio y otros necesitarán más tiempo para recuperarse, por lo que evaluar cuidadosamente la situación debe ser su prioridad. Mejorar la comunicación general y la visibilidad en toda la cadena de suministro, será esencial para comprender quién realmente puede adaptarse y qué cambios necesitará hacer usted en el futuro.

Es posible que deba poner en marcha algunos mapas de suministro, especialmente para proveedores más pequeños de componentes críticos. Puede ser que éstos tengan dificultades para recuperarse al mismo ritmo que usted y puede ser que enfrenten desafíos de financiamiento o limitaciones de materia prima, e incluso la logística y el transporte también deberían ser parte de esta ecuación. Usted deberá identificar cualquier desafío o problema de disponibilidad de entrega que podría retrasar los pedidos o afectar el costo neto de desembarque, tanto a corto como a largo plazo.

Con proveedores más grandes, es posible que no se requiera el mapeo, ya que pueden tener mayor peso cuando se trata de asegurar materiales y transporte, pero, debe considerar sus estrategias de asignación, específicamente ¿dónde quedará su negocio en el orden jerárquico, si es que estos proveedores no pueden satisfacer toda la demanda de sus clientes? Su grado de apalancamiento frente a otros compradores puede ser un facilitador clave o un limitador de su capacidad para acceder a los suministros. Este [artículo de Bloomberg sobre la actual escasez de desinfectante para manos](#) ilustra el punto mostrando cómo los suministros a menudo van a los competidores más grandes o en este momento, a los que están al frente del negocio.

Finalmente, si su producto requiere componentes altamente personalizados, es una buena idea el hablar con sus proveedores sobre su disposición para continuar suministrando estos artículos, cuando los proveedores de cualquier tamaño enfrentan presión y necesitan tomar decisiones, puede ser que elijan eliminar los materiales que venden solo a usted o a unos pocos clientes o donde su margen es limitado en comparación con las alternativas. Sería una buena idea involucrar a sus ingenieros y organizaciones de abastecimiento estratégico en la búsqueda de soluciones alternativas a componentes únicos que podrían no estar disponibles.

3. Fuerza laboral: Evaluando sus recursos de capital humano

Cualquiera que sea la dirección en que se ha visto obligado a tomar en la pandemia, ya sea operando por encima de sus capacidades o deteniéndose, está teniendo un impacto importante en las personas en todos los niveles. Si actualmente está más ocupado que nunca, el desafío radica en mantener motivado al personal, en el otro extremo del espectro, si su fuerza laboral ha sido despedida o suspendida, ¿cómo puede estar seguro de que estarán allí cuando los necesite?

En ambos casos, los problemas con las personas que tienen miedo de ir a trabajar o que no pueden ir por diferentes razones, incluyendo el cuidado de niños que no pueden asistir a la escuela o la guardería, agravan el problema. Las nuevas distribuciones y el cambio de turnos para acomodar el distanciamiento social, el tiempo de planeación para la limpieza y desinfección requeridas y la implementación y aplicación de políticas más sólidas en cuanto a enfermedad/permanencia en el hogar, afectarán drásticamente la disponibilidad de su fuerza laboral para satisfacer la demanda futura que usted anticipa.

Además de garantizar el acceso a las personas clave cuando las necesite, también deberá contar con el liderazgo adecuado para guiar a su empresa hacia la recuperación. Al igual que con cualquier crisis, pronto quedará claro dónde se encuentran las fortalezas de su liderazgo y en dónde existen lagunas. La gerencia puede requerir de nuevas habilidades diferentes a las que usted consideraba importantes en el pasado.

Abordar estos retos ahora, ya sea utilizando el tiempo de inactividad para entrenamiento y capacitación, trasladando recursos para tener a las personas clave en los puestos más exigentes o buscando potencialmente recursos provisionales para brindar apoyo esencial, pondrá a su organización en una mejor posición para abordar los riesgos y oportunidades de capital humano que enfrentará en la recuperación.



4. Capacidad interna: Optimización para productividad y eficiencia

Así como la crisis del COVID-19 traerá luz sobre las fortalezas y debilidades de la administración, también expondrá rápidamente los vínculos débiles en sus procesos y capacidades internas. Esto es particularmente cierto si usted está ampliando su capacidad para atender un pico en la demanda, o si ha realizado cambios en los procesos o equipos para comenzar a producir artículos básicos que nunca había fabricado antes. Los puntos débiles experimentados en la aceleración o el cambio, serán las mismas áreas que pueden causar problemas a medida que regresa a su demanda "nueva normal" o para producir sus productos principales.

Identificar y corregir los problemas ahora, potencialmente mediante el uso de un sistema de gestión diaria digital para identificar y abordar las causas raíz, planificar acciones correctivas y realizar un seguimiento del progreso, puede evitar que pierda más terreno en la recuperación. La disciplina de un sistema de gestión diario y sólido, también puede ayudarlo a tomar decisiones de programación y de personal que deberá tomar a medida que responda a las regulaciones de seguridad y distanciamiento social, así como a la escasez de material y mano de obra, que podrían extenderse hasta el período de recuperación.

Si sus instalaciones están cerradas parcial o totalmente, aproveche el tiempo para concentrarse en el mantenimiento o en las mejoras del proceso que lo ayudarán a volver a escalar de manera más fluida cuando llegue el momento. También puede ser un buen momento para enfocarse en retos a largo plazo que no se pudieron abordar durante la operación normal. Esta puede ser una buena manera de redistribuir sus recursos de capital humano y mantener trabajando a las personas que pueden no ser necesarias en sus puestos habituales en este momento. Tenga en cuenta, que, si las líneas de producción se han cerrado por completo durante semanas o meses, ponerlas en marcha podría ser un desafío, especialmente con equipos viejos. Planifique el tiempo para ejecutar los procedimientos de reinicio necesarios y resuelva cualquier problema con antelación.

Conozca a los expertos de TBM



BILL REMY

Presidente y CEO



JOHN FERGUSON

*Vicepresidente,
Operaciones
Internacionales*



GARY HOOVER

*Vicepresidente,
Capital Privado*



KEN KOENMANN

*Vicepresidente,
Tecnología y
Cadena de Suministro*

Lo más importante depende de su velocidad de respuesta.

La relación con sus clientes y proveedores, el dinero de ventas y la presencia en el mercado, el margen y el EBITDA, dependerán de su capacidad para responder de manera rápida y eficaz a las nuevas circunstancias. Pensando en cómo se verá la "nueva normalidad" para su negocio en relación con las categorías mencionadas anteriormente, usted estará mejor preparado para el próximo pivote que necesita hacer y podrá alcanzar el éxito rápidamente en el mundo post-pandémico.

ANEXO 2:

Su lista de verificación de planeación después de la pandemia

Consideraciones de la demanda

- ✓ Mejore la comunicación con los clientes y acceda a la información real de sus ventas y pedidos.
- ✓ Considere los cambios necesarios de sus productos a medida que la demanda cambia.
- ✓ Piense en estrategias de asignación.
- ✓ Manténgase al tanto de las tendencias de la industria y de cómo pueden cambiar para su negocio.
- ✓ Planifique ahora cualquier modificación o innovación que se necesite para la oferta de sus productos.

Consideraciones de suministro

- ✓ Aumente la frecuencia y la participación en el proceso de S&OP.
- ✓ Mejore la visibilidad de toda la cadena de suministro para comprender el cronograma de recuperación de sus proveedores.
- ✓ Realice un mapeo de proveedores para verificar la viabilidad del proveedor y el acceso a componentes críticos.
- ✓ Identifique posibles puntos críticos de logística.
- ✓ Comprenda las estrategias de asignación de sus proveedores y su grado de apalancamiento frente a otros compradores.
- ✓ Busque oportunidades de valor agregado / ingeniería de valor para hacer planes alternativos para sus componentes.

Consideraciones de la fuerza laboral

- ✓ Evalúe el impacto de las nuevas distribuciones, el escalonamiento de los turnos, las rutinas de limpieza y desinfección junto con las nuevas políticas de enfermedad respecto a la fuerza laboral.
- ✓ Planifique y comunique los nuevos turnos de programación: ¿qué pueden esperar los empleados?
- ✓ Planifique diferentes niveles de baja laboral probables.
- ✓ Busque brechas en sus gerentes, reasigne personas según sea necesario y desarrolle sus capacidades a través de capacitación o recursos integrados.

Consideraciones de capacidad interna

- ✓ Busque y corrija cuellos de botella en los procesos.
Considere un sistema de gestión diario digital para mejorar el rigor de la ejecución, las capacidades de planeación y programación, y la reconfiguración de fábricas o almacenes.
- ✓ Utilice el tiempo de inactividad para solucionar problemas de mantenimiento.
- ✓ Planifique de manera proactiva el reinicio del equipo antes de las fechas de apertura planeadas.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.

in |  |  | tbmcg.mx

