

REINICIO DE OPERACIONES:

Lo que los líderes de cada departamento deben hacer primero

Después de un cierre prolongado, volver a arrancar su negocio requiere de flexibilidad y comunicación constante. Use sus primeros 30 días para evaluar la demanda, la oferta, los recursos y preparar a su equipo para reanudar operaciones durante los próximos meses de manera exitosa.

Conclusiones clave:

- El reiniciar una planta de manufactura que ha estado cerrada durante ocho o nueve semanas, requerirá coordinación, colaboración y comunicación constante entre todos los departamentos.
- Los líderes deberán trabajar rápidamente y seguir siendo ágiles para crear un primer plan de reinicio y ajustarlo en lo que sea necesario a medida que cambie la información sobre la demanda, la oferta y los recursos disponibles.
- El objetivo deberá ser, crear un plan que se pueda ajustar y gestionar regularmente durante los próximos 90 días. Hacer estimaciones que vayan más allá, puede no ser muy preciso.
- Este es el momento de concentrarse en adaptarse a nuevas formas de trabajo y de restablecer relaciones con clientes y proveedores.

5/7/20 | Daniel Anell, Eduardo Spina y John Ferguson

Con más países anunciando planes para reabrir sus economías, su planta de manufactura debe estar preparándose para volver al negocio por primera vez en ocho semanas o más. Pero, incluso si sus instalaciones tienen usualmente paradas temporales durante las vacaciones o al aumento o disminución de las líneas para la demanda estacional, volver a estar en línea después de un período tan largo, con tantas cosas fundamentalmente diferentes, será mucho más complicado que solo dar unas cuantas palabras de aliento al equipo, accionar un interruptor y volver a los negocios de siempre.

Primero, tire el viejo modelo.

Para empezar, probablemente ya no exista tal cosa como una situación "normal" para sus instalaciones de manufactura. Sus datos históricos no le serán de mucha ayuda cuando se trate de volver a algo que se parezca a la normalidad o para regresar eventualmente a su capacidad total. Sus primeros 30 días se deben dedicar principalmente a descubrir cómo se ve ahora lo normal a corto plazo. Planificar más allá de los 90 días, probablemente no sea un uso efectivo de sus recursos en este momento, ya que esas estimaciones no tendrán un alto grado de precisión.

Acelere su sondeo.

Lo que más necesita en este momento son líderes fuertes en todas las funciones de su negocio (demanda, suministro, operaciones, mantenimiento y capital humano), que puedan trabajar de manera rápida, colaborativa y simultánea para evaluar la situación actual y determinar cómo encajan las piezas del rompecabezas.

En otras palabras, a medida que empieza a comprender la demanda actual, ¿cuenta usted con los recursos en todos los aspectos del negocio para satisfacer dicha demanda en el corto plazo?, ¿puede hacerlo de manera segura mientras protege a sus trabajadores y cumple con normas y reglamentos emergentes?

Estos son algunos pasos clave que puede tomar cada área funcional de su negocio para comprender el panorama completo y poner su negocio a funcionar nuevamente:

RECURSOS ORIENTADOS AL CLIENTE

El hecho de que vuelva a abrir, no significa que sus clientes estén en la misma línea de tiempo que usted. Los diferentes negocios están abriendo a diferentes ritmos y las diferentes industrias también se recuperarán en momentos diferentes. Sus clientes potenciales de ventas y marketing serán esenciales para comprender la demanda real y mantener el pulso a medida que las cosas cambian para su base de clientes. Pida ayuda a estos líderes para:

- Determinar ¿en dónde se encuentran los clientes clave en términos de sus propios tiempos de reinicio?
- Estimar la demanda a corto plazo y mantener esas estimaciones lo más actualizadas posible.
- Ser realista en cuanto a la frecuencia del cambio. La demanda será inconsistente por un tiempo antes de que pueda identificar una tendencia. Desarrolle un buen ritmo de comunicación con sus clientes para que pueda mantenerse actualizado.
- Aprovechar esta oportunidad para fortalecer relaciones. Puede ser que descubra que los clientes son más directos que nunca en cuanto al estado de sus negocios y que puede ser también, que surja un nuevo nivel de confianza y transparencia.

EQUIPO DE SUMINISTRO/ADQUISICIONES

Todas las variaciones que vea en el lado de la demanda se reflejarán también en el lado de la oferta. De esta forma, debe hacer el mismo trabajo para comprender el estado de sus proveedores y sus inventarios. Los líderes de la cadena de suministro necesitarán:

- Hablar con los proveedores para determinar sus calendarios y la capacidad para satisfacer el nivel de demanda esperado. Así mismo, deberán estar preparados para buscar nuevas fuentes de suministro en caso de que algunos proveedores simplemente no vuelvan a abrir.
- Calcular el inventario actual de materia prima, trabajo en proceso y producto terminado y determinar en dónde se encuentra actualmente ese inventario (en el centro de distribución, en comercios, etc.) y si es necesario moverlo.
- Pensar en su combinación de inventario y en cómo esta puede necesitar cambiar para usar un modelo de manufactura por pedido. Es posible que necesiten más materia prima a la mano para poder personalizarla y satisfacer la demanda.
- Realizar auditorías de productos listos para usar, verificar el estado del inventario que puede haber estado en su almacén o almacenado en sus áreas de envío durante un par de meses en el cierre y asegurarse de que los clientes no van a abrir una caja para encontrar componentes sucios o contaminados.

EQUIPO DE OPERACIONES

Los líderes del piso deben estar preparados para operar en un modelo de fabricación por pedido, al menos en el corto plazo, hasta que la demanda y la oferta se vuelvan consistentes. Este es el momento para:

- Crear un cronograma realista de arranque y usarlo para comenzar a planificar ¿qué porcentaje del personal necesita volver a trabajar y cuándo?
- Crear objetivos hora por hora en función de la demanda real, tratar el reinicio como trataría el lanzamiento de un nuevo producto y planear incrementos diarios y graduales que sean más fáciles de supervisar y administrar.
- Tener en cuenta las prácticas de distanciamiento social y de seguridad, además de considerar crear nuevos turnos, horarios y procesos que puedan ayudar a limitar la cantidad de personas en el mismo espacio al mismo tiempo.

- Revisar los procesos de solución de problemas y contramedidas. A medida que las personas se adaptan al flujo de trabajo, estas habilidades serán críticas, es necesario mantener las cosas seguras, si tiene un sistema de gestión digital, piense cómo usarlo para apoyar la colaboración desde una distancia segura.
- Ponga en marcha procesos de control de calidad. No puede asumir que sus empleados comenzarán a funcionar perfectamente desde un punto de vista de calidad, por lo tanto, aplique medidas, como planes de muestreo, para verificar hasta que todos tengan el suficiente tiempo de volver a la normalidad.

EQUIPO DE MANTENIMIENTO

La facilidad con que se reinicie la fábrica dependerá en gran medida de cuán bien se apagó el equipo. Antes de accionar el interruptor de cualquier pieza de maquinaria, su equipo de mantenimiento deberá evaluar minuciosamente la situación en el terreno y así asegurarse de que su equipo esté listo para funcionar cuando usted lo esté:

- Elabore una hoja de verificación de arranque de la maquinaria y asegúrese de tener las herramientas que necesita, incluidas las cámaras infrarrojas y otros equipos predictivos listos para ser utilizados.
- Camine por todas las áreas de la maquinaria para identificar anomalías que deberán abordarse antes del arranque, como fugas, pernos rotos o perdidos y cinturones, cadenas o protectores defectuosos.
- Revise su historial de trabajo de CMMS (software para gestión del mantenimiento) y la acumulación de Mantenimiento Preventivo. Priorice las tareas de mantenimiento pendientes y vencidas, poniendo a los sistemas de seguridad y la maquinaria de las instalaciones de la planta al principio de su lista.
- Evalúe el inventario de suministros de MRO (mantenimiento, reparación y operaciones) y haga un plan para abastecerse de repuestos y EPP (equipo de protección personal). Puede estar seguro de que se necesitarán reparaciones en un inicio, por lo que contar con refacciones es crucial, tenga en cuenta que es posible que los

proveedores no puedan satisfacer la demanda de inmediato, especialmente para EPP, así que asegúrese de identificar cualquier posible retraso en la obtención de lo que necesita e incluirlo en su plan de inicio.

EH&S (MEDIO AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD) Y EQUIPOS DE RECURSOS HUMANOS

Antes de que las personas puedan volver a trabajar de manera segura, deberán implementarse muchos procesos nuevos y tener una clara comunicación con el equipo. Sus profesionales de medio ambiente, salud, seguridad y recursos humanos pueden ayudarlo a:

- Establecer y prepararse para implementar nuevas políticas de seguridad, para cumplir con las normas locales y estatales emergentes junto con los nuevos requisitos de OSHA. Los fabricantes probablemente necesitarán establecer nuevos procedimientos, que probablemente incluirán exámenes de salud para quienes ingresen a las instalaciones, proporcionar máscaras y guantes, descansos de saneamiento planificados en espacios de trabajo y áreas de descanso y políticas de distanciamiento social en la sala de descanso. Es posible que las reglas de ausentismo también deban actualizarse para garantizar su cumplimiento y ayudar a respaldar la salud de todos los empleados.
- Realice una caminata de seguridad para garantizar de que el espacio esté listo, coloque líneas con cinta adhesiva alrededor de la planta para mostrar cómo se ve la distancia social de seis pies. Asegúrese de que el EPP esté limpio y disponible, verifique los extintores de incendios, las estaciones de lavado de ojos y las barreras de seguridad.
- Cree un plan para ayudar a los empleados a adaptarse a su regreso al trabajo. La comunicación será crítica antes de que los empleados comiencen de nuevo y una nueva orientación de seguridad es probablemente una necesidad para capacitar a todos sobre sus políticas actualizadas. Ayudar a los empleados a ser productivos dentro del nuevo entorno llevará algún tiempo, así que piense en cómo acelerar y apoyar el proceso.

Manténgase ágil y trabaje en equipo.

Recuerde que un reinicio exitoso llevará a todos los departamentos a trabajar juntos y esa ambigüedad es el nombre del juego. La información que está recopilando y utilizando para tomar decisiones evoluciona constantemente, por lo tanto, las conversaciones y actualizaciones frecuentes entre todos los miembros del equipo serán críticas. La mentalidad correcta también es vital: no espere a que la información sea perfecta, acepte que tendrá que hacer ajustes sobre la marcha y mantenga un bolsillo trasero lleno de planes B, C, D. Ser tan flexible y colaborativo como le sea posible para descubrir qué funciona para su negocio, lo ayudará en este momento a trabajar en la fase de reinicio, ejecutar con éxito a corto plazo y posicionar a su negocio para el éxito a largo plazo en un mundo post pandemia.

Conozca a los expertos de TBM



DANIEL ANELL

*Director de Desarrollo de
Negocios Latinoamérica*



EDUARDO SPINA

*Vicepresidente
Latinoamérica*



JOHN FERGUSON

*Vicepresidente,
Operaciones
Internacionales*

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](#) [t](#) [v](#) | tbmcg.mx

