

Plan de Recesión: Espera lo Mejor, prepárate para lo Peor

¿La economía de E.U.A. se está dirigiendo hacia una recesión? Las señales de la economía son confusas. Aquí te compartimos cuatro consideraciones que ayudarán a los fabricantes a prepararse sin importar qué rumbo tome la economía.

Aprendizaje clave

- ¿Los indicadores económicos son confusos. ¿Cómo se pueden preparar los fabricantes?
- ¿Cuál es la diferencia entre las compañías que superan con éxito las recesiones y emergen con más solidez cuando la rentabilidad crece y las compañías que no lo logran?
- ¿Cuáles son las cuatro prioridades en el próximo período de lento crecimiento?

A lo largo de mi carrera, he trabajado durante varias crisis de recesión. He visto a muchas compañías caer en problemas graves y he visto a otras tomar decisiones inteligentes que les han permitido superar la recesión y emerger con más solidez cuando la rentabilidad aumenta.

La diferencia radica en actuar con rapidez y agilidad.

Cuando los negocios comienzan a disminuir su actividad, los líderes regularmente fallan en reaccionar a tiempo y en el momento indicado. Cuando enfrenta tiempos de incertidumbre, debe asumir que su situación actual es mucho peor de lo que piensa, así que debe tomar acción, sin retrasos.

Si la situación resulta mejor de lo esperado, tendrá un gran alivio, pero si no es así, su compañía estará preparada para lo que venga.

Pase lo que pase en los mercados, el flujo de efectivo debe ser el enfoque principal durante periodos de un crecimiento estancado. Exigencias intransigentes de efectivo, contratos con proveedores, pagos de deudas y nóminas, son factores que pueden acabar con un negocio. Mantener la rentabilidad financiera depende de la rapidez con la que su negocio genere efectivo y la habilidad al enfrentarse a un cambio de demanda. Aquí viene nuevamente: Se trata de rapidez y agilidad.

Ok, bueno... ¿Y ahora? Si su negocio empieza a disminuir su actividad, por la razón que sea, ya sea una cuestión de su industria o en toda la economía; estas deberían ser sus prioridades:

1. No quite el dedo del renglón.

Continuar impulsando hacia el *topline*, debe seguir como prioridad cuando el crecimiento se vuelve lento, pero es posible que tenga que cambiar algunas prioridades, comenzando con mejorar su equipo de ventas.

Por ejemplo, en períodos de crecimiento el servicio al cliente por lo general flaquea. Descubre que tan bueno es su desempeño actualmente con ayuda de sus clientes clave. ¿Qué podría mejorar o hacer diferente?

Ahora, ¿qué sigue? Revisar sus canales de ventas, si la demanda disminuye, piense en el impacto que esto traerá. ¿Qué canales tienen más demanda?, ¿cuáles podrían crecer? Ha considerado nuevos tipos de canales, como ventas en línea, que garantizan más atención.

2. Duplique la Eficiencia Operativa.

No puede permitir que la caída en la demanda entorpezca los planes de mejora en productividad. La manera de mantenerse ágil y reaccionar a la fluctuación de la demanda, depende de la rapidez y eficiencia en la que su compañía convierte la materia prima en el producto final.

Un crecimiento de ingreso más lento, deriva en presupuestos más estrictos, lo que quiere decir que tendrá que ser más estratégico en cuanto a proyectos de mejora para el negocio y sus prioridades. Evaluar sus planes y recursos actuales y analizar qué inversiones generarán ganancias inmediatas, o cuales permitirán ganancias a largo plazo.

Aplica el mismo criterio para su presupuesto de inversión en capital. Tendrá que ser moderado con las inversiones para proteger el efectivo, pero tampoco significa que tiene que exagerar. En una recesión el ROI y los períodos de recuperación serán más prolongados. Las compañías que reducen por completo sus gastos durante períodos de inactividad salen más lentamente cuando el crecimiento se recupera.

3. Proteja su Capital de trabajo.

Al estar acostumbrados al crecimiento, vemos muchos fabricantes operando con muchos activos y mucho inventario. Este exceso puede comprometer el negocio si la demanda disminuye.

Siga impulsando las ventas, pero no dude en inclinarse hacia proyecciones de ventas optimistas. En tiempos difíciles no puede permitir que proyecciones poco realistas lo lleven a tener exceso de inventario de materia prima o incluso del producto final. Asegúrese de que su revisión de proceso de S&OP considere proyecciones sin optimismo en exceso.

En vez de esperar hasta que la demanda disminuya, mejor comience a trabajar proactivamente con sus proveedores, revise los contratos que tenga con ellos y ponga sobre la mesa la posible necesidad de reducir el flujo de la materia prima y otras partes. Si los plazos de entrega son largos por una causa de abastecimiento global, esa sería una excelente razón por la que debería comenzar a planear desde ahora.

El mismo criterio debe aplicarse a su base de activos. ¿Renta bodegas fuera de sus instalaciones? Y si es así, ¿qué tanto la utiliza? ¿Qué tan rápido puede prescindir de éstas si comienza una recesión? Revisando cuánto abarca su división de manufactura, piense cual sería el mejor sitio mientras sus líneas de producción están inactivas.

4. Conserve a su Gente.

Reducir la nómina es una reacción casi involuntaria, que normalmente toman los directivos de empresas manufactureras, cuando la demanda comienza a disminuir, ya que necesitan mantener márgenes y flujo de efectivo. Pero esta es una situación diferente.

Actualmente, en el mercado laboral las compañías ya funcionan con pocos recursos. Los fabricantes están pasando por un momento difícil para reclutar vacantes en todos los niveles. Su tarea debe ser encontrar formas creativas para conservar a la gente que tiene actualmente, sobre todo los que cuentan con habilidades muy solicitadas.

Durante la última recesión en 2009, uno de nuestros clientes, mantuvo a la mayoría de sus empleados en la nómina, especialmente a soldadores, con horarios de trabajo limitados y proyectos especiales. Los líderes de la compañía supieron desde el principio, lo difícil y costoso que podría ser encontrar y contratar gente con esas habilidades cuando el crecimiento volviera a su curso, que inevitablemente sucede.

Estas son las cuatro áreas clave que debe considerar al prepararse para una recesión.

Nuestros expertos pueden ayudarte a preparar una estrategia. [Contáctenos.](#)

