

Agilidad operativa

Las operaciones ágiles pueden impulsar a los negocios hacia adelante



Las organizaciones que pueden adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes se encontrarán en la primera posición para el futuro.

El mercado medio ya tenía una reputación de agilidad, pero la crisis de COVID ha obligado a los líderes a examinar más de cerca cómo sus operaciones pueden ser más sensibles.

Mientras se preparan para el futuro, las empresas están haciendo un balance de sus operaciones existentes y se preguntan si son adecuadas para el propósito. Para seguir siendo relevantes en tiempos sin precedentes, las empresas deben aprender continuamente de sus operaciones y su entorno, y luego ejecutar rápidamente el cambio, ya sea en el desarrollo de productos, en la mejora de la experiencia de los clientes o en el crecimiento de nuevos mercados.

Según los datos del IBR de Grant Thornton, el 46,2% de las empresas dijeron que necesitarían mejorar la flexibilidad organizativa después de COVID-19. Mientras tanto, el 36,9% de los encuestados dijeron que habían empezado a planificar diferentes escenarios para la ampliación de las operaciones de su empresa en preparación para la recuperación.



Tony Markwell, socio gerente nacional de asesoría privada de Grant Thornton Australia, dice: "Cuando pienso en este momento, las empresas que sobrevivirán y se recuperarán más rápido son, por supuesto, las más ágiles, las que están bien estructuradas y son capaces de aprovechar las oportunidades mientras se protegen".

Revise su cadena de suministro, supervise los riesgos y construya contingencias

COVID-19 ha expuesto las fallas en las cadenas de suministro mundiales y, a medida que avanzamos en nuevas fases, las empresas están reexaminando la forma en que sus productos llegan al mercado. De hecho, el 31,6% de las empresas dijeron que tendrían que utilizar canales de venta y distribución alternativos o infrutilizados después de la crisis.

La construcción de un negocio resistente requiere una estrecha vigilancia de su cadena de suministro.



Jonathan Eaton, director de servicios de asesoramiento de Grant Thornton US, afirma: "Muchas empresas se vieron expuestas y experimentaron interrupciones en la cadena de suministro como resultado de COVID-19 por no disponer de un protocolo de gestión de riesgos de la cadena de suministro. En algunos casos, los problemas de liquidez o el desempeño de los proveedores fueron el motor de la interrupción. Es esencial una sólida cadencia de gestión de riesgos de la cadena de suministro basada en la mitigación de los riesgos de mayor prioridad para lograr la continuidad de las actividades".

Las empresas deben tener en cuenta una serie de riesgos a los que pueden enfrentarse sus proveedores, incluidos los financieros, geopolíticos, económicos, comerciales, los riesgos de interrupción de la actividad empresarial y los acontecimientos del Cisne Negro.

Eaton dice: "El primer paso es identificar los posibles modos de fallo o interrupciones de la cadena de suministro, y luego analizarlos dando prioridad a los que son más probables de ocurrir y que tendrían el peor impacto en el negocio, es decir, los clientes y los accionistas". Para ayudar en este análisis, las empresas mejor preparadas utilizan programas informáticos y análisis de gestión de riesgos de la cadena de suministro. Este software puede examinar la salud financiera de los proveedores de una empresa, los perfiles de los litigios, los problemas de las relaciones con los empleados u otros indicadores de una empresa mal gestionada, que podría crear riesgos.

Armados con inteligencia, podemos ayudar a las empresas a desarrollar un plan para mitigar esos riesgos. Como mejor práctica, utilizamos simulaciones basadas en datos y ejercicios de mesa con las empresas para evaluar su preparación y asegurarnos de que se centran en los riesgos correctos y en los perturbadores de la cadena de suministro".

De manera similar, para las empresas que buscan ampliar sus operaciones, pueden obtener información sobre cuán robustos y resistentes son los posibles proveedores de la cadena, creando confianza en sus planes de expansión.

La pandemia también ha sacudido el carácter mundial de las cadenas de suministro, y algunos gobiernos están favoreciendo un cambio a la producción nacional para proporcionar mayor seguridad. Markwell dice: "Cuando COVID llegó por primera vez y las fronteras se derrumbaron, vimos una lucha por obtener productos más localmente, porque un largo tramo de la cadena de suministro se había convertido en un riesgo mayor. El problema es que todos nos hemos acostumbrado a esas largas cadenas de suministro porque han sido rentables, ha habido un montón de modelos de entrega 'justo a tiempo' que han funcionado".

Basándose en su perspicacia y análisis, las empresas tendrán que sopesar el equilibrio entre los riesgos y beneficios de los proveedores en el extranjero y en el país. Eaton dice: "La mejor respuesta es identificar el escenario con el perfil de riesgo más bajo y que mejor se alinee con la estrategia empresarial a largo plazo para el crecimiento, a la vez que se logra una óptima continuidad operativa, eficiencia fiscal y resultados financieros". "

Busque eficiencia y flexibilidad en sus operaciones

Para construir un negocio resistente a los COVIDs, hay que eliminar las ineficiencias. Esto es particularmente cierto cuando las empresas planifican situaciones híbridas que les gusta combinar las prácticas de trabajo a distancia y en la oficina o utilizar presencias físicas o virtuales.



Con grandes porciones de empleados trabajando desde casa o haciendo un trabajo más flexible, las empresas están encontrando nuevas formas de gestionar su espacio de trabajo y reducir sus costes inmobiliarios. Ian Pascoe, Director General y socio gerente de Grant Thornton Tailandia, dice: "Nos trasladamos a un espacio de oficina totalmente flexible, lo que llamamos espacio respirable, donde tenemos un acuerdo con un proveedor de compañeros de trabajo. Tenemos un espacio dedicado y el resto lo tomamos como y cuando lo necesitamos".

Repensar las formas de trabajar se convirtió en una necesidad durante el cierre. Habrá importantes lecciones que aprender e implementar para el futuro acerca de cómo se toman y comunican las decisiones, lo que también puede implicar el cambio a una estructura de gestión plana y menos burocrática y el despliegue de numerosos equipos ágiles.



Innovar para superar los desafíos en su mercado

Sukvinder Heyer, socio de Grant Thornton Australia, dice: "La innovación va a ser la clave para salir de esta recesión liderada por COVID. Estamos viendo a muchas empresas que ya están innovando con bastante fuerza, desarrollando nuevos productos y procesos y nuevas formas de llegar al mercado".

La capacidad de recuperación puede significar la reducción de costos a través de la innovación en sus operaciones. ¿Se pueden automatizar procesos repetibles de bajo valor? ¿Se puede modificar el costo de fabricación de su producto sin cambiar su calidad y precio? Heyer dice: "Para algunos, la interrupción de la cadena de suministro puede significar tener que fabricar productos utilizando insumos que de otro modo no habrían considerado".

La creación de una cultura de la innovación también requiere un diálogo entre los líderes y los empleados de primera línea para encontrar rápidamente soluciones que beneficien a la empresa y a sus clientes. Heyer añade: "Les decimos a las empresas que jueguen con sus fortalezas. Piensen en dónde quieren estar y utilicen la innovación como el puntapié inicial para llegar allí".

Gestionar los datos para gestionar la demanda y los precios

Los datos dan a los líderes empresariales información para empoderarlos, para cambiar el negocio si la dirección no es la correcta; confirmar cuando están ganando y alertarlos cuando no lo están.

"No se puede confiar en las prácticas del pasado en las que los vendedores vienen y dejan los pedidos y esperan que eso siga funcionando", dice Markwell. Los sistemas de pedido, por ejemplo, no deberían volver a pedir automáticamente la misma cantidad de piezas que antes cuando el inventario alcanza un cierto nivel. "Cuando vea que la demanda de esa pieza ha disminuido, pensará ¿por qué no miré los datos que estaban disponibles en mi base de clientes antes de hacer ese pedido? Las empresas tienen esos datos, pero necesitan extraerlos de manera que puedan darles sentido."

Los datos serán vitales para aprovechar las oportunidades con éxito. "Por ejemplo, tu competidor se cae, y tú necesitas suministrar a sus clientes", explica Markwell. "Las empresas ágiles conocen sus operaciones lo suficientemente bien como para fijar un precio efectivo y aprovechar la oportunidad. Son los que se adaptan más rápidamente. Los que salgan peor parados podrán captar nuevos clientes, pero no le pondrán el precio adecuado y perderán dinero en esa gran expansión porque no analizaron los datos".

"Muchas empresas han estado trabajando en un modelo híbrido durante los últimos diez años. Tienen algo de tecnología dentro de su organización, pero siguen confiando mucho en las prácticas manuales. Los últimos seis meses han demostrado que es necesario reunir a esos dos en su organización - ya sea que puedan ver a su gente y a sus clientes o no - de una manera que evolucione para asegurarse de que están cumpliendo sus objetivos".

Si bien las cadenas de suministro cambiantes plantean un riesgo constante para las empresas, una gestión cuidadosa puede reducir esas preocupaciones, como ha demostrado la pandemia.

La agilidad ha sido durante mucho tiempo una característica admirada de las empresas medianas exitosas. Ahora más que nunca, las empresas que están preparadas para innovar, adaptarse, analizar y proteger su negocio se adelantarán a los acontecimientos.



Hable con un experto local de Grant Thornton para analizar cómo puede implementar mayores eficiencias en su negocio.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.