



Riesgo, incertidumbre y cambio en la cadena de suministro

En estos momentos de constantes cambios, los aspectos económico, político y social están teniendo un impacto por demás significativo en los resultados de los negocios y en la forma en que se debe competir dentro del mercado. Hoy más que nunca son una preocupación de los líderes empresariales.

En el camino para lograr la competitividad en momentos de incertidumbre como los que se están viviendo a nivel mundial, es importante tomar en cuenta tanto el tipo de acciones requeridas para alcanzar las metas, como las condiciones cambiantes que están definiendo los mercados. Es decir, los planes estratégicos que se diseñen para el logro de los objetivos y metas planteadas por las organizaciones deben ser implementadas alineándolas al entorno que hoy se presenta.

La clave del juego es encontrar cada vez mejores esquemas para que por medio del incremento de la eficiencia a los menores costos, las organizaciones salgan avante del "tsunami financiero" y todo lo que se está generando de consecuencias dentro los diferentes sectores de la industria.

El aumento de la volatilidad económica, los mercados mundiales cada vez más competitivos y los riesgos derivados de las variables financieras actuales, hacen que sea imperativo para las organizaciones centrarse en su estrategia para la significativa reducción de costos a lo largo de los procesos que componen las diferentes cadenas de valor que caracterizan a cada negocio.



Por: **Andrés Aldama**
Gerente Senior de la
Práctica de Mejora
de Procesos de KPMG
en México

asesoria@kpmg.com.mx

Para hacer frente a este nuevo entorno, las empresas deben:

- Centrarse en tener información oportuna, precisa y perspicaz como elemento clave para la ejecución eficaz del negocio.
- Revisar la complejidad de su negocio y hacer las modificaciones estructurales necesarias para adaptar mejor sus procesos, rompiendo los paradigmas de “así ha funcionado desde hace mucho tiempo y no debe cambiar”.
- Analizar la posibilidad de modificar los modelos de negocio que actualmente se realizan buscando el incremento sustancial del rendimiento y la eficiencia de las empresas a mediano y largo plazo, y no limitarse únicamente a la reducción de costos al corto plazo.

El cliente lo es todo

¿Cómo puede la organización llevar a cabo este tipo de acciones? ¿Cómo mejorar los procesos si lo que se busca es la supervivencia ante las condiciones actuales? ¿Cómo poder pensar en estrategias a mediano y largo plazo, cuando el corto plazo es el que urge para que la organización subsista? ¿Por dónde empezar?

En el estudio “Perspectivas de la Alta Dirección en México 2008”, realizado por KPMG y la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE), se muestran las prioridades que las empresas de diferentes sectores de nuestro país tienen en el tema de incremento de la productividad.

El estudio refleja que la preponderancia sigue y seguirá siendo el cliente. El 85% de las empresas participantes asegura que sus estrategias para sobrevivir en esta situación deben focalizarse primeramente en la satisfacción de los clientes.

Es necesario pensar y diseñar esquemas bajo los cuales no sólo se entregue un producto o un servicio específico a los clientes, sino que se vaya más allá, es decir, se lleguen a mostrar diferenciadores reales contra la competencia. Dichos diferenciadores deberán basarse en valor agregado que se ofrezca (servicios complementarios, productos *commodities*, etc.), con niveles de calidad sobresalientes y en escalas de precios justos.

También 85% de las organizaciones consideró como estrategia prioritaria la reducción de costos y maximizar las capacidades productivas; 79% de los participantes entiende que la mejora de los procesos y su desempeño es necesaria para competir en el entorno actual.

Ambas estrategias van muy ligadas a orientar esfuerzos al cliente. Las empresas deben convencerse que si se sigue haciendo lo mismo, la posibilidad de obtener

resultados distintos es nula, lo cual tarde o temprano les afectará negativamente en sus resultados.

Es tiempo de pensar en nuevas formas de operar como pueden ser la contratación de tercerización de servicios (*outsourcing*) en funciones que no son el corazón del negocio (finanzas, tecnologías de información, mantenimiento, limpieza, transportación, etc.), o la creación de modelos de centros de servicios compartidos (*shared services*).

Haciendo un análisis de los procesos a lo largo de la cadena de valor

En la mayoría de las ocasiones, la operación que existe en las organizaciones y la inercia de las mismas, no permite ver a sus directivos el panorama completo y se cae con frecuencia en la “ceguera de taller”. Esto puede ser modificado con un análisis de especialistas que generen soluciones a corto, mediano y largo plazo y que no necesariamente significan un alto costo de implementación para la compañía.

La creación de verdaderas redes de colaboración entre socios de negocio, y en ocasiones entre los mismos competidores, son también esquemas diferentes que pueden resultar exitosos bajo los nuevos entornos.

Pareciera ilógico buscar la colaboración de nuestros competidores, sin embargo es momento de romper paradigmas de negocio y pensar diferente. ¿Por qué no analizar a detalle la cadena de valor del negocio, detectar aquellos puntos comunes en los que se pueda tener una colaboración de la competencia y generar diferenciadores que sean los que distinguen y diferencien a cada empresa?

Adicional a lo anterior y entendiendo el importante papel que juega la infraestructura tecnológica en la optimización de costos, hoy en día se tienen eficientes herramientas tecnológicas tanto en sistemas de información como en equipo para poder lograr altos niveles de eficiencia en los procesos y a precios por demás accesibles para todo tamaño de empresa.

Finalmente, el entorno y situación socioeconómica y política actual no necesariamente significa sólo un golpe a la operación de las empresas y por consecuente en sus resultados. También es necesario que se detecten las oportunidades que este ambiente ha generado, tal como puede ser la apertura de nuevos mercados, la expansión de mercados emergentes o la generación de nuevas necesidades por parte de los consumidores.



Es momento de innovar modelos operativos dirigidos a satisfacer las exigencias actuales de los mercados que respondan a las condiciones de hoy y que permitan dar rentabilidad al negocio.

Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.

Acerca de KPMG:

KPMG International es una cooperativa suiza que sirve de entidad coordinadora para una red de firmas independientes que operan bajo el nombre de KPMG. KPMG International no provee servicios a clientes. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

Sobre KPMG en México:

KPMG en México cuenta con 127 Socios y más de 2,200 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: www.kpmg.com.mx.



KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.

Aguascalientes, Ags.	México, D.F.
Cancún, Q. Roo.	Monterrey, N.L.
Ciudad Juárez, Chih.	Puebla, Pue.
Culiacán, Sin.	Querétaro, Qro.
Chihuahua, Chih.	Reynosa, Tamps.
Guadalajara, Jal.	Saltillo, Coah.
Hermosillo, Son.	San Luis Potosí, S.L.P.
Mérida, Yuc.	Tijuana, B.C.
Mexicali, B.C.	Toluca, Edo. de Mex.

