

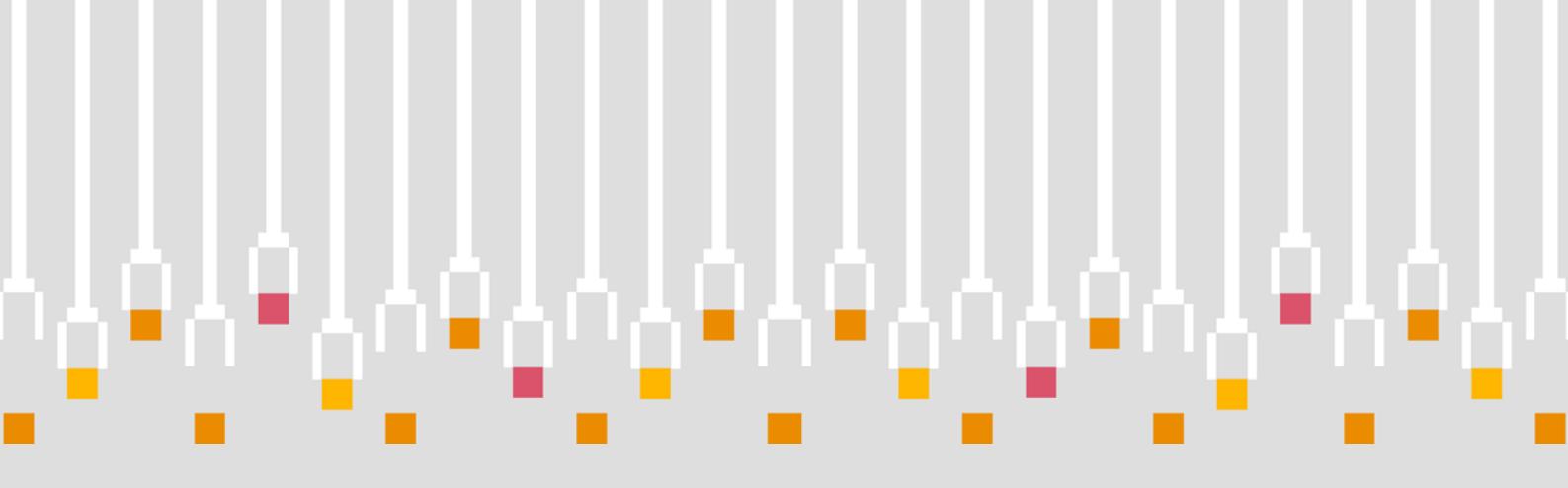
# ¿Está su empresa preparada para el cambio?



Por Elvin Suazo, Consultoría Gerencial en PwC Honduras

En los últimos años, hemos visto un clima de cambio sin precedentes a nivel mundial y específicamente en Centroamérica en diversas áreas; económica, social, político, natural y tecnológica, que muchas veces pone a prueba las capacidades de los ejecutivos en cómo adaptarse y a la vez lograr un mejor desempeño operacional. Esta tendencia provoca que las necesidades de los clientes cambien rápidamente y que frecuentemente impacten áreas como la logística de distribución en empresas de consumo masivo y/o empresas de servicios, entre otras. Las empresas se esfuerzan en la comprensión de las necesidades de los

clientes para alinear y adaptar sus operaciones de forma novedosa y diferenciada. Desde hace años, según la Encuesta Global de Operaciones de PwC realizada a más de 1,200 líderes de operaciones a nivel mundial, señaló que el 63% considera que entender lo que los clientes valoran es un desafío para las operaciones de su propia compañía. Por otra parte, la encuesta encontró que más de 61% de líderes de operaciones espera que la disruptión generada o enfocada por o hacia el cliente continúe en los próximos 5 años, siendo el cliente la mayor fuente esperada de disruptión.



Si bien alinear las operaciones con las necesidades dinámicas de los clientes es un desafío apremiante y constante, también representa una oportunidad importante para lograr una ventaja competitiva. Para aprovechar esta oportunidad, mejorar las operaciones y lograr mayor competitividad, la empresa debe enfocarse en 3 áreas principales:

### **1. Servicio al Cliente – Poner al Cliente primero:**

La entrega confiable de productos y servicios, medida por la entrega a tiempo y de compromiso, actualmente es uno de los grandes retos para la cadena de suministros de las compañías. A medida que aumenta la volatilidad del negocio y cambian las demandas de los clientes, las compañías de alto rendimiento se centran cada vez más en la capacidad de respuesta a sus clientes, la entrega puntual y calidad.

### **2. Inventario y capital de trabajo – De “Reducir” a “Optimizar”:**

Se ha escrito mucho sobre los aumentos de inventario durante la última década y tener más inventario puede ser la manera más rápida y directa de satisfacer las demandas de los clientes de más productos, entregados más rápido y con mayor capacidad de respuesta.

Sin embargo, este enfoque ha puesto los balances (Estados Financieros) bajo presión constante, ya que hay muchos más inventarios y menos activo circulante (efectivo). Para compensar la carga de tener más inventario, las empresas han presionado a proveedores con condiciones de pago más largas y han buscado lograr pagos más rápidos de sus clientes mediante estrategias eficientes de cuentas por cobrar. Esto trae nuevamente el centro de atención al inventario. Las mejoras en operaciones dependerán de la inversión de las empresas en las capacidades necesarias para mejorar aún más la gestión del inventario, como la planificación avanzada de la demanda, la optimización del inventario, la planificación y la programación de las entregas, y especialmente el análisis y predicciones a través de herramientas de información analíticas (TI).

### **3. Controlar los Costos al actualizar las Capacidades:**

Las empresas deben aprovechar sus inversiones en TI para hacer más eficientes la ejecución de actividades muy operativas, que se podrían desarrollar de manera automatizada (por ejemplo, a través de la Automatización Robótica de Procesos, RPA) y reorientar la contratación o asignación de personal a actividades estratégicas como el análisis y planificación.