

**pwc** 24<sup>a</sup> Encuesta Anual Global de CEOs **Conocé las perspectivas de +5.000 CEOs**  
Optimismo entre los ejecutivos del mundo y retorno al camino del crecimiento para el 2021

**Mercado**  

MERCADO PLUS

# La agilidad operativa impulsa los negocios

Las organizaciones que saben adaptarse con rapidez a las condiciones del entorno son las que se sitúan siempre en "primera posición".

27 julio, 2021



**Mercado**  

que nunca es mandatorio pensar en 'las próximas jugadas' y en la 'mejor jugada posible que podamos hacer' ante cambios en el escenario.

**Marcelo Matilla**  
Gerente de Administración  
Grant Thornton Argentina



Las entidades del mercado medio ya contaban con una buena reputación por su agilidad, pero la crisis del COVID ha obligado a los directivos a un replanteo. Deben analizar aún con mayor detenimiento sus operaciones para dotarlas de una mayor capacidad de respuesta, afirma el *Global Business Pulse* de Grant Thornton,

En sus esfuerzos por prepararse de cara al futuro, las entidades analizan sus operaciones

## Mercado



posteriormente ejecutar con rapidez los cambios, ya sea en el desarrollo de productos, en la mejora de la experiencia del cliente o en el crecimiento en nuevos mercados.

Frente a esta realidad, Marcelo Matilla, Gerente de administración y finanzas comenta: "cuando los financieros pensábamos tener todas las respuestas, nos cambiaron las preguntas. ¿Cómo será la "nueva normalidad"? ¿qué cambios impactan o impactarán en nuestras organizaciones?, ¿cómo adecuamos?, ¿cómo anticipamos? La incertidumbre y la ambigüedad son ya normales y vivimos en un mundo "VICA" (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). En la formulación de las respuestas, encontraremos una palabra común en todas, "adaptación". Y este proceso de transformación cuenta con dos factores críticos de éxito, velocidad y calidad."

Según la última edición de nuestro estudio *Global Business Pulse*, el 46,2% de las empresas afirman que tendrán que mejorar la flexibilidad de sus organizaciones después del COVID-19. A nivel nacional este número se incrementa, alcanzando un 57%.

Entretanto, el 36,9% de los encuestados globales afirman que han empezado a planificar diferentes escenarios para mejorar la escala de sus operaciones en pos de la recuperación.

Revisar la cadena de suministro, vigilar los riesgos y desarrollar contingencias

El COVID-19 ha expuesto las deficiencias de las cadenas de suministro mundiales y, a medida que

## Mercado



canales de venta y distribución alternativos después de la crisis.

Es que construir una organización resiliente implica vigilar de cerca nuestra cadena de suministro.

Las empresas deben tener en cuenta una serie de riesgos que pueden afrontar sus proveedores, incluidos los financieros, geopolíticos, económicos, comerciales y riesgos de interrupción de la actividad. Del mismo modo, aquellas empresas que deseen ampliar sus operaciones pueden conocer la solidez y resiliencia de potenciales proveedores de la cadena de suministro, ganando

así en confianza en sus planes de expansión. En este sentido, el 34,9% de las empresas aseguran que tendrán que ser más resilientes en su cadena de suministro en la era post pandemia.

La pandemia también ha sacudido el carácter mundial de las cadenas de suministro, y algunos gobiernos son partidarios de que se pase a una producción más nacional para ganar seguridad. Basándose en sus propios análisis, las empresas tendrán que medir los riesgos y beneficios de contar con proveedores extranjeros y nacionales.

## Eficiencia y flexibilidad en las operaciones

Para construir un negocio resistente al COVID, hay que eliminar ineficiencias. Esto es especialmente evidente cuando las empresas planifican escenarios híbridos que incluyen el trabajo a distancia y en la oficina, o presencias físicas o virtuales.

## Mercado



trabajo y reducir sus costes inmobiliarios. Actualmente, Argentina está experimentando una caída en los alquileres de oficinas. Sus precios se redujeron cerca de un 35%, mientras que la vacancia alcanza un 13%. Se estima que es el peor momento registrado para el mercado desde la crisis del 2001.

El replanteamiento de las formas de trabajo se convirtió en una necesidad durante el confinamiento. Habrá importantes lecciones que aprender y aplicar de cara al futuro sobre la forma en que se toman y se comunican las decisiones, lo cual también puede conllevar a unas estructuras de gestión más planas y menos burocráticas y el despliegue de equipos más ágiles y reducidos.

Por un lado, si nos enfocáramos en un entorno de trabajo completamente presencial para la era post pandemia, estaríamos dejando de lado la transformación digital, el ambiente flexible y la resiliencia adoptada por la tecnología. Por otro lado, un ambiente de trabajo completamente remoto dificultaría las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la integración del personal. Es por esto que la principal opción que tienen las compañías de cara a la nueva normalidad de trabajo pareciera ser un concepto híbrido que permita potenciar los beneficios de las dos modalidades.

## Innovar para superar los desafíos

## Mercado



fabricación de un producto sin cambiar la calidad ni el precio?

Para crear una cultura de la innovación también es necesario el diálogo entre los directivos y los empleados de primera línea para encontrar soluciones ágiles que beneficien a la empresa y a los clientes. Las empresas deben alinear sus estrategias, objetivos, metodologías y modelos de negocios con la cultura organizacional.

## Monitorear la demanda y los precios

La agilidad ha sido durante mucho tiempo una característica muy admirada de los negocios de mayor éxito en el mercado medio. Ahora más que nunca, las empresas que estén listas para innovar, adaptarse, analizar y proteger su negocio saldrán reforzadas de la situación actual.

"La planificación, la liquidez y la gestión de riesgos son fundamentales para la agilidad financiera. Para ello, desde Finanzas deberíamos: desarrollar la resiliencia financiera diseñando estructuras más ágiles y resilientes; desarrollar la resiliencia operativa, para que la organización continúe operando sin interrupciones; potenciar la importancia de la planificación financiera, planteando escenarios para gestionar el riesgo y la incertidumbre; mantener y asegurar la liquidez; colaborar con los equipos responsables de información y tecnología; evaluar los sistemas de información; y desarrollar una comunicación 360°", agrega Matilla

## Mercado



camino y para avisarles cuando se desvían. Si bien los grandes cambios que se están produciendo en las cadenas de suministro plantean un riesgo continuo para las empresas, una gestión adecuada puede reducir esas preocupaciones, tal y como ha demostrado la pandemia. La integración de la tecnología a la gestión de la demanda ha pasado de ser una opción a una necesidad con el advenimiento de la pandemia e impacta directamente en la cadena de suministro. En la actualidad se suele hacer mención al concepto de supply chain 4.0, el cual surge a raíz de la necesidad que tienen las empresas de almacenar, interpretar y aplicar datos en los procesos y toma de decisiones.

FLXIBILIDAD

ORGANIZACIONES

Compartir:



# Mercado



## Agilidad organizacional ante una reactivación turbulenta

8 febrero, 2021

## Las empresas avanzan en su rediseño organizacional

19 noviembre, 2020

## Por una ética de la virtud

6 agosto, 2018

## Lo digital hace cambiar el modelo organizacional

22 enero, 2019

# Mercado



**Mercado**

Do



**Mercado**

Do



# Mercado



## Notas Relacionadas

### MERCADO PLUS

#### Cálculo de ventas anuales de la vacuna de J&J

Johnson & Johnson calcula que en el año 2021 venderá en total US\$ 2.500 millones de su vacuna contra el Covid-19.

Leer más

### CORONAVIRUS

#### La pandemia redujo la expectativa de vida en EE.UU

Impulsada por las muertes por Covid, la expectativa de vida en Estados Unidos cayó un promedio de 1,5 años en 2020.

Leer más

# Mercado



## Suscripción Digital

Suscríbase a Mercado y reciba todos los meses la más completa información sobre Economía, Negocios, Tecnología, Management y más.

Suscribirse

Archivo



# Mercado



Reciba todas las novedades de la Revista Mercado en su email.

Reciba todas las novedades

Nombre

Apellido

Email

Suscribirse

**Institucional**

Planes

**Suscripción Digital**

Suscríbase a Mercado y reciba todos los meses la más

Ingresar  
Términos y condiciones  
Ayuda

completa información sobre Economía, Negocios,  
Tecnología, Management y más.

### Institucional

Planes  
Ingresar  
Términos y condiciones  
Ayuda  
Publicidad

### Suscripción Digital

Suscríbete a Mercado y recibe todos los meses la más  
completa información sobre Economía, Negocios,  
Tecnología, Management y más.

 **Suscribirme ahora**



Términos y condiciones Ayuda

Copyright © 2019 Publicitaria del Sur S.A. Todos los derechos reservados

Diseño y Desarrollo por Creativedog Agency

Las organizaciones que saben adaptarse con rapidez a las condiciones del entorno son las que se sitúan siempre en "primera posición". Las entidades del mercado medio ya contaban con una buena reputación por su agilidad, pero la crisis del COVID ha obligado a los directivos a un replanteo. Deben analizar aún con mayor detenimiento sus operaciones para dotarlas de una mayor capacidad de respuesta, afirma el Global Business Pulse de Grant Thornton,

En sus esfuerzos por prepararse de cara al futuro, las entidades analizan sus operaciones actuales y se preguntan si son aptas para el futuro entorno de negocio. Para seguir siendo relevantes, las empresas deben aprender continuamente de sus operaciones y su entorno, y posteriormente ejecutar con rapidez los cambios, ya sea en el desarrollo de productos, en la mejora de la experiencia del cliente o en el crecimiento en nuevos mercados.

Frente a esta realidad, Marcelo Matilla, Gerente de administración y finanzas comenta: "cuando los financieros pensábamos tener todas las respuestas, nos cambiaron las preguntas. ¿Cómo será la "nueva normalidad"?, ¿qué cambios impactan o impactarán en nuestras organizaciones?, ¿cómo adecuarnos?, ¿cómo anticiparnos? La incertidumbre y la ambigüedad son ya normales y vivimos en un mundo "VICA" (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). En la formulación de las respuestas, encontraremos una palabra común en todas, "adaptación". Y este proceso de transformación cuenta con dos factores críticos de éxito, velocidad y calidad."

Según la última edición de nuestro estudio Global Business Pulse, el 46,2% de las empresas afirman que tendrán que mejorar la flexibilidad de sus organizaciones después del COVID-19. A nivel nacional este número se incrementa, alcanzando un 57%.

Entretanto, el 36,9% de los encuestados globales afirman que han empezado a planificar diferentes escenarios para mejorar la escala de sus operaciones en pos de la recuperación.

Revisar la cadena de suministro, vigilar los riesgos y desarrollar contingencias

El COVID-19 ha expuesto las deficiencias de las cadenas de suministro mundiales y, a medida que avanzamos hacia nuevas fases, las empresas están empezando a reevaluar cómo lanzan sus productos al mercado. De hecho, el 31,6% de las empresas indican que tendrán que utilizar canales de venta y distribución alternativos después de la crisis.

Es que construir una organización resiliente implica vigilar de cerca nuestra cadena de suministro.

Las empresas deben tener en cuenta una serie de riesgos que pueden afrontar sus proveedores, incluidos los financieros, geopolíticos, económicos, comerciales y riesgos de interrupción de la actividad. Del mismo modo, aquellas empresas que deseen ampliar sus operaciones pueden conocer la solidez y resiliencia de potenciales proveedores de la cadena de suministro, ganando así en confianza en sus planes de expansión. En este sentido, el 34,9% de las empresas aseguran que tendrán que ser más resilientes en su cadena de suministro en la era post pandemia.

La pandemia también ha sacudido el carácter mundial de las cadenas de suministro, y algunos gobiernos son partidarios de que se pase a una producción más nacional para ganar seguridad. Basándose en sus propios análisis, las empresas tendrán que medir los riesgos y beneficios de contar con proveedores extranjeros y nacionales.

Eficiencia y flexibilidad en las operaciones

Para construir un negocio resistente al COVID, hay que eliminar ineficiencias. Esto es especialmente evidente cuando las empresas planifican escenarios híbridos que incluyen el trabajo a distancia y en la oficina, o presencias físicas o virtuales.

En vista de la gran proporción de empleados que están trabajando desde casa o tienen horarios más flexibles, las empresas están encontrando nuevas fórmulas para gestionar su espacio de trabajo y reducir sus costes inmobiliarios. Actualmente, Argentina está experimentando una caída en los alquileres de oficinas. Sus precios se redujeron cerca de un 35%, mientras que la vacancia alcanza un 18%. Se estima que es el peor momento registrado para el mercado desde la crisis del 2001.

El replanteamiento de las formas de trabajo se convirtió en una necesidad durante el confinamiento. Habrá importantes lecciones que aprender y aplicar de cara al futuro sobre la forma en que se toman y se comunican las decisiones, lo cual también puede conllevar a unas estructuras de gestión más planas y menos burocráticas y el despliegue de equipos más ágiles y reducidos.

Por un lado, si nos enfocáramos en un entorno de trabajo completamente presencial para la era post pandemia, estaríamos dejando de lado la transformación digital, el ambiente flexible y la resiliencia adoptada por la tecnología. Por otro lado, un ambiente de trabajo completamente remoto dificultaría las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la integración del personal. Es por esto que la principal opción que tienen las compañías de cara a la nueva normalidad de trabajo pareciera ser un concepto híbrido que permita potenciar los beneficios de las dos modalidades.

Innovar para superar los desafíos

La resiliencia puede implicar reducir costes a través de la innovación en sus operaciones. ¿Se pueden automatizar procesos repetibles de bajo valor? ¿Se puede modificar el coste de fabricación de un producto sin cambiar la calidad ni el precio?

Para crear una cultura de la innovación también es necesario el diálogo entre los directivos y los empleados de primera línea para encontrar soluciones ágiles que beneficien a la empresa y a los clientes. Las empresas deben alinear sus estrategias, objetivos, metodologías y modelos de negocios con la cultura organizacional.

Monitorear la demanda y los precios

La agilidad ha sido durante mucho tiempo una característica muy admirada de los negocios de mayor éxito en el mercado medio. Ahora más que nunca, las empresas que estén listas para innovar, adaptarse, analizar y proteger su negocio saldrán reforzadas de la situación actual.

"La planificación, la liquidez y la gestión de riesgos son fundamentales para la agilidad financiera. Para ello, desde Finanzas deberíamos: desarrollar la resiliencia financiera diseñando estructuras más ágiles y resilientes; desarrollar la resiliencia operativa, para que la organización continúe operando sin interrupciones; potenciar la importancia de la planificación financiera, planteando escenarios para gestionar el riesgo y la incertidumbre; mantener y asegurar la liquidez; colaborar con los equipos responsables de información y tecnología; evaluar los sistemas de información; y desarrollar una comunicación 360º", agrega Matilla

Los datos aportan a los directivos la información que necesitan para aumentar sus capacidades, para cambiar la dirección del negocio en caso necesario, para confirmar que se va por el buen camino y para avisarles cuando se desvían. Si bien los grandes cambios que se están produciendo en las cadenas de suministro plantean un riesgo continuo para las empresas, una gestión adecuada puede reducir esas preocupaciones, tal y como ha demostrado la pandemia. La integración de la tecnología a la gestión de la demanda ha pasado de ser una opción a una necesidad con el advenimiento de la pandemia e impacta directamente en la cadena de suministro. En la actualidad se suele hacer mención al concepto de supply chain 4.0, el cual surge a raíz de la necesidad que tienen las empresas de almacenar, interpretar y aplicar datos en los procesos y toma de decisiones.