

Atención desproporcionada
a la reducción de costos
deja a las organizaciones
vulnerables a periodos
de inactividad



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

RESUMEN EJECUTIVO

La **Encuesta sobre Riesgos Operativos de dss⁺** es un barómetro de los temas que dominan las discusiones de las juntas de administración en todo el mundo. La edición 2021 con ejecutivos de todas las industrias a nivel mundial llega tras un año insólito.



LOS RESULTADOS INDICAN QUE:

En tiempos de crisis, la preocupación excesiva por la optimización de costos tiene impactos negativos en la resistencia y en la agilidad del negocio, ya que los sistemas excesivamente austeros sofocan las opciones para responder a los riesgos operativos y de ESG.

La gestión ajustada ha sido el Santo Grial de las organizaciones a gran escala durante la última década o más. En todo el mundo, las empresas se han centrado en minimizar los inventarios, optimizar las cadenas de suministro y obtener la mayor productividad (y ganancias) posible de los recursos y activos disponibles. Han tenido márgenes más altos al operar en mercados laborales de bajo costo e implementar esquemas de fabricación justo a tiempo y otros modelos de racionalización y eficiencia. Durante la pandemia, aumentar la productividad y la rentabilidad siguió siendo la principal preocupación de más de 200 altos ejecutivos entrevistados para la edición 2021 de la Encuesta de Gestión de Riesgos de dss⁺. Sin embargo, este enfoque tuvo consecuencias imprevistas, como muestran los resultados de la encuesta. Con poco espacio para maniobrar, las organizaciones carecían de la flexibilidad para absorber los choques comerciales de suministro, operativos y comerciales causados por la pandemia. Además, la anticipación ineficaz de las amenazas comerciales y la falta de planificación de la recuperación han dejado a muchas luchando por reanudar sus actividades.

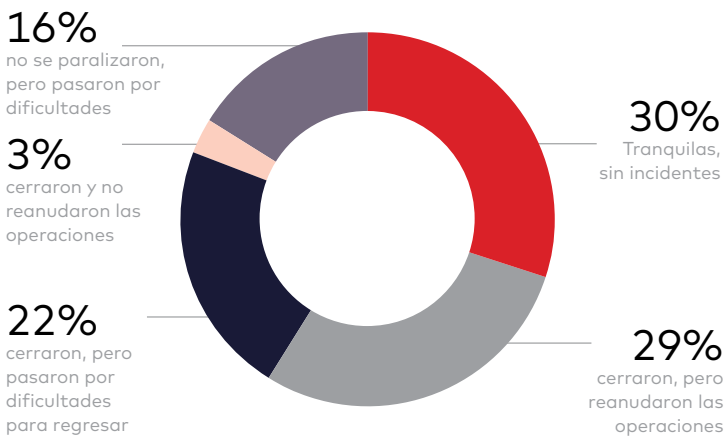
La pandemia probablemente remodelará la excelencia operativa, requiriendo que las organizaciones equilibren mejor la gestión ajustada y los riesgos operativos, Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) para garantizar agilidad, sostenibilidad y resistencia de las operaciones en el futuro.

RESULTADO 1

La fijación en la reducción de costos dejó a las organizaciones expuestas a riesgos imprevistos

Más de la mitad de las organizaciones encuestadas tuvieron que cerrar sus operaciones durante la pandemia; una cuarta parte tuvo dificultades para recuperarse o ni siquiera reanudó sus actividades. A pesar de que cuatro de cada cinco ejecutivos creían que habían implementado una planificación adecuada de respuesta a la crisis, todavía se sentían insuficientemente preparados para hacer frente a los efectos de una pandemia.

P: Elija cuál de las siguientes opciones describe mejor sus operaciones durante la pandemia

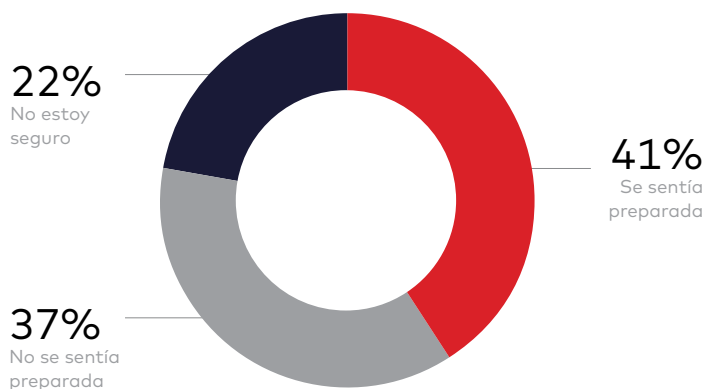


54%
CERRARON

P: Nuestra organización se sentía preparada para responder a la pandemia de COVID-19 antes de que sucediera

"La empresa se cerró, los salarios de los trabajadores se vieron afectados, la producción casi se detuvo, por lo que fue una lucha para volver."

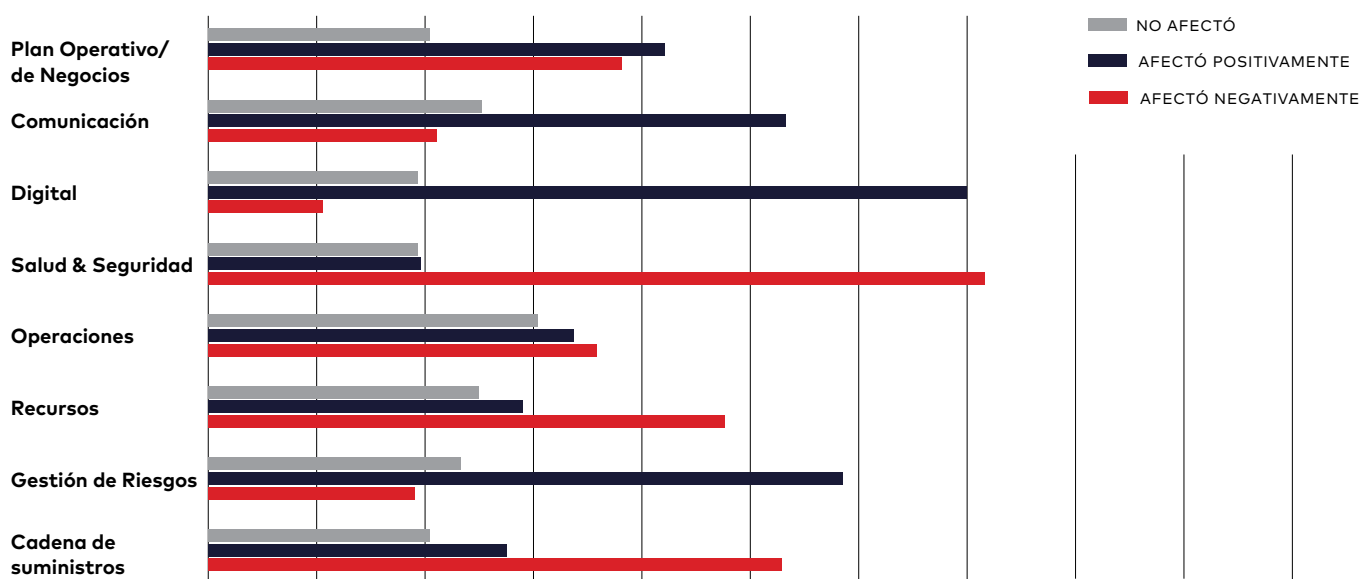
(Empresa con ventas de US\$ 1 mil millones o más)



Los problemas que tomaron desprevenidas a las organizaciones encuestadas y las ponían en riesgo fueron a menudo los mismos. La gestión de cadenas de suministro fue un gran dolor de cabeza para el 64% de las empresas, que afectó el calendario de suministro, el volumen de ventas y el servicio al cliente, independientemente del tamaño de la empresa. Desafíos logísticos, inestabilidad en los negocios de los proveedores, falta de materia prima y brechas de seguridad debido a infecciones de COVID-19 en toda la cadena de suministro también tuvieron consecuencias considerables para las operaciones, especialmente en los sectores típicos de gestión

justo a tiempo, como fabricación. Una empresa evitó este problema asegurándose rápidamente equipos de protección personal (EPPs) para sí misma y para todos los proveedores a lo largo de la cadena de valor. Esto benefició no solo a la empresa que adquirió los EPPs, sino a todo el ecosistema, ya que los proveedores también trabajaban con la competencia.

P: Evalúe cómo la pandemia afectó las siguientes áreas de sus negocios/operaciones.



35%

Impacto negativo en general

31%

dijeron que el plan operativo fue afectado negativamente

10%

dijeron que digital fue afectado negativamente

64%

dijeron que la cadena de suministros fue afectada negativamente

61%

dijeron que salud & seguridad fueron afectadas negativamente

36%

dijeron que operaciones fueron afectadas negativamente

"Algunas personas contrajeron el COVID y no pudieron regresar a tiempo. Se improvisaron otras posiciones, y los resultados no fueron los que esperábamos."

(Compañía con ventas entre US\$ 500 millones y US \$ 1 mil millones)

Sin embargo, este ejemplo es una excepción. La mayoría de las empresas no fueron advertidas y sufrieron importantes paros comerciales debido a retrasos en los tiempos de entrega, escasez de suministro o porque los empleados no pudieron despegarse o quedaron atrapados en cuarentena. Ser capaz de gestionar los problemas de salud y seguridad tuvo un gran impacto en la capacidad operativa de las organizaciones encuestadas (61%). Trabajar desde casa también fue muy desafiante, requirió la creación rápida de nuevas políticas y dificultó las pruebas y el desarrollo de productos.

Otros puntos asociados con la pandemia mencionados fueron incumplimientos, largas demoras en las inversiones, infraestructura inadecuada para coordinar datos críticos, disponibilidad reducida de materias primas, mano de obra insuficiente, incapacidad para conectarse bien con la audiencia objetivo y baja demanda del mercado. La pregunta es si estos riesgos eran impredecibles o podrían haberse gestionado mejor. Por supuesto, mirar hacia atrás es genial, pero si consideramos las empresas que pudieron continuar operando durante la pandemia, podemos decir que aquellas que distribuyeron los riesgos obtuvieron mejores resultados. Un ejemplo es Toyota, que tiene un grupo de proveedores cerca de su base de fabricación en Japón y, por lo tanto, es más resistente a turbulencias sufridas por las largas cadenas de suministro internacionales. Los líderes pueden preparar a sus organizaciones para las incógnitas que suelen traer los desastres si comprenden los desafíos típicos y los

"Si la pandemia continúa, será difícil mantener a todos los empleados."

(Empresa con ventas < US\$ 500 millones)

principales riesgos que pueden desencadenar los grandes eventos, independientemente del tipo de crisis.

En cambio, la gran mayoría estaba tan obsesionada con la confiabilidad de los activos, la rentabilidad y la productividad que tuvieron que cortar las cosas bien y dejar poca o ninguna holgura en los sistemas para permitir cambios rápidos en tiempos de emergencia. Sin embargo, aunque la gestión proactiva de riesgos recibió más atención durante la pandemia, fue uno de los temas menos discutidos por las juntas. Claramente, durante la crisis, la atención se centró principalmente en cómo sobrevivir y no en la recuperación a largo plazo o la planificación de la gestión de riesgos. Las decisiones de inversión del año anterior aparentemente continuaron basándose en los principios de gestión ajustada y la productividad en lugar de la capacidad de recuperación empresarial. El bajo costo parecía ser más importante que el bajo riesgo. Esto es curioso, ya que las organizaciones parecen muy conscientes de que el cambio climático, las tecnologías disruptivas, la ciberseguridad y otros riesgos plantean serias amenazas potenciales para sus operaciones. Cuando se les preguntó qué problemas futuros para las operaciones les preocupaban más, los ejecutivos entrevistados citaron con mayor frecuencia la continuación de la pandemia, problemas de abastecimiento, seguridad de TI/acceso a la nube, cambios tecnológicos y demanda. También se mencionaron desastres naturales y cambios en los precios del petróleo, pero con mucho menos incidencia.

La pandemia evidentemente hizo que los ejecutivos pensarán en los riesgos futuros. Se cambiará la visión sobre cómo prepararse, esa es la gran pregunta.

RESULTADO 2

Visión a corto plazo en la gestión de riesgos operativos es una de las mayores amenazas para las organizaciones

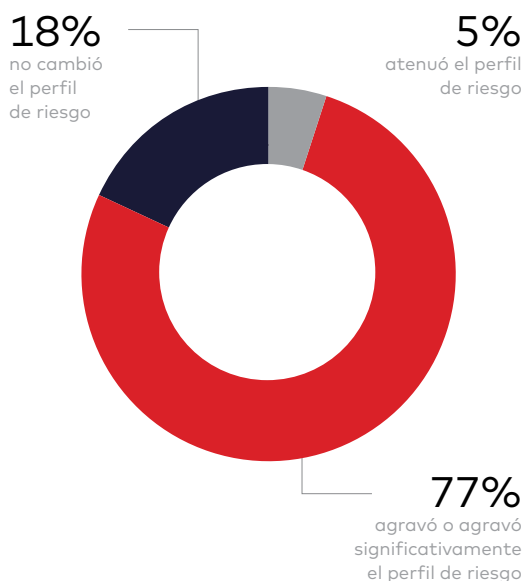
Antes de la pandemia de coronavirus, dss+ había realizado una serie de investigaciones sobre la gestión de riesgos operativos. Varias abordaron la planificación de casos de paralización de empresas. Hasta tres cuartas partes de los ejecutivos encuestados anteriormente dijeron que tenían un plan para proteger a las organizaciones de importantes interrupciones comerciales.

En la edición 2021 de la Encuesta de Gestión de Riesgos Operativos de dss+, la proporción de encuestados que dijeron que tenían un plan potencialmente capaz de hacer frente a interrupciones comerciales inesperadas aumentó al 81%.

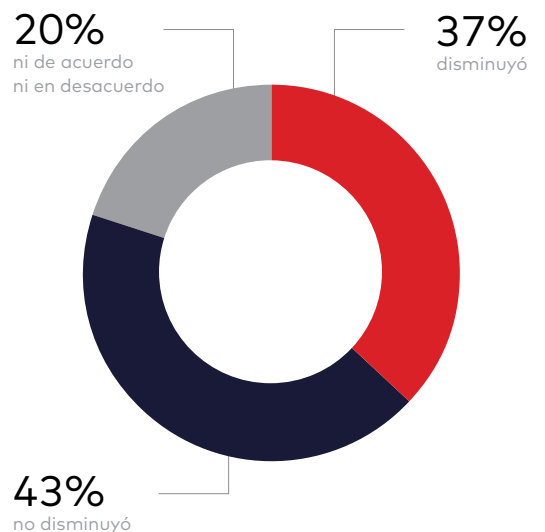
Comparando este número con el 41% de los ejecutivos que dijeron, un año después de la inicio de la pandemia, que estaban realmente listos para responder a la pandemia, podemos concluir que la planificación para las crisis no fue suficiente en la mitad de los casos.

El motivo probable es la acumulación de riesgos desencadenados por una pandemia que cambió significativamente el perfil de riesgo de las empresas, dejándolas vulnerables a amenazas imprevistas, además de los riesgos ya conocidos. Cuando se les preguntó cómo había cambiado el perfil de riesgo durante la pandemia, tres de cada cuatro encuestados dijeron que se había agravado. Esto resultó ser cierto en todos los segmentos comerciales, aunque la manufactura experimentó un aumento aún mayor, con el 84% de los encuestados citando agravación de los riesgos.

P: Cómo ha afectado la pandemia a su perfil de riesgo?



P: La capacidad de nuestra organización para gestionar los riesgos operativos disminuyó durante la pandemia.



Más de la mitad de las organizaciones que dijeron que su perfil de riesgo se había agravado eran empresas donde la productividad dominaba las conversaciones de las juntas. Además, entre las organizaciones en las que la salud y la seguridad ocupaban el último lugar en la agenda de los consejos, el 58% notaron una agravación del perfil de riesgo.

Las empresas sin perfiles de riesgo precisos o que no se basen en hechos o datos han sufrido más por la pandemia que aquellas, como Toyota, que identificaron y eliminaron debilidades a tiempo. Una empresa, por ejemplo, se adelantó y transportó materiales críticos a donde se necesitaban durante el período de confinamiento para regresar rápidamente a los niveles anteriores a COVID y más allá.

Además de los riesgos que podrían preverse - cadenas de suministro interrumpidas, falta de materias primas, retrasos en la renovación de contratos -, hubo riesgos inesperados difíciles para controlar, desde la disponibilidad reducida de los empleados debido a las restricciones de viajes a las regulaciones gubernamentales y la interrupción de las operaciones.

"Otra pandemia como esta acabaría con la mitad de la empresa."

(Empresa con ventas más de US\$ 1 mil millones)

Estas interrupciones a menudo plantearon obstáculos para que las organizaciones protegieran las operaciones y el personal y respondieran a la situación de manera adecuada. Como reveló la edición 2021 de la encuesta de dss⁺, muchas han desarrollado respuestas inmediatas a la crisis, algunas de manera muy efectiva, pero solían tener una visión a corto plazo, y las decisiones apresuradas se basaban en datos inexactos. No existía una estrategia para reducir los riesgos a largo plazo, ni un plan para reanudar las actividades.

Muchas organizaciones pueden cuestionar esto, pero los planes a largo plazo de varias de ellas miran solo de 2 a 5 años hacia adelante, cuando deberían tener una visión de mucho más largo alcance. El cambio climático, los desastres tecnológicos experimentales, el colapso de los ecosistemas, la pérdida de biodiversidad, la contaminación química o los efectos secundarios de la energía nuclear son peligros reales, pero están poco presentes en la planificación, al igual que la pandemia no se contabilizó hace dos años. Los directores de empresas deberían preguntarse cómo: "¿Tiene sentido montar una fábrica en la región costera de un país donde podría haber un aumento del nivel del mar?" o "¿Cómo afectaría las operaciones la falta de suministro de agua dulce y qué podemos hacer para mitigar esto?".

El problema de la gestión ajustada es que la productividad y la rentabilidad tangibles requieren mucha más atención que los posibles riesgos futuros intangibles. Solo cuando estos riesgos se materializan, las organizaciones se dan cuenta, costosamente, de que una gestión muy ajustada puede ser débil y que no integrar la gestión de riesgos operativos y de ESG las deja incapaces de adaptarse bien y rápidamente a las nuevas crisis.



Temas de interés de las juntas, decisiones de inversión y ESG

Dados todos los problemas que la pandemia arrojó a los altos ejecutivos, un tema de interés que siguió siendo prioritario en la agenda de las juntas fue la sostenibilidad. A lo largo de los años en que dss+ ha realizado la Encuesta de Gestión de Riesgos Operativos, este tema ha ganado cada vez más terreno entre los consejos directivos. A pesar de la crisis reciente, se dedicó más tiempo a la sostenibilidad en 2021 que en 2019.

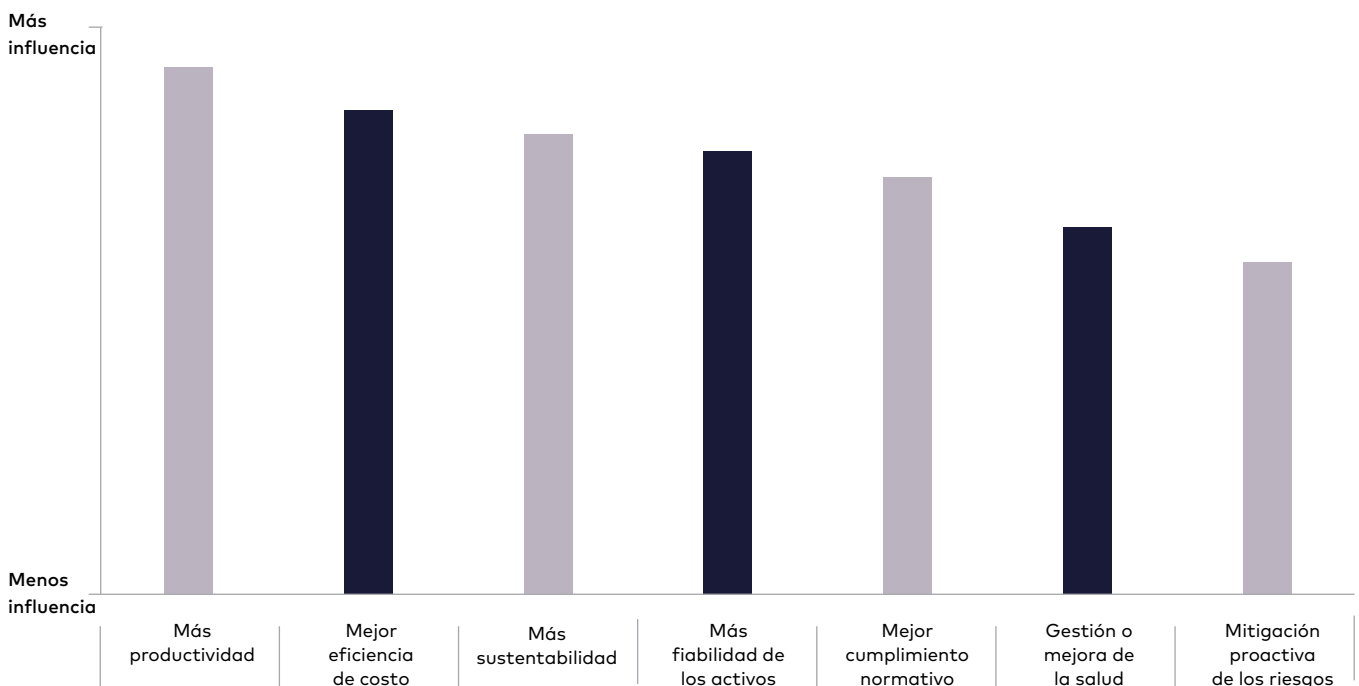
Si bien las cuestiones asociadas con la excelencia operativa aún reciben la mayor atención de los ejecutivos en forma de eficiencia de costos y productividad, personal y discusiones sobre la confiabilidad

de los activos, la sostenibilidad ha triunfado sobre temas como el cumplimiento normativo y la mitigación proactiva de riesgos.

Temas como ESG (Environmental, Social and Corporate Governance - Medio Ambiente, Social y Gobernanza Corporativa) - y, por extensión, la sostenibilidad - hoy tienen un lugar en la agenda de los directivos. Esto se debe en parte a la regulación y la presión de las partes interesadas y de los accionistas, pero también es un síntoma del papel que desempeña ESG en la determinación de la capacidad futura de las organizaciones para sobrevivir y operar.

Las empresas de las principales industrias que afectan al clima son muy conscientes de la necesidad de prestar atención a los temas ESG. Royal Dutch Shell, por ejemplo, se vio obligada recientemente por los tribunales nacionales a reducir el 45% de su producción de gases de efecto invernadero para 2030, teniendo en cuenta los niveles de 2019.

P: Califique la medida en que los siguientes resultados influyen en las decisiones de inversión, de 1 a 7



Exxon Mobil también está siendo presionada por activistas nombrar tres nuevos directores, uno con experiencia en combustibles renovables, para abordar las preocupaciones de los inversores sobre el calentamiento global.²

Sin embargo, las preocupaciones de ESG no se limitan al sector energético. Como señala un artículo reciente del Foro Económico Mundial, "los inversores ya no pueden huir o ignorar los problemas sociales y ambientales. Toda la evidencia apunta a problemas financieros y relacionados con la continuidad empresarial en los próximos años."³

Dado que los gobiernos, los accionistas, los activistas y el público en general prestan una atención cada vez mayor a los problemas ESG, las estructuras de ESG tienden a proliferar.

Sin embargo, las métricas y estructuras ESG por sí solas no son suficientes para prepararnos para un mundo donde los factores ambientales y sociales influyen en nuestro futuro. Al igual que con la reducción de costos, el pensamiento basado en el riesgos debe integrarse en ESG para hacer que las empresas sean más resistentes frente al cambio climático, las crisis de salud pública y los riesgos sociales.

ESG requiere la consideración de los problemas ambientales y sociales y los riesgos que las organizaciones hiper-enjutas tendrán dificultades para integrar. Sin un enfoque más equilibrado que considere la optimización de costos, ESG y la gestión de riesgos de manera integral, es probable que los problemas ambientales o sociales afecten la resistencia empresarial.

¿Qué lecciones pueden aprender los ejecutivos de los eventos de los últimos 15 meses?

Las organizaciones que quieran prepararse para el futuro, garantizar la excelencia operativa sostenible y mejorar la salud de sus operaciones a largo plazo pueden tomar **cuatro acciones clave** para salir de la pandemia en mejor forma que antes

1. Velar por la protección de las personas, enfocando en ellas el programa de gestión de riesgos. Sensibilizar a los empleados sobre los riesgos y utilizar su experiencia en procesos para desarrollar sistemas sólidos que permitan a sus equipos tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.



2. Estar mejor preparado para futuras crisis, identificando los riesgos a corto, mediano y largo plazos para su organización y sus activos, empleados y la comunidad en general. Adoptar una perspectiva de 360 grados que tenga en cuenta los riesgos ESG.



3. Conocer sus debilidades y utilizar el análisis de datos para comprender la tolerancia de su organización al riesgo y las amenazas críticas.



4. Prepararse para la recuperación del negocio, mediante la definición de planes bien entendidos y claramente comunicados, y no solo dar respuestas a la crisis.



¹ <https://www.nytimes.com/2021/06/09/business/shell-climate-change.html>

² <https://www.nytimes.com/2021/06/23/magazine/exxon-mobil-engine-no-1-board.html>

³ <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/esg-resilience-investment-environment-social-governance/>

Cómo aumentar la excelencia operativa a través de una mejor gestión de riesgos

La investigación pone de manifiesto los peligros de la optimización de costes llevada demasiado lejos. Las turbulencias causadas por la pandemia afectaron rápidamente el delicado equilibrio que muchas organizaciones mantienen en circunstancias normales. No solo tuvieron que lidiar con problemas de salud, sino también con un conjunto mucho más amplio de amenazas a su capacidad para operar. En esta situación, las estrategias de reducción de costos y justo a tiempo no ayudaron en absoluto. En cambio, el enfoque en la gestión hiper-enjuta aumentó y aceleró la exposición al riesgo. Los plazos son a menudo tan ajustados, y los márgenes de error son tan pequeños que una interrupción mínima puede generar ondas de choque a toda la organización. Simplemente no hay holgura en el sistema.

Los inventarios deliberadamente bajos dejaron las empresas gravemente afectadas por la escasez repentina de suministros que tuvieron que detener la producción y las ventas. Las exportaciones de bienes, desde prendas de vestir hasta productos químicos, automoción y maquinaria, de China, Estados Unidos y Europa cayeron entre un 10% y un 80%, dependiendo del sector ⁴. Los fabricantes de automóviles de Europa, Estados Unidos e India se vieron obstaculizados por la falta de procesadores producidos en Asia. Ford tuvo que estacionar miles de vehículos sin terminar hasta recibir los procesadores necesarios para completar el ensamblaje de autos y camiones. Nike y otros fabricantes de ropa

lucharon por reabastecerse porque los procesos de compra justo a tiempo los mantuvieron con pocas materias primas. La escasez de envases impidió que los fabricantes de alimentos abastecieran a los mercados. Y las cadenas de suministro justo a tiempo también han provocado una escasez desesperada de equipos de protección personal en los primeros días del brote del virus.

Por supuesto, la excelencia operativa todavía está en la mente de los ejecutivos, y ese enfoque puede incluso haber sido intensificado por la pandemia, ya que los costos se recortaron apresuradamente y las organizaciones intentaron contraerse en un esfuerzo por sobrevivir. Sin embargo, lo que está claro es que, si bien las estrategias de gestión ajustada tienen muchos beneficios, la agilidad tan cacareada comienza a fallar si falta una estrategia holística y equilibrada para la excelencia operativa, los riesgos operativos y de ESG. Muchas empresas han adoptado un enfoque aislado de estos problemas sin darse cuenta.



⁴ United Nations: Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: https://unctad.org/system/files/official-document/osg2020d1_en.pdf, fig 1.6

Es posible que la próxima crisis no afecte a todos por igual, y es poco probable que las empresas tengan el mismo nivel de apoyo que recibieron esta vez.

En crisis, la mayoría de las organizaciones operan en o cerca del umbral de riesgo máximo. Considerar de manera proactiva las vulnerabilidades futuras a corto, mediano y largo plazos es una forma de anticiparse y mitigar las consecuencias de los casos de emergencia. Muchos riesgos pueden no aparecer en años debido a algo que las organizaciones han hecho hoy. Los perfiles de riesgo precisos y los procesos basados en datos pueden ayudar a identificar las amenazas críticas actuales y futuras y determinar el nivel de tolerancia al riesgo de la organización.

En lugar de simplemente reaccionar ante eventos imprevistos, el desarrollo de planes y controles de contingencia específicos basados en perfiles de riesgo orientados por datos permitirá a las organizaciones tomar decisiones informadas durante las crisis, pudiendo convertir riesgos en oportunidades sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo.

Las organizaciones sobrevivieron a esta crisis en parte gracias a la ayuda del gobierno, en parte porque sus competidores estaban en el mismo barco. Si solo una organización o región se hubiera visto afectada mientras los competidores permanecían intactos, les habría resultado mucho más difícil recuperar y mantener sus posiciones en el mercado.

Esto requiere repensar la gestión ajustada y la excelencia operativa en su conjunto. Hay algunas señales de que esto ya está en marcha. Como muestran los resultados de la edición 2021 de la encuesta, la sostenibilidad ya es un tema prioritario en la agenda de los gestores. Esto puede indicar un cambio hacia un modelo más sostenible de excelencia operativa que tiene en cuenta los temas ESG. Después de todo, las inversiones futuras y las partes interesadas juzgarán a las organizaciones de acuerdo con su alineación con los objetivos ESG. Y la gestión de riesgos en esta área también determinará la resistencia de las organizaciones.

Los asuntos ambientales tardaron algún tiempo en llegar a la sala de reuniones, pero llegaron allí. Quizás las lecciones aprendidas de los riesgos operativos presentados por la pandemia signifiquen el fin de las prácticas tradicionales de gestión ajustada y conducir a una visión más equilibrada y menos aislada de las operaciones. Es obvio que la gestión ajustada por sí sola no es suficiente para proteger a las empresas en todas las situaciones. El nuevo paradigma del éxito parece más probable que sea un enfoque de gestión integrada que equilibre la excelencia operativa con los riesgos operativos y de ESG para garantizar la agilidad, la sostenibilidad y la resistencia de las operaciones.

**MUESTRA:**

- 203 ejecutivos encuestados.

POSICIÓN:

- El 48.8% de los encuestados tenía el cargo de CEO/CFO/COO/CRO.
- El 14.8% ocupaba el cargo de vicepresidente.
- El 36.5% ocupaba el cargo de director

INDUSTRIA:

- El 36% de los encuestados pertenecía al sector manufacturero.
- El 21.2% era de Alimentos y Bebidas.
- El 15.8% de Petróleo y Gas.
- El 8.9% de Transporte.
- El 7.4% de Utilities.
- El 5.9% de Productos Químicos y Petroquímicos.
- El 4.9% de Minería y Metalurgia.


Para saber más, acceda:
www.latam.consultdss.com

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.latam.consultdss.com 