



**Deloitte.**

---

Manufactura

---

# Innovación en mercados emergentes

Gestión de riesgos en el abastecimiento de productos en los  
mercados emergentes

Estudio Anual 2008

Auditoría. Impuestos. Consultoría. Corporate Finance.

# Índice

Prólogo	3
Resumen	4
Entender los Riesgos	6
Aprender las nuevas normas de competencia	9
Mejorar las normas	11
Elegir el proveedor adecuado	13
El Desafío del Control	15
Construir una cadena de abastecimiento sostenible	18
Aprovechar la oportunidad competitiva	20
Acerca de la Encuesta	22
Notas	24
Grupo Global de la Industria de Manufactura	25

# Prólogo

El abastecimiento de productos desde países emergentes está creciendo. La reciente publicidad sobre los problemas de la seguridad y calidad de los productos, y los estándares ambientales en algunos mercados emergentes, sin embargo, han planteado el desafío para los fabricantes globales de responder a la mayor demanda de estándares más estrictos y una mayor transparencia en el abastecimiento.

Este informe explora como los fabricantes de países desarrollados y en desarrollo ven y manejan su exposición a los riesgos derivados de abastecerse en mercados emergentes, y como están trabajando las compañías más exitosas para confrontar este riesgo y transformarlo en una ventaja competitiva.

Para los fabricantes globales, abastecerse de mercados emergentes exitosamente no es una cuestión de evadir estos riesgos, sino de administrarlos de manera efectiva a través de una mejorada elección de vendedores, mayores niveles de prueba, monitoreo y requerimientos contractuales. Mientras que implementar estos mas rigurosos estándares puede resultar en mayores costos operativos, los fabricantes tienen la oportunidad de transformar este desafío en una ventaja competitiva, prestigiando la marca e incrementando los precios garantizando que sus productos alcanzan los más estrictos estándares.

La seguridad y calidad de productos y los aspectos ambientales han adquirido una mayor preponderancia y presentan un desafío dinámico para los fabricantes globales. Las compañías que puedan moverse rápida e inteligentemente para lograr estándares más altos a través de sus cadenas de abastecimiento globales verán menores impactos negativos por estos temas, y hasta podrán hacer que deriven en nuevos beneficios.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hans Roehm'.

**Hans Roehm**  
Socio Líder del Grupo Global de la Industria de Manufactura  
Deloitte Touche Tohmatsu

# Resumen

En los últimos dos años, hubo una gran cantidad de publicidad concentrada en los problemas que generaban los productos contaminados e inseguros que las empresas globales adquirirían de proveedores situados en países emergentes. Al mismo tiempo, en respuesta a una creciente conciencia “verde” entre los consumidores, los fabricantes globales están prestando más atención al potencial impacto de sus procesos de producción sobre la calidad ambiental.

Durante mucho tiempo los fabricantes globales pusieron énfasis en la seguridad y calidad de los productos, pero los acontecimientos recientes han transformado a estos temas en problemas de alto perfil para los consumidores, inversores y reguladores. Los consumidores han escuchado un noticioso tras otro analizando el tema, con titulares sobre plomo en los juguetes para niños y alimento para perros y dentífrico contaminados. Estos problemas han llamado decididamente la atención de los fabricantes. Varias compañías observaron el retiro del mercado de 1,6 millones de baterías para herramientas eléctricas debido al sobrecalentamiento o fractura durante el uso<sup>1</sup>; más de 45.000 alarmas contra incendio a causa de defectos que ocasionaban reducción en la potencia de la batería<sup>2</sup>; y cerca de 767.000 floreros en todo el mundo por riesgo del quiebre súbito de la base, lo que implicaba peligro de laceración, entre muchos otros ejemplos. En la encuesta a terceros llevada a cabo a mediados de 2007 durante el pico de la cobertura periodística del tema, sólo el 40% de los entrevistados sintió que podía confiar en un mayorista importante para protegerse de los productos con problemas de seguridad fabricados en China y el 39% dijo que había aumentado el temor que sentían al comprarles los productos.<sup>3</sup> En la UE, las encuestas han mostrado que, preguntados por sus mayores preocupaciones, los consumidores ubican a la seguridad en los alimentos junto con el terrorismo.<sup>4</sup>

La importancia de este tema continúa creciendo y se ha transformado en una de las primeras prioridades para los fabricantes globales al momento de abastecerse de los mercados emergentes; prioridad que impulsa la atención de los

directores y altos funcionarios, así como la de los clientes finales que adquieren los productos de los fabricantes. Si bien los problemas con los proveedores en China han consignado la mayor atención de los medios, los retiros de mercadería del mercado observados en los últimos años han involucrado productos fabricados en los mercados emergentes de todo el mundo, incluso India, Bangladesh y México, entre otros. También existe una compleja combinación de factores, incluso diversos niveles de madurez de proceso en los mercados, normas no uniformes, métodos mejorados de detección de problemas y la creciente cantidad de productos que ahora se elaboran en los mercados emergentes.

En su estudio anual 2008 de mercados emergentes, el Grupo de Industria Manufacturera Global de Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte) analizó estos temas y encuestó a más de 650 ejecutivos de compañías tanto de los mercados desarrollados como de los emergentes, para conocer cómo estaban respondiendo los fabricantes al control cada vez más intenso sobre la seguridad y calidad del producto y problemas ambientales.

Como respuesta a esas preocupaciones, las compañías están avanzando en distintas áreas, entre ellas, una selección más rigurosa de proveedores, requisitos contractuales detallados y frecuentes visitas a las instalaciones del proveedor. En general, los ejecutivos encuestados manifestaron que las preocupaciones por la seguridad y calidad de los productos y por los problemas ambientales probablemente harían que los fabricantes adquirieran más productos de los mercados emergentes que mostraran adhesión a normas más rigurosas, a

generar más producción en instalaciones propias ubicadas en esos mercados y a brindar más información a los clientes. Al hacerlo, es probable que aumenten los costos operativos para los fabricantes.

Los ejecutivos de los mercados emergentes mostraron más propensión que los de los mercados desarrollados para decir que los temas vinculados con la calidad y seguridad de los productos habían ganado importancia y para predecir que estos temas darían como resultado un aumento en los costos operativos en el futuro. También mostraron mayores probabilidades de observar que los problemas con los productos conducirían a costos financieros y de reputación significativos para sus empresas.

Este sentimiento puede deberse al hecho de que, simplemente, las compañías de los mercados emergentes tienen más cosas en juego. Por lo general, su tamaño es menor que el de sus clientes manufactureros de mercados desarrollados, lo que naturalmente las hace menos resistentes en caso de retiro de productos del mercado o cierres. Tienen ejemplos claros y objetivos a mano que les permiten tener una idea de qué puede sucederle a los proveedores cuando las cosas salen mal. El caso ampliamente publicitado de 2007 de juguetes contaminados con plomo fue claramente doloroso para Mattel, quien tuvo que retirar esos juguetes del mercado. Pero Lida Plastic Toys Co., uno de los principales fabricantes de juguetes de China y contratista de Mattel, tuvo que parar sus operaciones, suspender sus exportaciones, despedir empleados y frenar la construcción de tres fábricas.<sup>5</sup>

Sólo un poco más de un tercio de los ejecutivos de mercados desarrollados sintió

que sus compañías habían sido muy exitosas al abastecerse de mercados emergentes y estas compañías parecieron estar más a tono con los riesgos involucrados. En general, las compañías exitosas no minimizan ni tratan de evitar estos riesgos, sino que han aprendido a gestionarlos con éxito. Sus directores y altos funcionarios participan más en los temas de calidad y seguridad de productos y las compañías inspeccionan a los proveedores con mayor frecuencia. En resumen, parecen estar más concentrados en trabajar con proveedores de mercados emergentes a largo plazo y dispuestos a invertir para hacer que estas relaciones realmente funcionen.

Esta visión refleja una verdad fundamental: si bien algunos proveedores de mercados emergentes siempre presentarán problemas, también existen muchos que están intensamente concentrados en proveer los productos seguros y de alta calidad que exige una plaza global. La clave consiste en saber quién es quien, y después generar relaciones con las firmas de calidad y continuar gestionando esas relaciones durante los años utilizando metas claras y mensurables.

En la actualidad, los fabricantes globales emplean empresas extendidas que confían en proveedores de los mercados emergentes de todo el mundo.

En realidad, las tres cuartas partes de los ejecutivos de mercados desarrollados que participaron del estudio dijeron que su aprovisionamiento desde mercados emergentes había crecido en los últimos tres años, y la mitad dijo que el aumento había sido significativo. El éxito dependerá de la posibilidad de garantizar seguridad, calidad y responsabilidad ambiental a lo largo de toda estas extensas cadenas de abastecimiento. Los fabricantes que así lo hagan, estarán en posición de evitar los costos financieros inmediatos y las pérdidas de participación de mercado e ingresos a más largo plazo que se relacionan con el retiro de productos del mercado y publicidad negativa. Podrán proteger sus reputaciones, siendo éste un activo crítico en un mundo en el que las marcas lo son todo. Como dijo Soumitra Mukherjee, director de desarrollo de negocios y licencias en Asia del Pacífico de Bayer

Healthcare: “Se tardan 150 años en construir el capital de una marca, pero sólo se necesita de una pastilla en mal estado para destruirlo”.

Sin embargo, los fabricantes tienen la oportunidad de ir más allá y dejar de ver a estas noticias como un tema defensivo orientado al cumplimiento con la ley y pueden transformarlo en una oportunidad competitiva. Con la creciente importancia de la calidad de los productos, seguridad y problemas ambientales entre los clientes del mundo entero, las compañías tienen la oportunidad de ponerse por delante de las preocupaciones y utilizar normas y prácticas superiores como diferenciadores. La clave será actuar con rapidez y, posteriormente, continuar mejorando las normas, ya que los enfoques dominantes de hoy se transforman en la base de mañana.

“Se tardan 150 años en construir el capital de una marca, pero sólo se necesita de una pastilla en mal estado para destruirlo.”

**Soumitra Mukherjee**

Director de Business Development and Licensing, Asia-Pacífico  
Bayer Healthcare

# Entender los riesgos

Los fabricantes globales han estado utilizando a los proveedores de los mercados emergentes desde hace muchos años, transformando a ésta en una práctica arraigada. Casi un 75% de los ejecutivos de mercados desarrollados que participaron del estudio dijeron que su uso de proveedores de mercados emergentes había aumentado en los últimos tres años, y casi la mitad dijo que el aumento había sido significativo. En términos de dónde buscan proveedores para componentes y repuestos, el 66% citó a China, mientras que el 36% nombró a México y a América Central. Tanto Europa Central y del Este como India y el Sudeste Asiático fueron citados por un cuarto o menos de los entrevistados.

Trabajar en mercados emergentes siempre ha traído aparejado desafíos propios de esos mercados. Como dijo Joerg Weis, director corporativo de control y planeamiento del departamento de M&A de Bosch, "Dada la promesa de calidad para con sus clientes, Bosch también exige a sus proveedores el cumplimiento de normas estrictas. Pero cuando hay un movimiento a un nuevo mercado emergente sin una cadena de abastecimiento establecida, es posible que haya que importar del exterior repuestos y materiales, porque el know how local quizás no esté lo suficientemente maduro como para abastecer cumpliendo con los estándares requeridos."

La exacerbada publicidad respecto de la seguridad de los productos, calidad y problemas ambientales ha provocado un impacto. Mientras H.J. Heinz ha mostrado un compromiso a largo plazo para mantener los estándares más altos de calidad y seguridad, la reciente atención de la prensa hacia los problemas con los alimentos ha hecho que Heinz redoble sus esfuerzos: "una sensación de querer asegurarnos que estamos a salvo de los riesgos que pudieran surgir," dijo Michael Robinson, director de manufactura y servicios técnicos de H.J. Heinz en Asia.

Aproximadamente las dos terceras partes o más de los ejecutivos en mercados emergentes y mercados desarrollados dijeron que en los últimos 12 meses estos temas habían crecido en importancia a la hora de elegir proveedores de mercados emergentes. (Ver Cuadro 1). Además, las compañías de mercado emergente parecen sentir con mayor intensidad estas

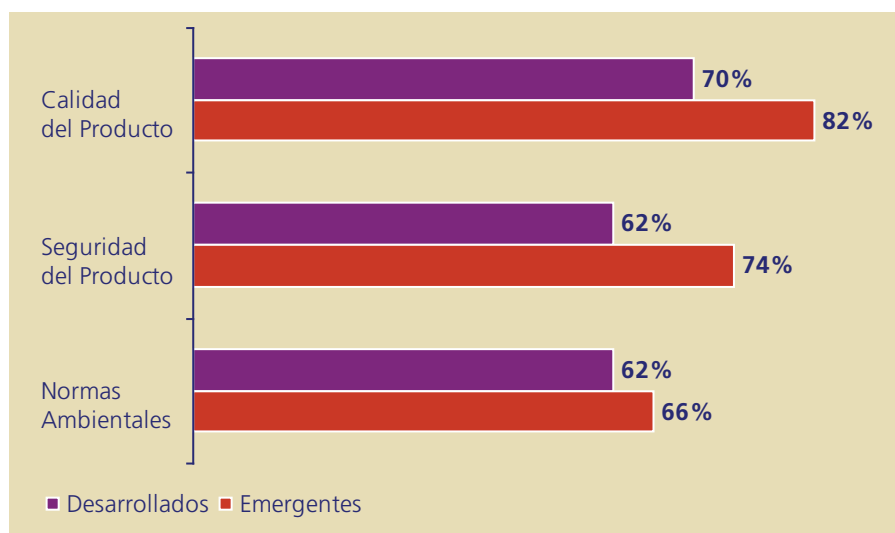
preocupaciones. Por ejemplo, el 54% de los ejecutivos de mercados emergentes encuestados dijo que la seguridad del producto se ha transformado en un factor mucho más importante cuando los fabricantes globales eligen proveedores, en comparación con el 37% de los ejecutivos de mercados desarrollados que se manifestaron en términos similares. Lo que es más, los ejecutivos de mercados emergentes también están advirtiendo cómo estas preocupaciones se acercan

cada vez más a sus hogares, ya que casi la mitad informó que la calidad y seguridad de los productos habían crecido en importancia para sus clientes locales.

Los grupos clave, tanto dentro como fuera de los fabricantes, están haciendo foco en la seguridad y calidad. Por ejemplo, las tres cuartas partes de los ejecutivos de mercados desarrollados dijeron que sus directorios pusieron especial atención en la calidad de productos, mientras que las dos

**Cuadro 1**  
**Evolución durante los últimos 12 meses en la importancia de los problemas cuando los fabricantes de los mercados desarrollados eligen proveedores de mercados emergentes**

Porcentaje de ejecutivos que dice que el problema ha crecido en importancia



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

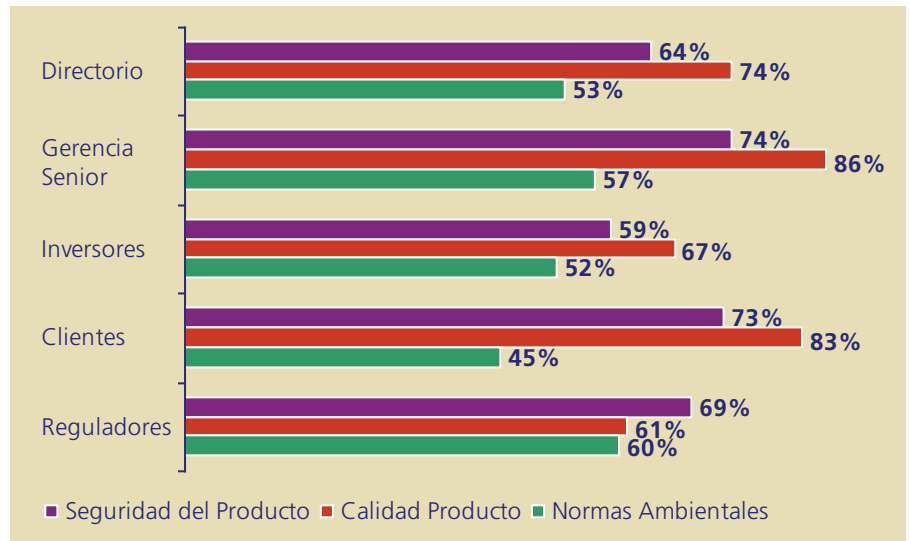
terceras partes dijeron lo mismo sobre la seguridad de los productos (ver Cuadro 2). Un 75% o más, también dijo que estos temas eran una de las principales preocupaciones de sus clientes. Si bien la mayor parte de la cobertura periodística sobre los problemas con la seguridad de los productos se concentró en China, los ejecutivos de mercados desarrollados mostraron básicamente los mismos niveles de preocupación por todos los mercados emergentes. Por ejemplo, mientras el 33% sostuvo que la seguridad de los productos era una gran preocupación en China, el 38% mostró una gran preocupación por India y un 30% restante se repartió entre México/América Central y el Sudeste Asiático. Esto indica que los ejecutivos están mirando más allá de la atención periodística puesta en China, y que quizás se basan en experiencias del mundo real en diferentes mercados.

A pesar de la reciente atención periodística brindada a los problemas de seguridad en alimentos, juguetes y demás productos al consumidor, estas cifras similares surgieron de ejecutivos de compañías que venden a otras (B2B) y de ejecutivos de empresas que venden al consumidor (B2C). En realidad, entre las compañías de los mercados desarrollados, el 68% de los ejecutivos B2B dijeron que la seguridad de los productos era muy importante a la hora de elegir un proveedor, guarismo un tanto superior al 57% de las compañías B2C.

Las compañías de procesamiento (tales como la industria de productos químicos, papeleras y metalúrgicas) se concentraron específicamente en esos problemas: el 90% de sus ejecutivos dijo que la seguridad de los productos era muy importante y el 97% dijo lo mismo acerca de la calidad de los productos. También fueron más propensos a decir que sus directorios prestaban mucha atención a los temas ambientales. Esta altísima conciencia puede ser un reflejo de la arraigada cultura de seguridad que puede encontrarse en estas industrias. De igual forma, la calidad de los productos fue un factor muy importante en la elección de proveedores para el 90% de los ejecutivos de empresas fabricantes de electrodomésticos, para el 87% de los ejecutivos de automotrices y para el 86% de los ejecutivos de empresas de tecnología.

### Cuadro 2 Atención que prestan las partes interesadas de los fabricantes de mercados desarrollados a los problemas con los proveedores de mercados emergentes

Porcentaje que respondió "atención significativa" (6 – 7 en una escala de 7 puntos)

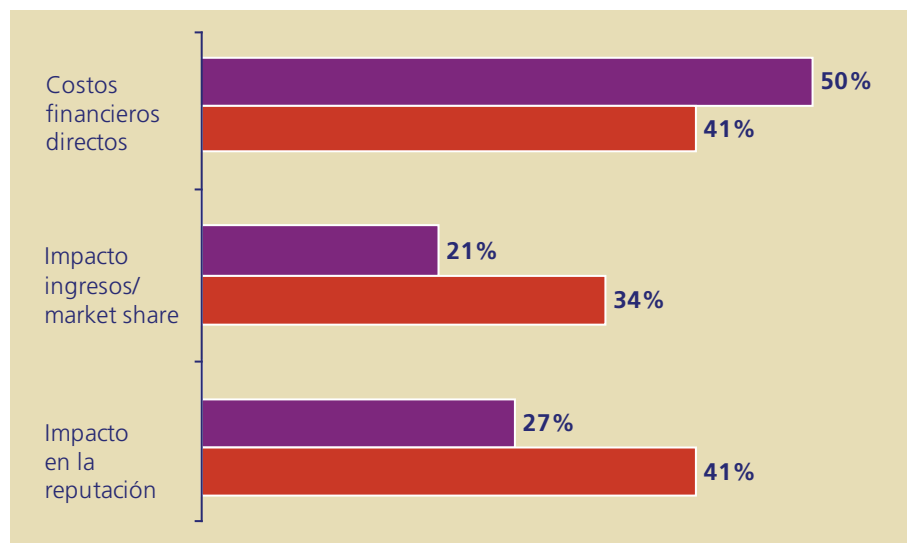


Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

### Cuadro 3 Impacto del Retiro de Productos del Mercado

Porcentaje de Ejecutivos que Respondieron "Muy Significativo" (6 – 7 en una Escala de 7 Puntos)

Base = Ejecutivos en fabricantes que han debido retirar productos del mercado en los últimos cinco años



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

Los ejecutivos de los mercados desarrollados también creyeron que sus relaciones con proveedores han funcionado bastante bien. Cuando se los consultó sobre sus estrategias de abastecimiento desde mercados emergentes, el 56% de los ejecutivos de los mercados desarrollados dijo que habían tenido cierto éxito, si bien sólo el 38% consideró que sus compañías habían sido muy exitosas en esta área.

Resultó interesante observar que los ejecutivos de mercados desarrollados que informaron un éxito importante en el abastecimiento desde los mercados emergentes no creían que los riesgos fueran menores. Por el contrario, entre los ejecutivos que sentían que el abastecimiento desde mercados emergentes conllevaba un riesgo significativo, el 48% se consideró muy exitoso, comparado con el 35% entre ejecutivos que evaluaron los riesgos como menos importantes. Si bien las compañías exitosas tenían plena conciencia de los riesgos potenciales, también sintieron que los podían manejar con eficacia. Eso puede deberse en parte a la atención de presta la gerencia senior de manufactureras exitosas a estos problemas: el 78% de los ejecutivos de compañías muy exitosas dijo que sus directorios prestaban mucha atención a la seguridad de los productos, comparado con el 64% de los ejecutivos de compañías que habían tenido menos éxito. Respecto de calidad del producto, los porcentajes ascendieron a 88% y 76%, respectivamente. Esta alta conciencia del riesgo indica que las compañías exitosas no están evitando los riesgos inherentes al abastecimiento desde mercados emergentes, sino que se concentran en entender y gestionar esos riesgos para poder seguir recogiendo los beneficios que presenta el aprovisionamiento desde esos mercados.

En vistas de los potenciales impactos negativos de un retiro de productos del mercado, resulta esencial tener implementados procesos sólidos. Aproximadamente un cuarto de los ejecutivos de los mercados desarrollados y emergentes dijo que sus compañías habían tenido que retirar productos del mercado en los últimos cinco años. Entre los ejecutivos de mercados desarrollados cuyas compañías debieron realizar un retiro de productos del mercado, la mitad dijo que el hecho había tenido un impacto financiero directo y muy significativo, mientras que el 41% de los ejecutivos de mercados emergentes manifestó haber tenido la misma experiencia (ver Cuadro 3). Pero en términos del impacto de un retiro de productos del mercado sobre los ingresos, participación en el mercado y reputación, los ejecutivos de mercados emergentes informaron impactos más profundos. Entre estos ejecutivos, el 34% dijo haber experimentado un impacto muy significativo en sus ingresos y participación en el mercado tras el retiro de productos, y el 41% había observado un impacto similar en la reputación de su compañía, comparado con el 21% y 27%, respectivamente, informado por los ejecutivos de los mercados desarrollados. El mayor impacto del retiro de productos que informan las compañías de mercados emergentes se basa, probablemente, en el hecho de que, en general, estas compañías son pequeñas, con una línea de productos más limitada, y mayor dependencia de una pequeña cantidad de grandes clientes manufactureros. Pero para todos los fabricantes, es probable que el impacto negativo del retiro de productos del mercado sobre su reputación aumente en el futuro, como consecuencia de una mayor conciencia por parte de los consumidores e inversores sobre temas vinculados con la seguridad de los productos.

## Gestionar los riesgos

Una avalancha de retiros del mercado de productos de alto perfil que involucró a proveedores de mercados emergentes llevó los temas de seguridad y calidad de producto y medio ambiente al centro de la atención de las compañías manufactureras. Para entender mejor el riesgo y gestionarlo, los fabricantes deberían formularse varias preguntas clave:

- ¿Cuánto nos costaría un retiro significativo de productos del mercado en términos de dinero y de imagen de marca?
- ¿La cúpula directiva y el directorio de nuestra empresa prestan atención a los riesgos especiales planteados por el abastecimiento desde mercados emergentes?
- ¿Nuestras normas de seguridad, calidad y medio ambiente son claras y congruentes entre los proveedores y los mercados?  
¿Están reflejadas en nuestros contratos?
- ¿Deberíamos ampliar nuestros criterios de selección de proveedores más allá de los conceptos "básicos" de calidad, costo y confiabilidad e incluir factores tales como prácticas laborales y sostenibilidad?
- ¿Cuán bien entendemos las normas de seguridad, calidad y medio ambiente de los subcontratistas de nuestros proveedores?
- ¿Hacemos visitas a las instalaciones de los proveedores con la suficiente frecuencia? ¿Y estas visitas hacen un examen suficientemente profundo?
- ¿De qué manera podemos beneficiarnos por brindar una mayor transparencia a nuestros clientes respecto de las normas y procesos de producción?
- ¿Cuáles serían los costos asociados con definir y cumplir con las normas más estrictas?
- ¿Cómo podrían ayudarnos normas más estrictas de seguridad, calidad y medio ambiente a diferenciarnos en la mente de nuestros clientes?

“Dada la promesa de calidad para con sus clientes, Bosch también exige a sus proveedores el cumplimiento de normas estrictas.

Pero cuando hay un movimiento a un nuevo mercado emergente sin una cadena de abastecimiento establecida, es posible que haya que importar del exterior repuestos y materiales, porque el know how local quizás no esté lo suficientemente maduro como para abastecer cumpliendo con los estándares requeridos.”

### Joerg Weis

Director de Corporate Controlling, Planing y M&A  
Bosch

# Aprender las nuevas normas de competencia

Mientras el impacto a corto plazo de los problemas de seguridad, calidad y medio ambiente está bastante claro, el efecto sobre los fabricantes a largo plazo no es tan cierto. Cuando se les pidió a los ejecutivos encuestados que evaluaran la probabilidad de los efectos a largo plazo de las mayores preocupaciones sobre estos temas, muchos creyeron que los impactos a largo plazo serían fundamentales.

Por ejemplo, los ejecutivos tendieron a creer que una mayor preocupación por estos temas tendría implicancias importantes tanto para los fabricantes globales como para sus proveedores de mercados emergentes, siendo uno de los más importantes los crecientes costos operativos, los que se verían impulsados por la necesidad de cumplir con normas más estrictas, más ensayos, etc. El cuarenta y uno por ciento de los ejecutivos de mercados desarrollados que participaron de la encuesta creyó que muy probablemente se registrarían aumentos en los costos, ya que las compañías responderían a la demanda de normas más estrictas (ver Cuadro 4). Pero estos costos necesitaban verse en un contexto más amplio. “Fijar estas normas puede conducir a mayores costos cuando se lo mira limitadamente, pero resulta eficaz en función del costo cuando se consideran los costos potenciales de un retiro de productos del mercado o daño a la reputación”, dijo Keith Davey, vicepresidente de Estrategia y Desarrollo de Negocios para la Gran China de Ford Motor Company.

Los ejecutivos de mercados emergentes mostraron mayores probabilidades de anticipar crecientes costos operativos, ya que el 59% de ellos cree que son muy probables. Esta diferencia puede reflejar el hecho de que los proveedores en los países emergentes tendrán que soportar la mayor parte de la carga impuesta por normas más estrictas, y en estos mercados los procesos de calidad y controles no suelen estar tan maduros como en los mercados desarrollados y puede resultar difícil trasladar esos costos.

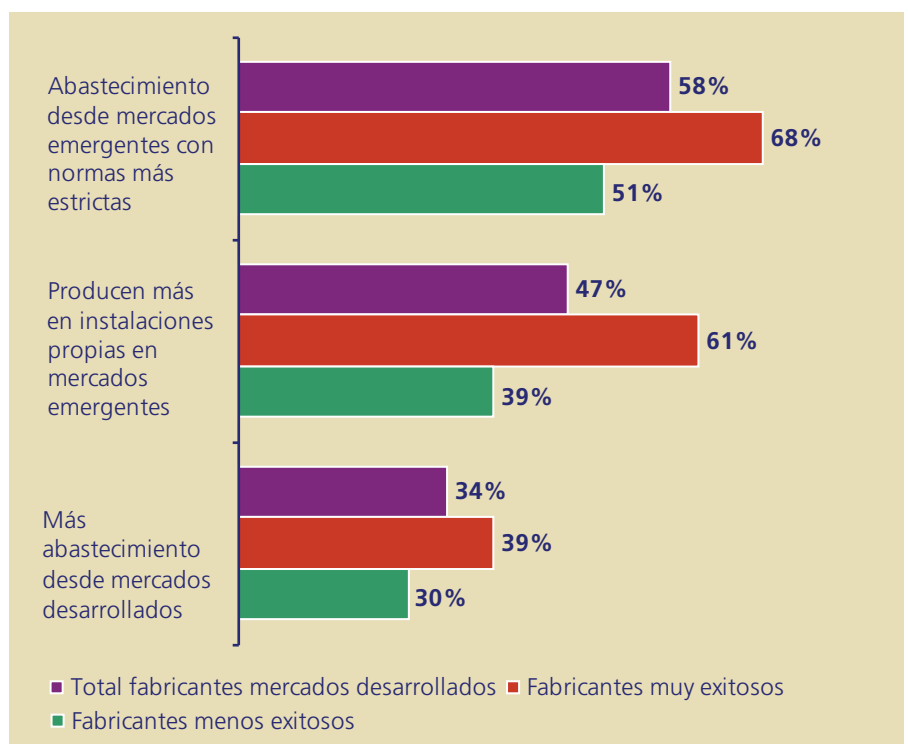
“Fijar estas normas puede conducir a mayores costos cuando se lo mira limitadamente, pero resulta eficaz en función del costo cuando se consideran los costos potenciales de un retiro de productos del mercado o daño a la reputación”

**Keith Davey**

Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo de Negocios , Gran China  
Ford Motor Company

**Cuadro 4**  
**Respuestas a mayores preocupaciones sobre normas de seguridad de productos, calidad y medio ambiente en mercados emergentes**

Porcentaje que respondió “muy probable” (6 – 7 en una escala de 7 puntos)



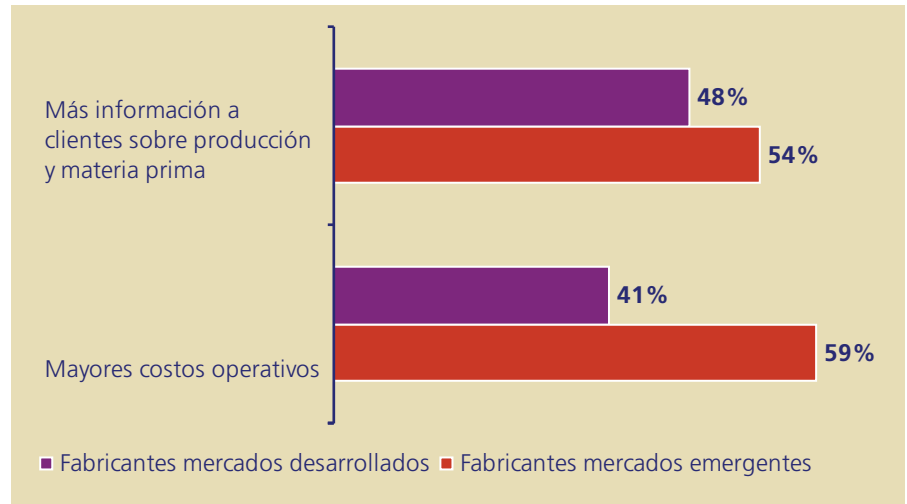
Fuente: “Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008”, Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

Las preocupaciones de los ejecutivos de mercados emergentes sobre el impacto de estos temas a largo plazo no son infundadas. Casi el 60% de los ejecutivos de mercados desarrollados dijo que era muy probable que sus compañías respondieran a los problemas recientes favoreciendo el abastecimiento de mercados emergentes con normas más estrictas. Un poco menos de la mitad dijo que probablemente aumentarían la producción en instalaciones propias situadas en esos mercados, en lugar de confiar en proveedores locales (ver Cuadro 5). Esto podría llevar a una mayor cantidad de fusiones y adquisiciones en las que los fabricantes globales comprarían proveedores de mercados emergentes, o sus instalaciones productivas, para transformarlos en operaciones de propiedad de las compañías globales. Aún así, la mayoría de los ejecutivos de mercados desarrollados manifestaron que mantenían un compromiso a largo plazo con los mercados emergentes: sólo cerca de un tercio creyó que era muy probable que sus compañías aumentarían el abastecimiento desde los mercados desarrollados.

Mientras tanto, es probable que la nueva conciencia sobre temas de seguridad y calidad exija que las compañías apacigüen las preocupaciones de los consumidores. Aproximadamente la mitad de los ejecutivos de los mercados desarrollados y emergentes pensaron que era muy probable que las empresas brindaran a los clientes más información sobre abastecimiento y transparencia sobre la producción, mientras que las tres cuartas partes pensaron que era, al menos, algo probable (ver Cuadro 4). De hecho, los ejecutivos de las compañías de mercados desarrollados que son muy exitosas están aún más convencidos de que la mayor transparencia ya se hace sentir, con el 62%

**Cuadro 5**  
**Probable impacto de las preocupaciones sobre normas de calidad de productos, seguridad y normas ambientales en los próximos tres años**

Porcentaje que respondió "muy probable" (6 – 7 en una escala de 7 puntos)



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

de esos ejecutivos esperando más divulgación de información sobre procesos de producción y materia prima, comparado con el 41% de los ejecutivos de firmas menos exitosas.

Las compañías descubrirán que los organismos reguladores también están interesados en la divulgación de ese tipo de información. En China, el gobierno respondió a los problemas con los alimentos contaminados del año pasado lanzando una operación de "depuración" de cuatro meses que incluyó planes para clausurar productores con problemas.<sup>6</sup> En la India, han habido informes que decían que el gobierno permitirá la visita

de inspectores del organismo de control de alimentos y fármacos de los Estados Unidos (FDA) para ayudar a mejorar la seguridad de los productos en las exportaciones de productos farmacéuticos.<sup>7</sup> Los inspectores de la FDA también están organizando planes para destinar empleados permanentes a China. "En la década de los '90, los gobiernos estaban completamente volcados a maximizar el volumen del comercio internacional," manifestó Moisés Naim, editor jefe de la revista Foreign Policy, a New York Times en recientes declaraciones. "Yo lo apoyo completamente, pero creo que esta década va a tener que ver con la maximización de la calidad de ese comercio, no la cantidad."<sup>8</sup>

# Mejorar las normas

Para abordar el tema de la seguridad y calidad de los productos y los problemas ambientales, las compañías deben marcar el terreno, es decir, determinar las normas con las que ellos y sus socios deben cumplir para minimizar los problemas y luego articularlos con todos los involucrados.

Para muchos ejecutivos de mercados desarrollados, la fijación de estándares parece ser un elemento básico de su aproximación a los proveedores de mercados emergentes. Aproximadamente las tres cuartas partes dijeron que sus compañías tienen un único grupo global de normas de calidad, seguridad y factores ambientales. Aproximadamente dos tercios de los ejecutivos dijeron que sus compañías superaban las normas locales sobre seguridad de productos en los mercados en los que se venden esos productos.

Como era de esperar, los ejecutivos de las compañías que percibían mayores riesgos al abastecerse desde mercados emergentes también eran más propensos a decir que sus compañías se esforzaban por superar con creces las normas locales de seguridad.

En Ford Motor Company, donde los negocios con el abastecimiento desde mercados emergentes han pasado de un cero virtual a unos US\$3.000 millones por año en los últimos cinco años, las normas estrictas juegan un rol importante. La compañía exige que los proveedores al menos cumplan o superen todas las normas locales, mientras continúan esforzándose por subir el nivel. "La meta es que, finalmente, lleguen a cumplir con las normas globales respecto de temas ambientales y condiciones de trabajo," dijo Davey de Ford.

Cualquiera sea el nivel de las normas, la coherencia en las expectativas resulta fundamental cuando se trabaja con proveedores de diferentes mercados. Por ejemplo, en H.J. Heinz, la compañía trabaja para normalizar cada vez más las extensivas auditorías que realiza a sus proveedores. "Es muy importante para nosotros que el enfoque sea uniforme, para que la gente pueda confiar en que las auditorías se realizan de la misma forma y que todos comprenden claramente cuáles son los riesgos que podrían resaltarse y qué significan los términos de auditoría en todo el mundo, así todos entienden el tipo y nivel de riesgo que puede surgir," dijo Robinson de Heinz.

La mayor coherencia en las normas resulta especialmente importante en el caso de los proveedores de mercados emergentes. Una empresa puede tener varios clientes globales, cada uno con su propio grupo de normas. Configurar las instalaciones de fabricación para cumplir con todos esos requisitos puede resultar difícil. Es por eso que los clientes globales y proveedores están cada vez más interesados en normas de calidad que sean globales y amplias, tales como SA 8000 e ISO 14000.

La conversión del texto de las normas en acciones exige que las compañías expliquen claramente sus condiciones y expectativas en los contratos con proveedores de mercados emergentes y que se mantengan concentrados en lo que sucede respecto de seguridad y calidad. Los ejecutivos de mercados desarrollados señalaron una amplia gama de especificaciones que suele formar parte de los contratos con proveedores de mercados emergentes, siendo las especificaciones de productos e inspección de muestras pre producción las más frecuentes (ver Cuadro 6). Siete de cada diez dijeron que también exigen que los proveedores asuman responsabilidad por los costos que resulten de problemas con la calidad o seguridad de los productos. Un poco más de la mitad dijo que sus contratos suelen incluir requisitos de cumplimiento con las normas ambientales, mientras que

aproximadamente el 30% dijo que incluía requisitos vinculados con las condiciones de trabajo y prácticas laborales. Los ejecutivos de mercados desarrollados que informaron mayor éxito en sus estrategias con mercados emergentes, mostraron mayor inclinación a incluir visitas a las instalaciones y aprobación de los subcontratistas en los contratos.

Las compañías más grandes tendieron a incluir más requerimientos específicos en sus contratos que las compañías de menor tamaño (ver Cuadro 6). Por ejemplo, el 65% de los ejecutivos de compañías con ingresos mínimos de US\$1.000 millones, dijo que los contratos suelen incluir un requisito que establece que el proveedor debe cumplir con las normas ambientales, y el mismo porcentaje manifestó que dichos proveedores son responsables por el retiro de productos del mercado, en comparación con el 40% y 48%, respectivamente, entre los fabricantes más pequeños. Esto puede representar un punto vulnerable para las compañías más pequeñas, porque quizás no tengan la escala y el alcance para hacer frente al impacto financiero de la publicidad negativa sobre temas ambientales o un problema vinculado con la seguridad de los productos. Los ejecutivos de las compañías manufactureras más pequeñas podrían reducir el riesgo en forma significativa incluyendo requisitos de ese tipo.

"Es muy importante para nosotros que el enfoque sea uniforme, para que la gente pueda confiar en que las auditorías se realizan de la misma forma y que todos comprenden claramente cuáles son los riesgos que podrían resaltarse ..."

**Michael Robinson**

Director de Manufactura y Servicios Técnicos, Asia  
H.J. Heinz

**Cuadro 6**  
**Temas típicamente incluidos en los contratos entre fabricantes de mercados desarrollados y proveedores de mercados emergentes**

Porcentaje de fabricantes de mercados desarrollados



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

# Elegir el proveedor adecuado

Para los fabricantes globales es cada vez más importante trabajar con proveedores que tengan la voluntad y sean capaces de cumplir con normas rigurosas. Esto hace que el proceso de selección de proveedores se vuelva crítico. No siempre es fácil evaluar a los proveedores locales. Sin embargo, los gobiernos de los mercados emergentes y demás organizaciones están trabajando para certificar y dar pautas que simplifiquen el proceso.

Si bien los intermediarios pueden ayudar a navegar en aguas locales, su calidad muestra grandes diferencias, lo que hace que las compañías deban investigarlos con cuidado. Además, algunos países han abrazado la promoción de centros industriales en los que un grupo de compañías crea una clase de masa crítica de conocimientos específicos y talento. Por ejemplo, en la India hay más de 100 agrupamientos de varias industrias y la Confederación Industrial India (CII) está fomentando el agrupamiento de empresas medianas y pequeñas para adoptar programas de benchmarking y calidad, con resultados generalmente significativos.<sup>9</sup> Por ejemplo, la CII informa que los agrupamientos han reducido las quejas de los clientes en más de 85% y las devoluciones de productos en más del 75%. Dichos esfuerzos pueden ayudar a las compañías globales a identificar a potenciales proveedores en procesos más maduros. Sin embargo, en definitiva, son las compañías las que deben escoger por sí solas con qué proveedores trabajarán, tomando en cuenta sus propios requisitos específicos.

Los ejecutivos de mercados desarrollados que participaron de la encuesta identificaron ciertos temas "básicos" en los que deben confiar a la hora de elegir proveedores en los mercados emergentes: calidad, costo y confiabilidad. Estos temas fueron señalados como de suma importancia por más de ocho de cada

diez ejecutivos (ver Cuadro 7). La seguridad de los productos se ubicó justo por debajo de estos temas básicos, con siete de cada diez ejecutivos calificándola como extremadamente importante. Aún así, el hecho de que casi un tercio de los fabricantes de mercados desarrollados no considerara a la seguridad de los productos como extremadamente importante cuando elige a un proveedor de mercados emergentes, puede considerarse una señal de alerta.

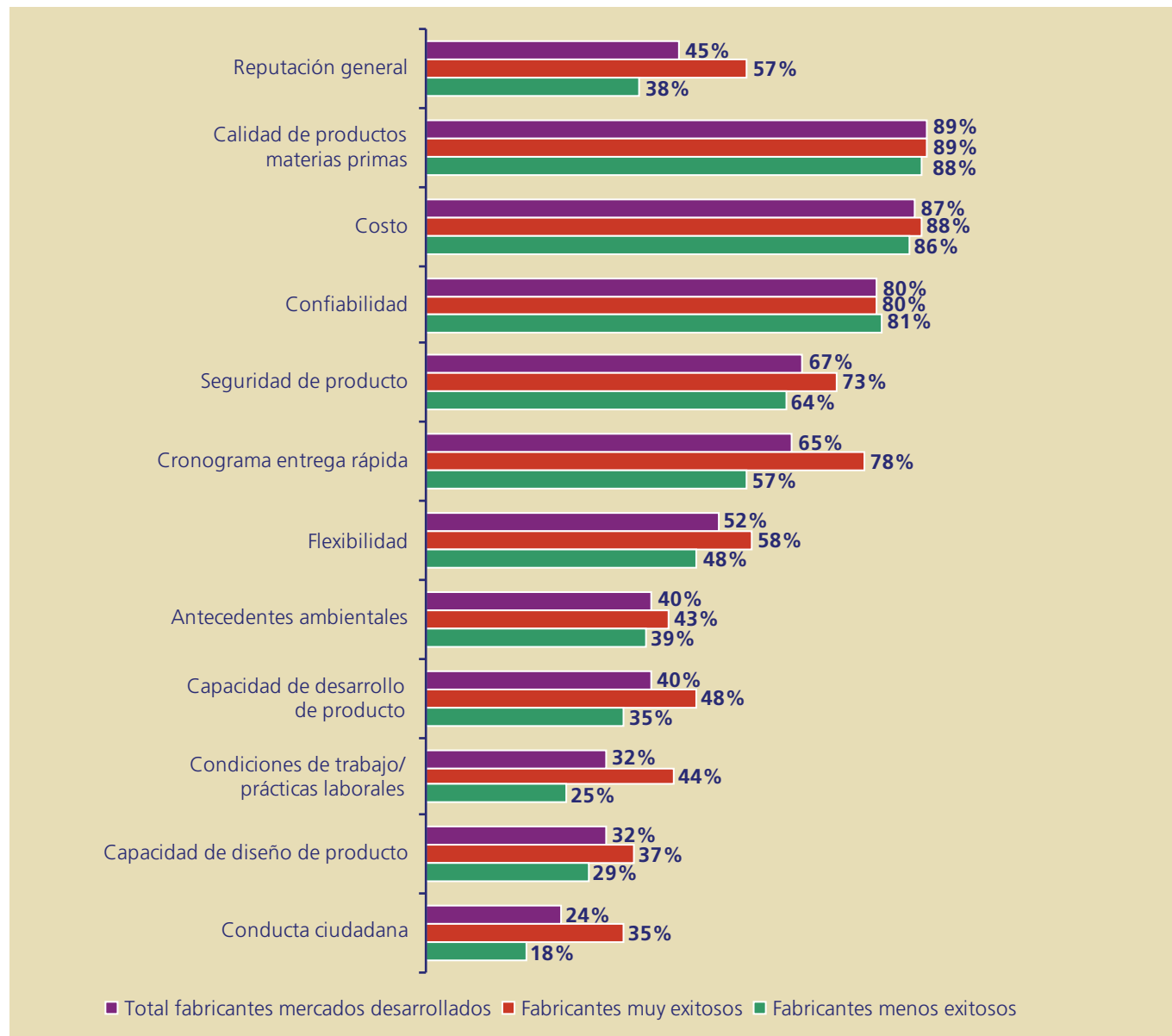
Los antecedentes ambientales, condiciones y prácticas de trabajo y comportamiento cívico del proveedor se ubicaron en posiciones más bajas. Si bien no están directamente vinculados con la seguridad y calidad del producto, no pueden dejar de considerarse indicadores de la capacidad del proveedor de cumplir con las normas generales más estrictas que esperan los mercados desarrollados.

La importancia de estos temas puede aumentar en el futuro, a juzgar por las opiniones de los ejecutivos de compañías que han tenido mucho éxito con proveedores de mercados emergentes. Entre los ejecutivos de mercados desarrollados provenientes de fabricantes exitosos, el 44% dijo que las condiciones de trabajo y prácticas laborales eran un factor extremadamente importante en la selección de proveedores, comparado con sólo un cuarto en las compañías menos exitosas. De igual forma, el 35% de los

ejecutivos de las empresas más exitosas calificaron al comportamiento cívico como un factor extremadamente importante, mientras que sólo acordó con ellos el 18% de los fabricantes menos exitosos. De hecho, parece que los fabricantes que tienen más éxito al abastecerse de los mercados emergentes ponderan aún más evaluaciones más "suaves" de los potenciales proveedores. Más de la mitad de estos ejecutivos dijo que la consideración de la reputación general de un proveedor era extremadamente importante en su proceso de toma de decisiones, en comparación con aproximadamente un tercio de los ejecutivos de las compañías menos exitosas.

**Cuadro 7**  
**Importancia de los factores cuando los fabricantes de mercados desarrollados eligen un proveedor de mercados emergentes**

Porcentaje de ejecutivos de mercados desarrollados que respondieron "extremadamente importante"  
(6 - 7 en una escala de 7 puntos)



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

# El desafío del control

Fijar estándares es una cosa, pero asegurar el cumplimiento de estos estándares en el tiempo es otra. Hoy día, con los fabricantes globales que operan “empresas extendidas”, las cuales dependen de redes complejas y remotas de proveedores y socios estratégicos, resulta todo un desafío implementar con eficacia estándares estrictos a lo largo de las cadenas de abastecimiento. Los fabricantes globales necesitan establecer procesos para controlar el nivel de atención que prestan los proveedores a la calidad, la seguridad y el medio ambiente en el largo plazo, y para seguir garantizando que su red de proveedores se mantiene alineada estrechamente con estos temas. Si bien los ejecutivos reconocen la importancia de un control eficaz, también aceptan que hay mucho para mejorar.

La reciente avalancha de retiros de productos del mercado fue clara señal de la necesidad de ajustar el foco en el control de los proveedores de mercados emergentes. Por ejemplo, Sesame Workshop, la compañía sin fines de lucro detrás de Plaza Sésamo que el año pasado tuviera que retirar un gran volumen de productos bajo licencia, anunció que enviaría auditores a fábricas, puertos y tiendas chinas para verificar los problemas de contenido de plomo y otros problemas en los juguetes con sus personajes fabricados bajo licencia. De modo similar, Walt Disney comenzó a realizar pruebas a juguetes con personajes de Disney que son fabricados bajo licencia por otras compañías, y hasta ha realizado ensayos aleatorios de productos que ya están en las tiendas.<sup>10</sup> Y Yushan Press, que produce figuritas adhesivas, catálogos, afiches y bolsas de compras, se trasladó de British Columbia a Shanghai para poder controlar mejor a los proveedores y la calidad de sus mercancías.<sup>11</sup>

Los ejecutivos de mercados desarrollados que fueron encuestados dijeron que las técnicas de control usadas con mayor frecuencia eran la gestión de la calidad total y el control estadístico de la calidad (ver Cuadro 8). Los ejecutivos de las compañías más grandes informaron que usaban un conjunto más amplio de técnicas, las que son diseñadas para ir más allá de una simple verificación del desempeño de los proveedores, trabajándose en cambio en la construcción de sus capacidades. Por ejemplo, la

mayoría de los ejecutivos de los fabricantes más grandes dijeron que brindaban capacitación a los trabajadores y compartían sus conocimientos específicos sobre procesos de producción con los proveedores.

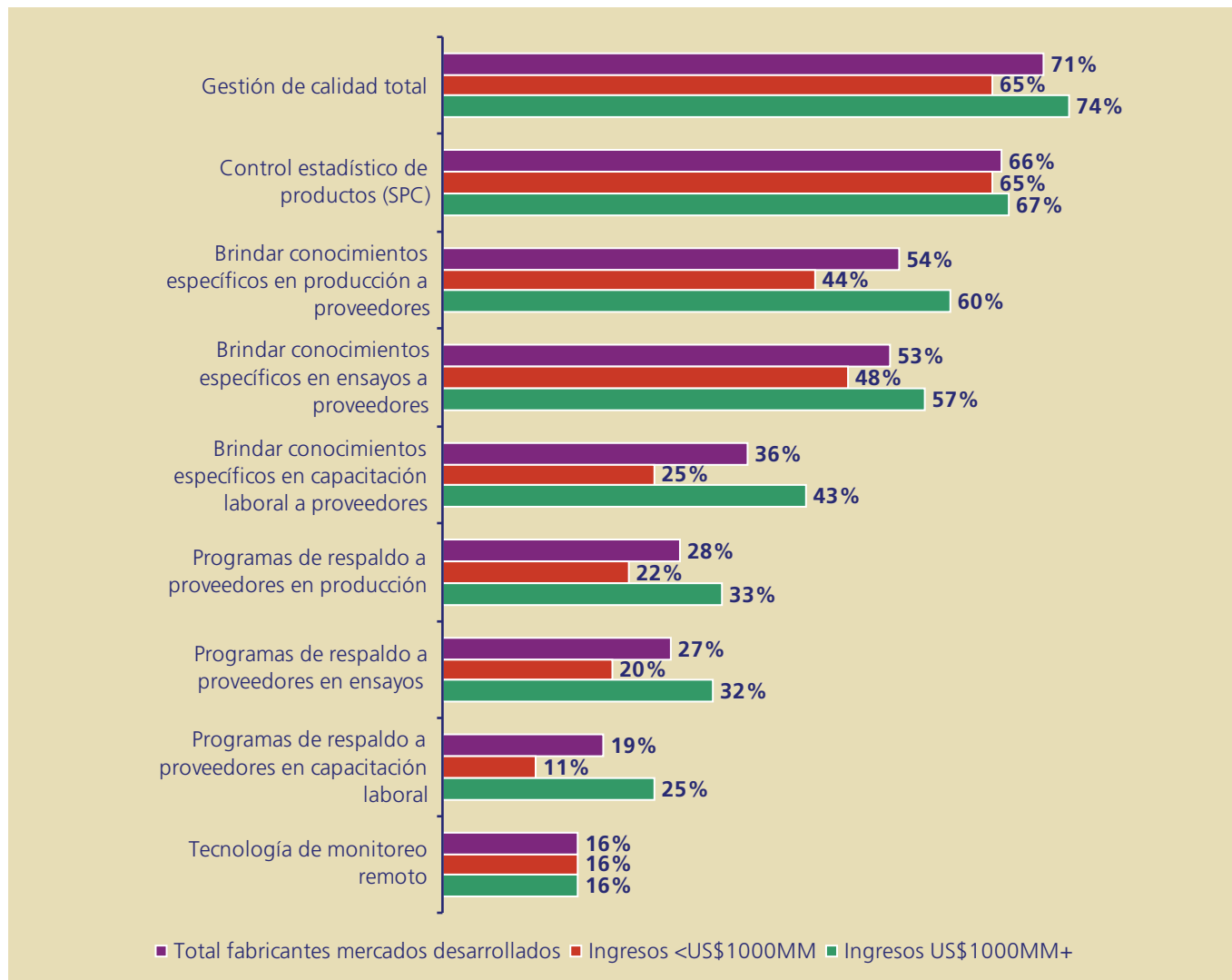
Pero gran parte del desafío reside en lograr visibilidad y en elevar los estándares a través de la cadena de abastecimiento hasta llegar a los subcontratistas de sus proveedores directos. La mayoría de los ejecutivos de mercados desarrollados dijo que ejercen al menos algo de control sobre los subcontratistas de sus proveedores, pero sólo un tercio afirmó que dicho monitoreo era extensivo (ver Cuadro 9). El monitoreo extendido puede resultar difícil, ya que los proveedores en mercados emergentes a menudo dependen de una red grande y cambiante de pequeños subcontratistas. Como resultado de ello, algunos fabricantes globales dependen en gran medida de sus proveedores primarios para hacer cumplir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente entre sus subcontratistas de segundo y tercer nivel. Sin embargo, habiendo tanto en juego, quizás esto no sea suficiente, ya que los fabricantes siguen siendo responsables por la seguridad y calidad de sus productos, incluso cuando son parcialmente producidos por diversos subcontratistas. Las compañías globales necesitan encontrar maneras de ganar más visibilidad a través de las cadenas de abastecimiento, porque en una era en la que creció la conciencia sobre los problemas de seguridad, calidad y medioambiente,

corren el riesgo de sufrir daños considerables en sus finanzas y reputación por medidas incorrectas tomadas por estos proveedores más pequeños.

El ensayo de los productos, naturalmente, cumple un papel importante para garantizar la calidad y la seguridad. No obstante, aproximadamente sólo un tercio de los ejecutivos de mercados desarrollados pensó que sus programas de ensayos eran eficaces. La mayoría dijo que sus compañías pueden elevar el nivel de los ensayos, pero sorprendentemente menos de un tercio pensó que esto era muy probable. Una vez más, aquí las compañías quizás estén considerando pedir a sus proveedores que asuman una mayor responsabilidad, ya que más de las tres cuartas partes de los ejecutivos de mercados desarrollados dijeron que exigían que sus proveedores de mercados emergentes tuvieran programas de ensayos. Esto se condice con la visión de los ejecutivos de mercados emergentes: nueve de cada diez dijeron que esperaban que los ensayos para clientes tanto globales como locales aumentarían en los próximos dos años. “En el pasado, los clientes que traían pedidos pequeños no solían exigir ensayos, ahora quieren que se ensaye cada una de las piezas,” comentó Chen Zebin, ejecutivo de la Foshan Nanhai Yanbu Yuexing Toy and Garment Factory, al *The Wall Street Journal*. El periódico informó que algunas compañías fabricantes de juguetes en el área están subiendo los precios hasta un 20 por ciento para cubrir los costos de los ensayos.<sup>12</sup>

**Cuadro 8**  
**Técnicas para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad**

Porcentaje de compañías en mercados desarrollados



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

Pero los fabricantes globales también necesitan sus propios programas robustos para realizar ensayos con los productos en diferentes etapas durante todo el proceso, desde la corrida de prueba hasta la corrida final. Muchos fabricantes complementan los esfuerzos propios con ensayos realizados por una compañía independiente de ensayos para terceros. Sin importar quién realice los ensayos, es importante documentar el proceso para garantizar que permanezca vigente y para identificar y resolver cualquier problema recurrente.

Las inspecciones in situ de las instalaciones de los proveedores son una parte especialmente vital de las acciones de

control. Alrededor del 90% de los ejecutivos de mercados desarrollados dijeron que visitan las instalaciones de los proveedores en mercados emergentes, y la mitad dijo que estas visitas se hacen más de una vez por año. Casi todos dijeron que estas inspecciones examinaban los procesos de control de calidad, seguidos por las instalaciones/equipos, materias primas y las habilidades del personal de control de calidad (ver Cuadro 10). Las compañías que son más exitosas en el abastecimiento desde mercados emergentes también tienen más probabilidades que otras de evaluar las habilidades de los gerentes y las condiciones de trabajo en sus inspecciones.

Las visitas in situ pueden arrojar datos que, de otra manera, serían difíciles de obtener. Por ejemplo, H.J. Heinz tiene un amplio proceso in situ conforme al cual los auditores de calidad de la compañía recorren las instalaciones de los proveedores, completan extensos cuestionarios, examinan documentación y evalúan el estado de las operaciones. "Los detalles de nuestras preguntas, el poder ver el estado de la construcción, la condición del equipamiento, cómo lucen los operarios—todo ello nos da una buena indicación sobre algún riesgo potencial con un proveedor en particular," dijo Robinson. "Nuestros auditores trabajan con nuestros proveedores para establecer la calidad requerida de los productos y los métodos

**Cuadro 9**  
**Monitoreo de subcontratistas de proveedores en mercados emergentes**

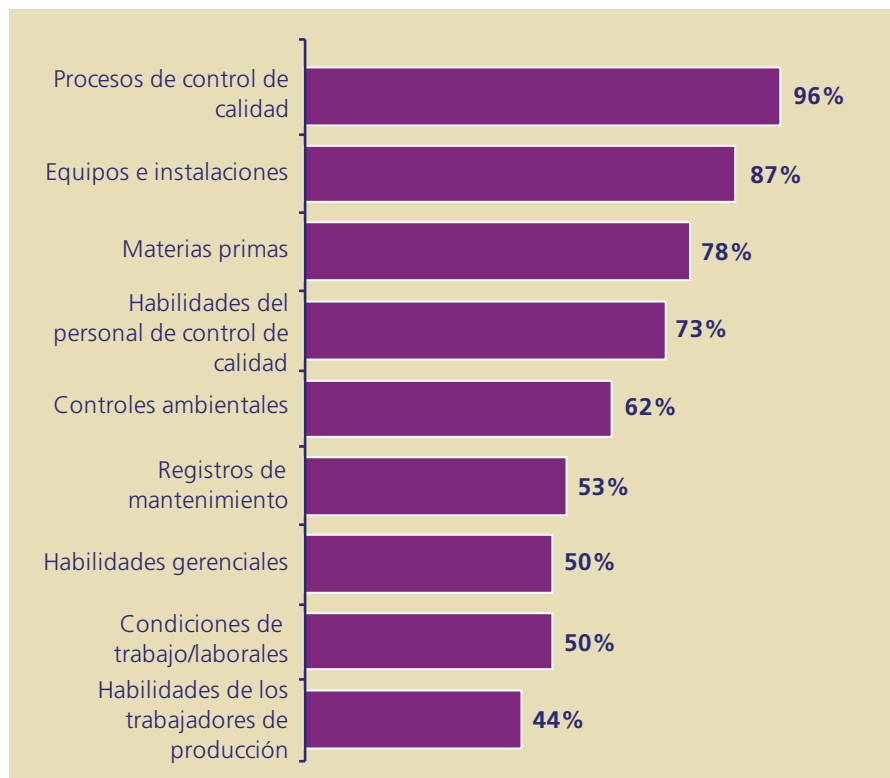
Porcentaje de fabricantes de mercados desarrollados



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

**Cuadro 10**  
**Áreas típicamente inspeccionadas durante las visitas a proveedores de mercados emergentes**

Porcentaje de fabricantes de mercados desarrollados



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

de fabricación, asegurando que se comprenden aspectos tales como la provisión de los materiales y los procesos de ensayo del proveedor, para confiar en que no tendremos problemas."

Si bien la mayoría de las compañías toma a estas inspecciones con seriedad, los fabricantes que tienen más éxito con el abastecimiento desde mercados emergentes suelen ser más proactivos y minuciosos. Casi las dos terceras partes de las compañías más exitosas realizan visitas in situ con una frecuencia superior a la anual, algo que menos de la mitad de las compañías menos exitosas hacen. Además, el 52% de los ejecutivos de los fabricantes más exitosos consideraron que sus programas de ensayo eran muy eficaces, en comparación con sólo el 26% de los ejecutivos de las firmas menos exitosas.

En general, las inspecciones in situ y el control no deben centrarse en la confrontación ni en la penalización; por el contrario, estas actividades pueden ser oportunidades de colaborar y mejorar. Después de todo, los pequeños proveedores están ansiosos por satisfacer las necesidades de sus clientes globales; los problemas a menudo resultan de la inmadurez en el proceso, no de la obstinación, y esto puede resolverse con educación y compartiendo conocimientos. Las compañías globales se involucran cada vez más estrechamente con sus proveedores. Mientras que antes simplemente enviaban pedidos y especificaciones, ahora puede vérselas ayudando a los proveedores a rediseñar procesos, obtener certificaciones y configurar la producción. En la encuesta, muchos ejecutivos de mercados desarrollados observaron que ellos dan a sus proveedores conocimientos específicos en áreas tales como producción, ensayos y capacitación. Cuando los ingenieros de Ford Motor Company visitan una planta y encuentran inconvenientes de calidad, "quizás les enviemos un equipo dedicado para entrenarlos y ayudarlos a actualizarse," dijo Davey, de Ford.

# Construir una cadena de abastecimiento sostenible

Con toda la importancia que conllevan, la seguridad y la calidad de los productos no pueden ser hoy día el único foco de atención de los fabricantes globales, sino que éstos también tienen que considerar los planes de bonos de carbono, la huella ambiental de la cadena de abastecimiento y el creciente interés de los consumidores en los productos ecológicos. Como resultado, la sostenibilidad es ahora mucho más que una iniciativa de responsabilidad corporativa; es un tema central de negocios.

No obstante, la adopción de prácticas sostenibles está lejos de ser universal entre los fabricantes. Por ejemplo, sólo alrededor de la mitad de los ejecutivos de mercados desarrollados dijo que sus directorios y cúpulas directivas prestaban atención especial a los temas ambientales (ver Cuadro 2). De modo similar, sólo el 40% de los fabricantes de mercados desarrollados encuestados dijo que los antecedentes ambientales eran un factor de extrema importancia a la hora de seleccionar a los proveedores en mercados emergentes (ver Cuadro 7).

Pero la atención que se le presta a la sostenibilidad está en aumento. Alrededor de las dos terceras partes de los ejecutivos de mercados desarrollados que participaron de la encuesta dijeron que los temas ambientales habían adquirido más importancia para sus compañías, en relación con el abastecimiento, durante los últimos 12 meses (ver Cuadro 1). Los fabricantes globales también parecen estar desempeñando un papel importante en la difusión de prácticas sostenibles entre los mercados emergentes. Este hecho quedó subrayado a comienzos del 2008, cuando la compañía de insumos de oficina Staples rescindió contratos con su proveedor en Singapur por cuestiones relacionadas con sus prácticas ambientales. "Decidimos que el compromiso ya no resultaba viable", comentó Mark Buckley, vicepresidente para asuntos ambientales de Staples, al *The Wall Street Journal*. Continuar con el proveedor, afirmó Buckley, habría representado "un gran riesgo para nuestra marca."<sup>14</sup>

Visiones como ésta no se pierden en los proveedores. Entre los ejecutivos de mercados emergentes, el 42% dijo que creía que las normas ambientales eran extremadamente importantes para sus

clientes globales, mientras que el 32% dijo que lo mismo se aplicaba a sus clientes locales.

Este mayor interés en la sostenibilidad se ve reflejado en Ford Motor Company, uno entre el creciente número de fabricantes globales que han hecho de la sostenibilidad un aspecto clave de sus operaciones. La compañía creó un puesto jerárquico (Vicepresidente Senior de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Ingeniería de Seguridad) que es el punto de encuentro para integrar la sostenibilidad en toda la compañía. Ford tiene una visión amplia al respecto. Su "Código de Condiciones Básicas de Trabajo", elaborado varios años atrás para abordar cuestiones laborales y de derechos humanos, fue ampliado desde ese entonces e incluye elementos como la participación en la comunidad, la corrupción y el medio ambiente, y las operaciones de fabricación de la compañía han incorporado metas de sostenibilidad a sus indicadores.

Naturalmente, los proveedores de mercados emergentes quieren ponerse a la altura de las exigencias de sus clientes subiendo sus propios estándares ambientales, y los fabricantes globales suelen ayudarlos en esa tarea. Nokia, por ejemplo, ha publicado pautas de responsabilidad corporativa porque "en los últimos años, nuestros proveedores nos pedían especificaciones más claras de los estándares que nosotros esperamos", señala un informe de la compañía, el que agrega que "no vemos a [estas pautas] como un mero conjunto de reglas. En muchos casos, se convierten en herramientas para una mayor cooperación, que es lógica en los negocios y que ayuda a construir la confianza mutua."<sup>15</sup> Con frecuencia, cuando los proveedores suben

sus estándares, se produce un efecto dominó: los gobiernos aprovechan estas mejoras para exigir que otras compañías locales hagan lo mismo y redoblen sus esfuerzos por cumplir con las normas locales, si no con las globales.

Las iniciativas de sostenibilidad pueden ser importantes para los fabricantes de mercados desarrollados y emergentes por igual. Pero las compañías deberían llevarlas a cabo con la debida consideración y adaptar su implementación a cada negocio en particular, incluyendo las necesidades y los intereses de sus clientes. Es decir, los esfuerzos de sostenibilidad deberían tener sentido desde lo económico, no sólo pulir la imagen de la compañía. Cuando se diseñan con cuidado estas iniciativas pueden ir de la mano de la eficiencia y del control de costos. Por ejemplo, en su informe de sostenibilidad 2006/2007, Ford indicó que había reducido el uso global de energía en un 27% y el de agua, en más del 25% desde el año 2000.<sup>16</sup>

"Las compañías que asumen una posición de vanguardia y fabrican productos con procesos de producción sostenible y en condiciones de trabajo de buena calidad tienen la oportunidad de crear una marca atractiva que puede dirigir las compras de los consumidores", dijo Keith Davey, de Ford Motor Company. "Pero lo fundamental es entender claramente los principios básicos: producir productos rentables y de calidad en los que los consumidores puedan confiar."

Al desarrollar las iniciativas de sostenibilidad, los fabricantes deberían pensar más detenidamente en las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Cómo afecta la reglamentación ambiental o social nuestro negocio en los mercados emergentes?
- ¿Tenemos implementados procesos eficaces para monitorear e informar nuestro cumplimiento con estas reglamentaciones?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentamos para alinear nuestra información de sostenibilidad (el triple balance) con los requerimientos de la ley Sarbanes-Oxley, las normas contables profesionales y otros requisitos locales/globales de presentación de informes?
- ¿Nuestra compañía tiene normas globales sobre medio ambiente y seguridad e higiene? Si las tiene, ¿hasta qué punto se aplican en nuestras operaciones en mercados emergentes y se extienden a los proveedores con los que trabajamos?
- ¿Cómo estamos abordando cuestiones como el manejo de la energía y los gases de efecto invernadero, el desarrollo sostenible y la "ecologización" de los productos y la cadena de abastecimiento en los mercados emergentes en los que operamos?
- ¿Hasta qué punto estamos adoptando prácticas de vanguardia en el manejo ecológico de la cadena de abastecimiento en mercados emergentes?
- ¿Cuán bien integramos nuestras acciones de sostenibilidad en la cadena de abastecimiento con nuestros clientes y proveedores en mercados emergentes y en otras partes de nuestras operaciones globales?
- ¿Hemos establecido medidas pertinentes (por ej., nuestra huella de carbono, rellenos sanitarios evitados, incumplimiento de normas y reducciones del material de embalaje) de nuestro desempeño en la cadena de abastecimiento ecológica en mercados emergentes?

### Gestión ecológica de la cadena de abastecimiento (GSCM)<sup>17</sup>

Las compañías líderes reconocen que las cadenas de abastecimiento ecológicas son fundamentalmente eficientes. Si bien los titulares hablan de abultadas inversiones en tecnologías innovadoras, flotas de vehículos híbridos y diseños de instalaciones amigables para el medio ambiente, los atributos de las cadenas ecológicas de abastecimiento deberían sonar familiares para los profesionales en cadenas de abastecimiento. Después de todo, maximizar la eficiencia en el transporte, reducir el consumo de combustible y energía, minimizar las existencias y los residuos y comprar sobre la base del Costo Total de Propiedad eran consideradas prácticas de vanguardia en las cadenas de abastecimiento mucho antes de que ingresaran a la ecuación consideraciones ecológicas como las emisiones de carbono y la sostenibilidad. No obstante, el valor de estas técnicas y otras similares para aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento y reducir los costos resulta clave en la promoción del desempeño ecológico de las cadenas de abastecimiento.

Entre las características prominentes de las cadenas de abastecimiento ecológicas líderes se encuentra el énfasis puesto en el cálculo de costo según el ciclo de vida, la eficiencia de los activos y la reducción y reciclado de residuos. Si la GSCM (según su sigla en inglés) se ejecuta con eficacia, estimula la innovación en productos y servicios, mejora la utilización de activos y profundiza los niveles de relación y servicio a los clientes, al compartirse el esfuerzo por reducir residuos y costos. Definir las cadenas de abastecimiento ecológicas primordialmente en términos de eficiencia e innovación permite cambiarles la función y pasar de un esfuerzo por evitar costos, centrado en el cumplimiento y hacia atrás en la cadena, a un proceso que enfatiza la creación de valor a través de todo el ciclo de vida del producto. Resaltar la retribución de la cadena de abastecimiento ecológica representa un cambio de paradigma esencial, porque enmarca a la GSCM en términos sincronizados con las metas actuales de las cadenas de abastecimiento.

Entonces ¿qué es lo que distingue a una cadena de abastecimiento ecológica de cualquier cadena de abastecimiento de clase mundial? Lo más importante es que la decisión de ser ecológico exige el compromiso de la organización para mejorar la sostenibilidad ambiental, respaldado por medidas significativas de desempeño ecológico. Lejos de mantener el status quo con unas pocas métricas de desempeño ecológico incorporadas por añadidura, la decisión de adoptar una cadena de abastecimiento ecológica requerirá que muchas organizaciones cambien fundamentalmente su manera de operar.

Además de lograr eficiencias en la cadena de abastecimiento y ahorros en costos, los beneficios de una cadena ecológica traen aparejado un impacto positivo en la imagen de la empresa, tanto en la creación de marca interna como en el reconocimiento externo de los clientes y los medios.

# Aprovechar la oportunidad competitiva

Aunque será complejo implementar normas más rigurosas de seguridad, calidad y medio ambiente y si bien es probable que esto genere aumentos de los costos de operación, algunas compañías lo ven como una oportunidad, no sólo como una obligación. Al llevar la delantera en estos temas, e incluso otorgar certificaciones y garantías de que sus productos cumplen con las normas más estrictas, las compañías pueden diferenciarse a los ojos de los consumidores y aumentar el valor de su marca.

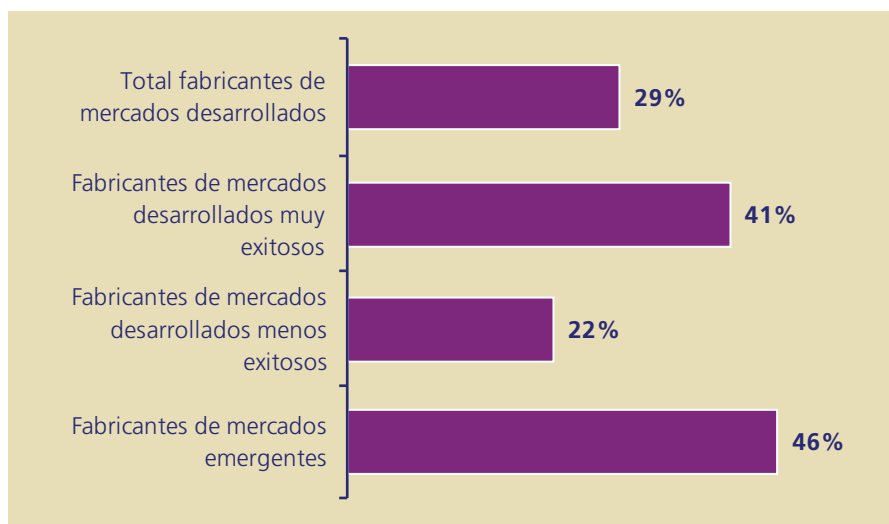
Alrededor de una cuarta parte de los ejecutivos de mercados desarrollados encuestados pensó que era muy probable que las compañías que garantizaban el cumplimiento con normas estrictas pudieran vender a precios más altos, y esta cifra llegó al 41% entre los ejecutivos de fabricantes exitosos (ver Cuadro 11). Los ejecutivos de compañías en mercados emergentes fueron aún más optimistas, ya que el 46% creía que las compañías que cumplieran con normas estrictas podrían tener una ventaja competitiva.

Es posible que las compañías de mercados desarrollados que cumplen con normas más estrictas puedan cobrar precios más altos, pero que esto también suceda con los fabricantes de mercados emergentes es una pregunta sin respuesta. Vale la pena mencionar que recientemente en China ha subido el precio de las materias primas, han desaparecido muchos incentivos fiscales y el costo de la mano de obra ha aumentado un tercio. Sin embargo, los proveedores de los fabricantes no subieron los precios; la mayoría simplemente aceptó tener menos margen. Los fabricantes de mercados emergentes enfrentan una fuerte competencia de precios, tanto con otras compañías de sus propios países como con compañías de otros lugares del mundo, lo que puede dificultar la aplicación de aumentos significativos en los precios.

Pero los beneficios de tener normas más estrictas pueden ir más allá de los precios e incluir la participación de mercado y el desarrollo del valor de la marca. Para los proveedores en mercados emergentes que adhieren a normas más estrictas puede ser más fácil atraer y conservar clientes

**Cuadro 11**  
**Capacidad de las compañías de cobrar precios más altos por garantizar el cumplimiento de normas estrictas de seguridad, calidad y ambientales**

Porcentaje que respondió "muy probable" (6 – 7 en una escala de 7 puntos)



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

globales, en especial cuando estas normas se contraponen a los problemas que afectan a la competencia. Por ejemplo, algunos observadores han sugerido que los fabricantes coreanos podrían beneficiarse de una caída en la confianza en los proveedores chinos tras la reciente mala prensa, o que las compañías indias podrían capturar negocios como consecuencia del recorte a las exportaciones chinas de especias por la preocupación de que hubiere contaminación con pesticidas. Cuando surgieron problemas con la droga

heparina de un proveedor chino en 2007, otro proveedor de heparina, Shenzhen Hepalink Pharmaceutical Co., siguió operando sin ningún contratiempo, en gran medida gracias a sus normas estrictas. La compañía recibe numerosas inspecciones de funcionarios chinos, alemanes y estadounidenses, además de las de sus propios clientes manufactureros, trabaja con procesos certificados por el gobierno y documenta cada paso de su producción, cada eslabón de la cadena de abastecimiento llegando hasta la

extracción inicial de los compuestos de origen en los intestinos del cerdo. La meta es "asegurar la trazabilidad de cada lote de producto en todo el proceso para garantizar la calidad y la seguridad," dijo Li Li, presidente de la compañía.<sup>13</sup>

De todos modos, las ventajas competitivas logradas a través de normas más estrictas pueden tener una duración limitada en el tiempo. Es probable que las compañías que suben sus estándares encuentren que sus competidores hacen lo mismo inmediatamente después, convirtiendo lo que alguna vez fue un estándar de vanguardia en la norma de la industria, y en algo que los consumidores dan por sentado. Es así que los fabricantes que quieren explotar esta ventaja deben moverse con rapidez en el corto plazo para instituir normas más estrictas y comunicarlas al mercado. Y para el largo plazo, estos fabricantes necesitan seguir avanzando en la implementación de

normas cada vez más rigurosas. También es necesario que apliquen el mismo espíritu de mejora continua que les ha permitido eliminar las ineficiencias de la producción y acortar los tiempos de los ciclos a través de los años.

En general, hay una cosa que está clara: la seguridad y la calidad de los productos y los temas ambientales ahora están en el radar del público, de los gobiernos y de los competidores de los fabricantes. Al igual que otros tantos aspectos de la industria manufacturera, estos temas no se quedan quietos, sino que plantean un desafío dinámico en evolución. Es probable que las compañías que puedan moverse con rapidez e inteligencia, propagando estándares más altos a través de sus cadenas de abastecimiento, sufran menos impactos negativos vinculados con estas cuestiones, e incluso puedan usarlas para conseguir nuevos beneficios.

### Considerar la imagen panorámica

Para los fabricantes que trabajan con proveedores en mercados emergentes, los temas vinculados con la seguridad de los productos son cada vez más importantes. Pero es necesario considerarlos en el contexto de la estrategia global de abastecimiento de la compañía. Las compañías deberían formularse preguntas tales como:

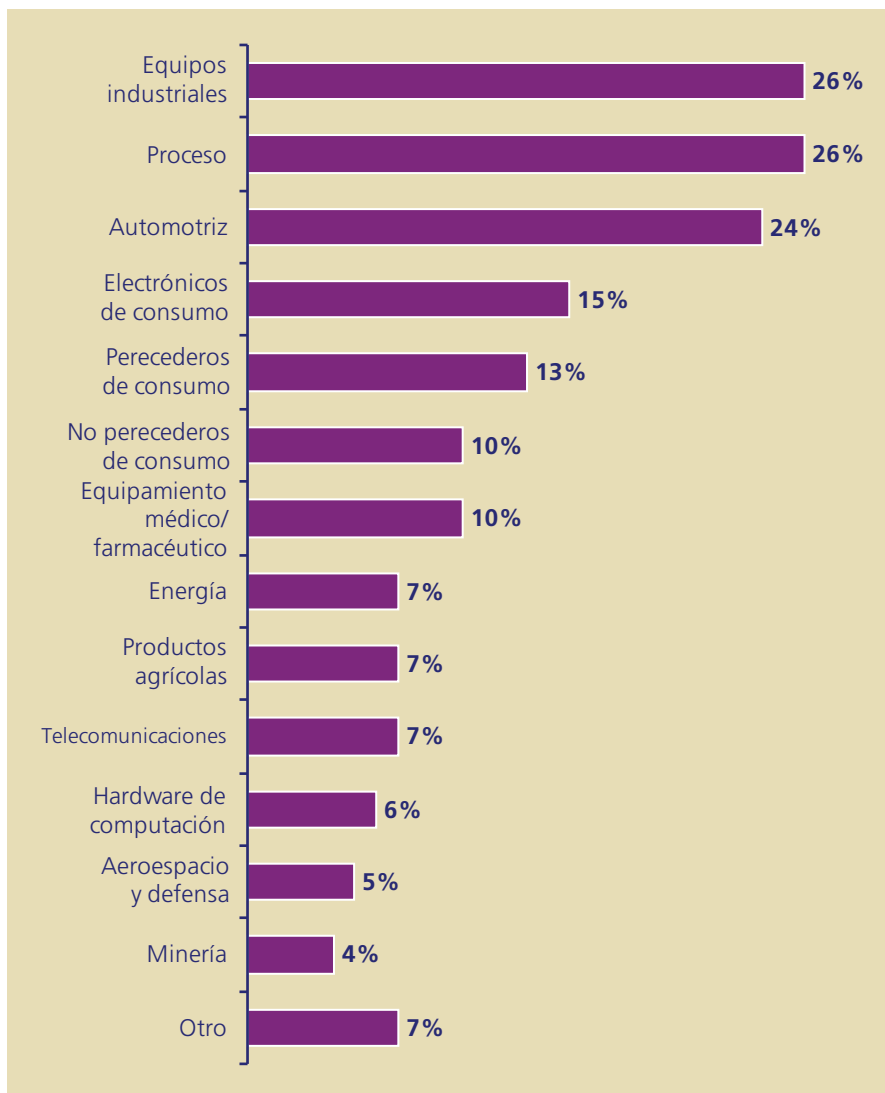
- ¿Qué estructuras organizativa, procesos de negocios y tecnologías se necesitan para capturar los beneficios y mitigar los riesgos del abastecimiento desde mercados emergentes?
- ¿Qué repuestos o componentes deberían producirse en mercados emergentes?
- ¿Deberíamos trabajar con los proveedores para ayudarlos a "crecer" y ser capaces de fabricar productos más complejos y sofisticados en el futuro?
- ¿El abastecimiento desde un país abrirá la puerta a las ventas de nuestro producto en este mercado?
- ¿Qué país con costos bajos es el más adecuado para cada pieza o componente, teniendo en cuenta factores tales como recursos naturales y mano de obra locales, plazos de entrega y calidad requeridos y ciclo de vida del producto?
- ¿Deberíamos establecer nuestra propia planta de producción local, basada en nuestras estrategias de crecimiento y en las fortalezas del mercado emergente?
- ¿Cuál es nuestro verdadero costo de abastecimiento en cada mercado emergente, incluyendo transporte, existencias, impuestos y el riesgo de interrupciones en la cadena de abastecimiento y los costos indirectos de identificación, evaluación, desarrollo, lanzamiento y certificación de los proveedores?

# Acerca de la encuesta

El estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008" encuestó a 651 ejecutivos sobre normas de seguridad de producto, calidad de producto y medio ambiente en mercados emergentes: 237 ejecutivos de compañías manufactureras con su casa central en mercados desarrollados y 414 ejecutivos de compañías manufactureras con su casa central en mercados emergentes. Estos ejecutivos representaban distintas industrias y países (ver Cuadros 12 y 13). El estudio 2008 continúa con el estudio 2006 que analizó los pasos que están dando los fabricantes globales para diseñar y vender sus productos con éxito en mercados emergentes, y un estudio de 2007 sobre temas operativos, como la gestión de talentos, la gestión del riesgo y la estructura operativa. La información adicional se obtuvo a través de entrevistas pormenorizadas con altos ejecutivos de fabricantes líderes, además de la experiencia de las firmas miembros de Deloitte en brindar asistencia a compañías manufactureras en mercados emergentes de todo el mundo.

## Cuadro 12 Industria

Porcentaje de encuestados

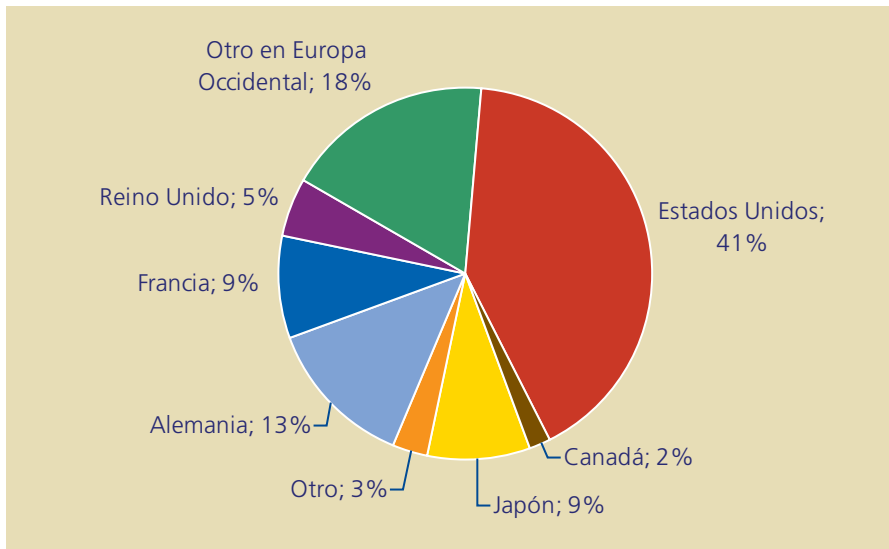


Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

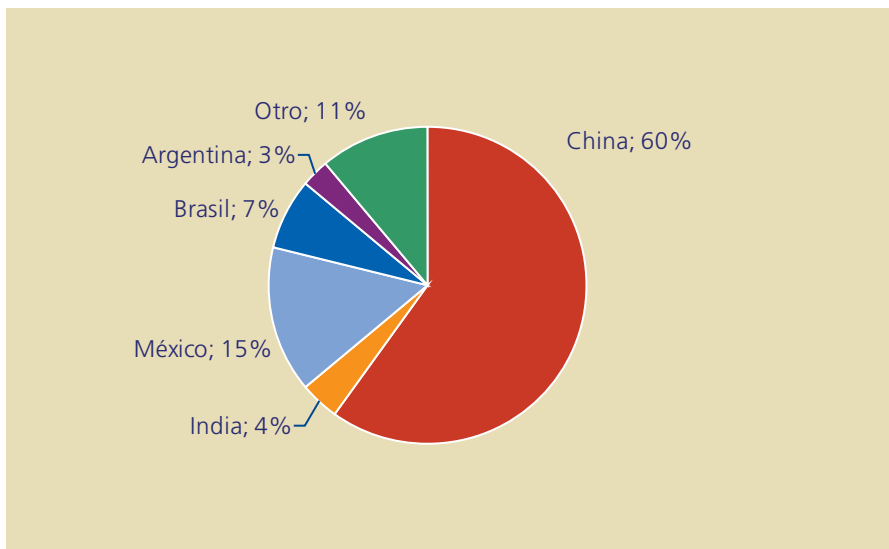
Los ejecutivos pueden haber seleccionado más de un sector para representar la actividad de su empresa. Es por esto que los totales no suman 100%.

**Cuadro 13**  
**Ubicación de la casa central**

Fabricantes de mercados desarrollados



Fabricantes de mercados emergentes



Fuente: "Innovación en los mercados emergentes. Estudio Anual 2008", Estudio del Grupo de la Industria Manufacturera Global Deloitte.

# Notas

<sup>1</sup> "Alltrade tools retira del mercado baterías para herramientas eléctricas debido a peligro de quemadura y laceración," US Fed News, 12 de octubre de 2007.

<sup>2</sup> "Alarmas de humo de primer alerta, combinación de alarmas de humo/CO retiradas del mercado por agotamiento rápido de baterías," US Fed News, 2 de mayo de 2006.

<sup>3</sup> "Research: China's Recall woes bad for Wal-Mart; Study shows fallout from many recalls is affecting nation's largest retailer," Brandweek, 10 de septiembre de 2007.

<sup>4</sup> John W. Miller, "Europe's rules for food safety spread globally," The Wall Street Journal Europe, 11 de marzo de 2008.

<sup>5</sup> "Fabricante chino de juguetes por contrato en calle sin salida después del retiro de juguetes del mercado de Mattel," The Press Trust of India Limited, 26 de septiembre de 2007.

<sup>6</sup> "Funcionario chino ve gran vuelco hacia seguridad en productos," Noticias Reuters, 6 de octubre de 2007; "China: Lanzamiento de 'Guerra especial' para mejorar calidad," Servicio de Noticias Tailandés, 24 de septiembre de 2007.

<sup>7</sup> "Leavitt dice que colocar inspectores de la FDA en India es 'alta prioridad' para EE.UU.," Inside U.S. Trade, 21 de marzo de 2008.

<sup>8</sup> Walt Bogdanich, "El Susto de la Droga que Expuso un Mundo de Heridas," New York Times, 30 de marzo de 2008.

<sup>9</sup> Manjeet Kripalani, "Cómo crecen las agrupaciones en India," BusinessWeek.com, 26 de noviembre de 2007.

<sup>10</sup> "El efecto dominó chino - Las tragedia de las importaciones ayuda a algunas compañías del área, pero perjudica a otras", The Star-Ledger, 23 de septiembre de 2007.

<sup>11</sup> "Vigilando la calidad; En la estela de las retiradas de productos chinos, una compañía local se muda a Shanghai para no perder de vista a sus proveedores y sus mercancías", Vancouver Sun, 24 de septiembre de 2007.

<sup>12</sup> Gordon Fairclough, "Después de los retiros, dos historias de juguetes -- Para los fabricantes chinos, las preocupaciones por la seguridad de los productos traen conflicto o cierre", The Wall Street Journal, 21 de diciembre de 2007.

<sup>13</sup> Gordon Fairclough, "En China, el contraste en el abastecimiento de la droga—Un fabricante de heparina recurre a controles estrictos para esquivar la tragedia de la industria", The Wall Street Journal Asia, 10 de marzo de 2008.

<sup>14</sup> Tom Wright, "Staples se aleja de proveedor de papel", The Wall Street Journal, 8 de febrero de 2008.

<sup>15</sup> "Responsabilidad corporativa y cadena de abastecimiento de Nokia", Nokia Corporation.

<sup>16</sup> "Para un futuro más sostenible—Conectando con la sociedad", Informe de Sostenibilidad de Ford Motor Company 2006/2007.

<sup>17</sup> "Gestión de la cadena de abastecimiento ecológica: Oportunidad hoy, imperativo mañana", Deloitte & Touche LLP (Canadá), 2008."

# Grupo Global de la Industria de Manufactura

El Grupo Global de la Industria de Manufactura de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu se compone de más de 750 socios y 12.000 profesionales de la industria en más de 45 países. El profundo conocimiento de la industria del grupo, su experiencia en el servicio y el liderazgo en la generación de conocimiento le permite resolver complejos casos de negocios, con clientes de las firmas miembro alrededor de todo el mundo. Las firmas miembro de Deloitte atraen, desarrollan y retienen los mejores profesionales e inculcan un conjunto de valores compartidos centrados en la integridad, brindar valor a los clientes, así como compromiso para con los demás y fortalecimiento desde la diversidad.

Las firmas miembro de Deloitte proveen de servicios profesionales a más del 85% de las compañías manufactureras que figuran en el Fortune Global 500®.

Para más información con respecto al Grupo Global de la Industria de Manufactura, por favor visite:  
[www.deloitte.com/manufacturing](http://www.deloitte.com/manufacturing)

## Una selección del liderazgo en generación de conocimiento

- Innovation in emerging markets. 2007 Annual Study. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Innovation in emerging markets. 2006 Annual Study. Strategies for achieving commercial success. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Managing strategic risks in China's unpredictable automotive market. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Globalizing Indian manufacturing. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Sourcing in the global factory. Deloitte United States.
- Managing the talent crisis in global manufacturing. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Why finance transformation matters in global manufacturing. Deloitte Touche Tohmatsu.
- The service revolution in global manufacturing industries. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Will the deal really deliver? Deloitte United States.
- Capturing sustainable value: Post-merger integration in the paper industry. Deloitte United States.
- Automotive manufacturers seek revenue growth in emerging markets. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Exports – Opportunities and challenges for the Chinese automotive industry. Deloitte China.
- Future drivers of the China automotive industry. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Indian manufacturing in a global perspective: Setting the agenda for growth. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Countdown to REACH. Deloitte United States.
- Commodity management: Profiting from volatility. Deloitte United States.
- Mid-sized manufacturers: Effectively competing in China. Deloitte United States.
- Want to keep growing profitably? Consider managing your prices strategically. Deloitte United States.
- Unlocking the value of globalisation: Profiting from continuous optimisation. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Mastering innovation: Exploiting ideas for profitable growth. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Mastering complexity in global manufacturing: Powering profits and growth through value chain synchronization. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Performance amid uncertainty in global manufacturing: Competing today and positioning for tomorrow. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Growing the global corporation: Global investment trends of U.S. manufacturers. Deloitte United States.
- Great minds think alike: Practical ideas about how auto makers and dealers can sell more cars and make more money. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Integrated lead management: Managing across channels to sell more vehicles. Deloitte Canada.

Por favor, visite nuestro sitio web [www.deloitte.com/manufacturing](http://www.deloitte.com/manufacturing) para lo último en liderazgo en generación de conocimiento.

# Contactos del Grupo Global de la Industria Manufactura de Deloitte

<b>Socio Líder Global del Sector de Manufactura</b>	<b>Hans Roehm</b>	<b>+49 711 16554 7130</b>	<b>hroehm@deloitte.de</b>
-----------------------------------------------------	-------------------	---------------------------	---------------------------

Sector de Manufactura	Nombre	Teléfono	E-mail
Aerospace & Defense	James Schwendinger, (Deloitte Consulting LLP)	+1 512 226 4714	jschwendinger@deloitte.com
Automotive	Steve Laughman, (Deloitte & Touche LLP)	+1 312 486 2040	slaughman@deloitte.com
Industrial Products & Services	John Bava, (Deloitte & Touche LLP)	+1 973 602 6039	jbava@deloitte.com
Process	Claude Martin, (Deloitte Southern Africa)	+27 11 806 5496	clmartin@deloitte.co.za

Servicios	Nombre	Teléfono	E-mail
Assurance & Enterprise Risk Services	Nick Sowar, (Deloitte & Touche LLP)	+1 513 784 7237	nsowar@deloitte.com
Consulting	Wim Vaessen, (Deloitte Netherlands)	+31620252197	WVaessen@deloitte.nl
Tax Services	Jerry Wiley, (Deloitte Tax LLP)	+1 513 784 7353	vwiley@deloitte.com

## Americas Region

País	Nombre	Teléfono	E-mail
Americas region	Craig Giffi, (Deloitte Consulting LLP)	+1 216 830 6604	cgiffi@deloitte.com
Brasil	Jose Othon Tavares de Almeida, (Deloitte Brazil)	+55 11 5186 1000	joalmeida@deloitte.com.br
Canadá	Luc Martin, (Deloitte Canada)	+1 514 393 6558	lmartin@deloitte.ca
Chile	Christopher Lyon, (Deloitte Chile)	+56 2 729 7204	clyon@deloitte.com
Región LATCO	Claudio Giaimo, (Deloitte Argentina)	+54 11 4320 2716	cgaiamo@deloitte.com
México	Gabriel Renero, (Deloitte Mexico)	+52 55 5080 7082	grenero@deloittemx.com
Estados Unidos	Craig Giffi, (Deloitte Consulting LLP)	+1 216 830 6604	cgiffi@deloitte.com

## Asia Pacific Region

País	Nombre	Teléfono	E-mail
Asia Pacific Region	Kevin Gromley, (Deloitte China)	+86 (21) 6141 2228	kegromley@deloitte.com.cn
Australia	Tom Imbesi, (Deloitte Australia)	+61 3 9208 7329	timbesi@deloitte.com.au
China	John Hung, (Deloitte China)	+86 (21) 6141 1828	johnhung@deloitte.com.cn
India	Kumar Kandaswami, (Deloitte India)	+91 (44) 2435 6685	kkumar@deloitte.com
Japón	Toshihiko Matsumiya, (Deloitte Japan)	+81 3 6213 3066	toshihiko.matsumiya@tohatsu.co.jp
Nueva Zelanda	Steve Wakefield, (Deloitte New Zealand)	+64 3 363 3807	swakefield@deloitte.co.nz
Singapur	Hugo Walkinshaw, (Deloitte Singapore)	+65 62327 112	hwalkinshaw@deloitte.com
Corea del Sur	Jong Ho Ham, (Deloitte South Korea)	+82 2 6676 1505	joham@deloitte.com
Taiwán	Vita Kuo, (Deloitte Taiwan)	+886 (2) 2545 9988 ext.3345	vitakuo@deloitte.com.tw
Tailandia	Nuanjai Gittisriboongul, (Deloitte Thailand)	+66 2676 5700 ext.5086	ngittisriboongul@deloitte.com

## Europe, Middle East & Africas (EMEA) Region

<b>País</b>	<b>Nombre</b>	<b>Teléfono</b>	<b>E-mail</b>
EMEA Region	Eric Desomer, (Deloitte Belgium)	+32 2 749 56 91	edesomer@deloitte.com
Bélgica	Eric Desomer, (Deloitte Belgium)	+32 2 749 56 91	edesomer@deloitte.com
Commonwealth of Independent States	Graham Povey, (Deloitte CIS)	+7 495 787 0600 ext.2031	gpovey@deloitte.ru
Dinamarca	Mikkel Boe, (Deloitte Denmark)	+45 3610 2494	mikboe@deloitte.dk
Finlandia	Jussi Konkola, (Deloitte Finland)	+358 20 755 5553	jkonkola@deloitte.com
Francia	Antoine Reiss, (Deloitte France)	+33 1 55 61 60 68	AREISS@deloitte.fr
Alemania	Hans Roehm, (Deloitte Germany)	+49 711 16554 7130	hroehm@deloitte.de
Irlanda	Kieran Devery, (Deloitte Ireland)	+353 1 417 2532	kdevery@deloitte.ie
Holanda	Cees Jorissen, (Deloitte Netherlands)	+31 65 261 5428	CJorissen@deloitte.nl
Noruega	Kjetil Nevstad, (Deloitte Norway)	+47 23 27 92 98	knevstad@deloitte.no
Portugal	Luis Belo, (Deloitte Portugal)	+351 21 042 76 11	lbelo@deloitte.com
Sudáfrica	Claude Martin, (Deloitte Southern Africa)	+27 (0) 11 806 5496	clmartin@deloitte.co.za
España	Mariano Cabos, (Deloitte Spain)	+34 94 444 70 00 ext.8810	mcabos@deloitte.es
Suecia	Per-Ola Olsson, (Deloitte Sweden)	+46 85067 2328	poolsson@deloitte.se
Turquía	Gaye Senturk, (Deloitte Turkey)	+90 212 366 60 84	gsenturk@deloitte.com
Reino Unido	Jane Lodge, (Deloitte United Kingdom)	+44 121 695 5527	jlodge@deloitte.co.uk

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a empresas públicas y privadas que abarcan diversos ramos de actividad. Con una red de firmas miembros en 140 países, globalmente conectada, Deloitte aporta su profesionalismo de calidad internacional y su profundo conocimiento local para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en que éstos operen. Los 165.000 profesionales de la Firma están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unificados por una cultura de colaboración que incluye integridad, valor sobresaliente para los mercados y los clientes, compromiso mutuo y fortaleza a partir de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades enriquecedoras para sus carreras. Los profesionales de Deloitte están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza pública y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

© 2008 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos los derechos reservados.

**Deloitte**  
**Touche**  
**Tohmatsu**