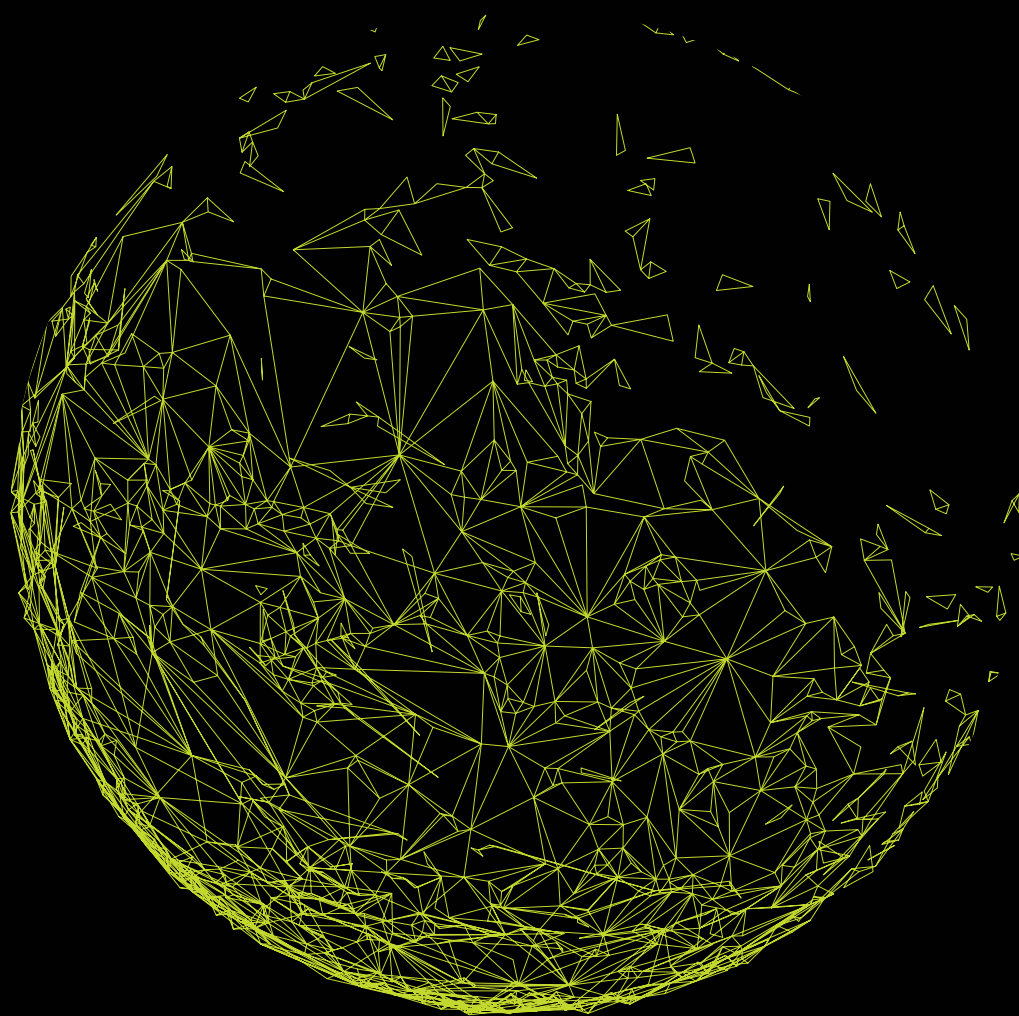


Deloitte.



**Enfrentando la incertidumbre
en la era de la disrupción digital**
Primer reporte global de la encuesta
bienal de costos de Deloitte

Diciembre 2017

Contenido

Resumen ejecutivo	4
Acerca del estudio	6
Perspectivas globales de las encuestas de costos regionales	9
Presupuesto base cero (ZBB): Perspectivas y lecciones aprendidas a nivel global	16
Prácticas de gestión de costos para enfrentar la incertidumbre	23
Mejora de márgenes en la era de la disrupción digital	29
Mirando hacia el futuro	39
Apéndice A: Perspectivas globales sobre la gestión de costos en industrias clave	43
Apéndice B: Análisis del presupuesto base cero (ZBB) por país y región	54

Introducción

La innovación digital está transformando la forma en la que vivimos, trabajamos, y ya comienza a tener un gran impacto sobre los costos. Las tecnologías exponenciales permiten crear nuevos negocios y modelos operativos con estructuras de costos mucho más reducidas que antes, lo que está dando como resultado la transformación radical de todas las industrias, desde la música y el cine, hasta la hotelería y servicios de transporte, impactando todas las demás en mayor o menor grado.

Las tecnologías de nueva generación también tienen un impacto estratégico sobre los costos y en particular, la automatización robótica de procesos (RPA), *analytics* y tecnologías cognitivas que están creando nuevos niveles de eficiencia operativa que pueden convertir los costos en una gran ventaja competitiva.

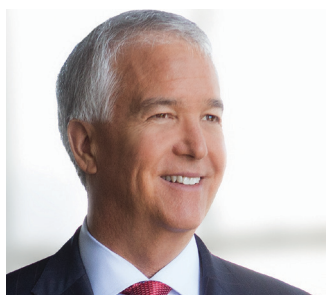
En este entorno global de negocios tan dinámico, donde los costos son un diferenciador estratégico real, nos complace compartirles los hallazgos del Primer reporte de la encuesta global de gestión de costos de Deloitte, el cual presenta puntos de vista detallados de más de 1,000 ejecutivos y gerentes senior de cuatro principales regiones: EE.UU., Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico.

El estudio proporciona una mirada interna a las prácticas y tendencias en gestión de costos que actualmente están dando forma al futuro de las organizaciones a nivel global, lo que ofrece puntos de vista prácticos que pueden ayudar a cualquier organización a gestionar costos de manera más efectiva. De igual manera, proporciona una visión progresista con respecto a cómo la innovación digital y las tecnologías de nueva generación pueden llevar la reducción de costos y la mejora de márgenes a un nivel totalmente nuevo.

Confiamos en que los hallazgos de este informe serán de utilidad, esperando nos compartan sus ideas y comentarios.



Omar Aguilar
Líder Global Transformación
Estratégica de Costos



Jim Moffatt
Líder Global de Deloitte Consulting



Resumen ejecutivo

Anteriormente, las organizaciones sólo pensaban en una gestión de costos si atravesaban por momentos difíciles; sin embargo, en los últimos años se ha convertido en una práctica operativa común y es objeto de constante atención, tanto en tiempos prósperos, como en tiempos difíciles. Aunado a esto, el recién surgimiento de innovaciones disruptivas, tales como la automatización robótica de procesos, *analytics* y tecnologías cognitivas; la gestión de costos se transforma ahora en un habilitador estratégico que funciona como disruptor de industrias completas y cambia la forma en cómo se administran los negocios.

En 2009, Deloitte Consulting LLP realizó en EE.UU. su primera encuesta ejecutiva sobre prácticas y tendencias en gestión de costos. Desde entonces, nuestros esfuerzos y alcance geográfico se han expandido de manera constante y culminan en este estudio, que es en sí nuestro Primer reporte global sobre la encuesta bienal de costos de Deloitte, incluyendo enfoques detallados de más de 1,000 ejecutivos que participaron en esta encuesta y que están establecidos en cuatro principales regiones: EE.UU., Latinoamérica, Europa y Asia Pacífico.

Perspectivas globales de las encuestas regionales de costos

La reducción de costos es imperativa. La reducción de costos se ha vuelto una práctica común de negocios en todas las regiones, donde 86% de los encuestados respondieron que es probable que emprendan iniciativas para reducir costos en los próximos 24 meses.

Metas bajas, tasas altas de fracaso. A nivel global, casi la mitad de todas las organizaciones encuestadas tienen la meta de reducir sus costos en porcentajes menores a un 10%. No obstante y a pesar de que sus metas son relativamente bajas, casi dos tercios (63%) de los encuestados fracasan en alcanzar sus objetivos.

Las dificultades económicas dominan el panorama actual, pero la disrupción digital adquiere más importancia. A nivel global, los principales riesgos externos para las organizaciones encuestadas son: "preocupaciones macroeconómicas y recesión" (30%), seguido de "fluctuación de los precios de productos básicos" (19%). En EE.UU., la disrupción digital tiene gran repercusión en varias industrias y se percibe como un riesgo principal, una tendencia que podría extenderse en otras regiones.

Altas expectativas de crecimiento. A pesar de las preocupaciones generalizadas con respecto a la economía, el total de encuestados espera un incremento en sus ingresos en los próximos 24 meses, incluso más que quienes reportaron un incremento en sus ingresos en los últimos 24 meses (80% vs. 74%, un incremento de 6%).

Ahorrar para crecer. El enfoque que considera costo y crecimiento al mismo tiempo refleja una mentalidad de "ahorrar para crecer", en donde las organizaciones utilizan sus ahorros en costos como un impulsor estratégico, para así financiar sus esfuerzos e iniciativas de crecimiento sin sacrificar su rentabilidad. Esta postura prevalece actualmente a nivel mundial.

Una paradoja estratégica: Enfrentando la incertidumbre. Los dos principales impulsores para la reducción de costos a nivel global están relacionados directamente con el crecimiento; sin embargo, los cinco siguientes impulsores son meramente defensivos. Esto sugiere que si bien el crecimiento es la máxima prioridad estratégica, las organizaciones de todas las regiones también se auto protegen contra la incertidumbre dando a su estructura de costos una postura defensiva.

Desarrollar competencias para la gestión de costos. En los últimos 24 meses, las organizaciones de todas las regiones se han dedicado activamente a desarrollar y mejorar sus competencias en gestión de costos, donde los tres puntos centrales son: "pronóstico, presupuesto y reporte" (55%), "nuevas políticas y procedimientos" (51%), e "infraestructura, sistemas TI y plataformas de inteligencia de negocio" (49%).

Pocos cambios en los enfoques de gestión de costos. Al mirar hacia el futuro, tal parece que las organizaciones pretenden usar los mismos enfoques básicos del pasado, con "acciones dirigidas"

y “programas intensificados de productividad” siendo ambos los enfoques más populares. Uno de los enfoques que ha venido perdido interés por parte de las organizaciones es el uso del presupuesto base cero (ZBB), el cual se espera baje de 15% a 11% a nivel global, con una caída real de 36%.

La implementación es el mayor reto. Desde una perspectiva táctica, la barrera principal para una gestión de costos efectiva son los “retos en la implementación de iniciativas” (53%). Cabe mencionar que cinco de las siete principales lecciones aprendidas también están relacionadas con la implementación.

Las acciones tácticas aún son predominantes. Varias organizaciones encuestadas siguen enfocándose en acciones tácticas de costos (40%) tales como optimización de procesos del negocio y reducción de gastos externos, contra acciones estratégicas de costos (33%), tales como *outsourcing*, centralización y reconfiguración de negocios. Este enfoque táctico tiende a limitar la magnitud de los ahorros que podrían lograrse.

Prácticas en gestión de costos para enfrentar la incertidumbre

Táctico vs. Estratégico. En general, los enfoques en gestión táctica de costos producen ahorros menores a 10%, de tal manera que varias organizaciones podrían lograr mejores resultados si aplicaran enfoques más estratégicos y que por tanto, generarían mayores ahorros.

Surge un nuevo escenario. Las organizaciones que buscan mejoras estratégicas en costos han sido catalogadas generalmente en una de estas tres categorías: (1) en dificultades (2) posicionadas para el crecimiento o (3) en constante crecimiento. Estos son escenarios tradicionales con prioridades diferentes, donde cada uno de ellos se enfoca principalmente en dos de cuatro palancas estratégicas: crecimiento, talento, costo y liquidez. Sin embargo, en el entorno actual de negocios, tal parece que surge un nuevo escenario competitivo que se enfoca a la vez en tres palancas estratégicas: crecimiento, costo y liquidez, un escenario que llamamos “enfrentando la incertidumbre”.

Diferentes estrategias para distintos mercados. En algunos mercados, tal parece que existen factores macroeconómicos que empujan a las organizaciones hacia un entorno incierto y con dificultades, lo que determina la necesidad de contar con tácticas que incluyan palancas para crear valor y que sean más defensivas. Otros mercados parecen moverse hacia una perspectiva más positiva, la cual tiende a favorecer la existencia de tácticas más ofensivas con un énfasis en el crecimiento.

Mejora en márgenes en la era de la disrupción digital

La disrupción digital va en aumento. En el futuro, la disrupción digital y las tecnologías exponenciales que la impulsan tienden a ser factores clave que las organizaciones necesitan considerar mientras se esfuerzan en la reducción de costos y mejora de márgenes, pero para varias organizaciones el futuro es ahora.

Adelantarse al reto. Para evitar quedarse atrás, las organizaciones en todo el mundo deberán entender el impacto potencial de lo digital, de tal manera que puedan posicionarse a sí mismas para poder sacar provecho de las oportunidades, particularmente las relacionadas con la automatización, *analytics* y tecnologías cognitivas, que muy posiblemente serán las primeras áreas de innovación en surgir.

Gestión de costos evolucionada. Desde los 80s, la gestión de costos ha evolucionado de acciones tácticas tradicionales a enfoques estructurales más estratégicos. Ahora vemos el surgimiento de soluciones de nueva generación para la gestión de costos que aprovechan el potencial de las tecnologías digitales para mejorar dramáticamente la eficiencia y la efectividad, para habilitar desde la base la existencia de nuevos modelos de negocio y de nuevas maneras de trabajar.

Potencial exponencial. A diferencia de los enfoques tácticos tradicionales y estructurales en costos, que podrían estar cerca de alcanzar su momento máximo o más bien ya pasó, apenas comienzan a surgir soluciones en costos basadas en tecnologías exponenciales con la capacidad de generar un aumento en ahorros a medida que pasa el tiempo, esto debido a la naturaleza exponencial de las tecnologías digitales (“Ley de Moore”). De igual manera, permite implementar soluciones digitales avanzadas para costos, dando la oportunidad a las organizaciones de lograr mayores ahorros en mucho menos tiempo.

Desde los productos y servicio al cliente, hasta los modelos de servicio. Hasta ahora, la mayor parte de la innovación digital se ha centrado en (1) crear productos nuevos y mejorados y (2) ofrecer una experiencia superior al cliente. Sin embargo, lo más probable es que el impacto más grande de la innovación digital y de las tecnologías exponenciales provenga de la habilitación de plataformas disruptivas y de modelos innovadores de negocio que cambien en esencia la dinámica competitiva de una industria, o de las actividades económicas.¹

Un nivel de servicio completamente nuevo. Conforme las tecnologías digitales producen una mayor innovación en los modelos de negocio y operativos, las organizaciones pueden esperar impactos estratégicos que generarán disrupción sobre industrias enteras y así aportar ahorros sostenibles de 30% o más, algunas veces de mucho más, lo que conlleva a un replanteamiento de las expectativas de eficiencia en comparación con los modelos tradicionales.²

Generar disrupción, o reaccionar ante la disrupción. En un mundo cada vez más digital, la disrupción es inevitable. Para poder prosperar, las organizaciones deben generar disrupción por y para sí mismos, en lugar de permitir que la disrupción de otras organizaciones las alcance.

¹ *Innovating in the digital era, Tech Trends*, Deloitte University Press, 2016.

² *Rethinking a company's business model, Three steps to sustainable and scalable change*, Deloitte Development, 2016



Acerca del estudio

Deloitte Consulting LLP (Deloitte o Deloitte Consulting) contrató los servicios de *Research Now* para realizar una serie de encuestas regionales de gestión de costos, con el objetivo de lograr un mejor entendimiento sobre las perspectivas de los ejecutivos respecto a sus iniciativas para la reducción de costos actuales y futuras en grandes organizaciones y multinacionales. Las encuestas cubrieron cuatro regiones principales:

- EE.UU. (reporte publicado en abril de 2016)
- Latinoamérica: Brasil, México (reporte publicado en junio de 2016)
- Europa: Reino Unido, Alemania, Francia, España, Países Bajos, Italia, Polonia, Bélgica, Dinamarca, Noruega (reporte publicado en octubre de 2016)
- Asia Pacífico: China, India, Japón, Australia, Hong Kong y Singapur (reporte publicado en julio de 2017)

Los datos de la encuesta incluyen 1,013 respuestas de CXOs*, ejecutivos y directores senior en EE.UU. (210 respuestas), Latinoamérica (155 respuestas), la Unión Europea (349 respuestas), y Asia Pacífico (299 respuestas).

Objetivos del Estudio

- Entender factores, enfoques, acciones y metas relacionadas con las iniciativas de costos
- Evaluar la efectividad de las acciones de costos, incluyendo lecciones aprendidas en esfuerzos anteriores
- Entender los impulsores y el alcance de iniciativas de costos futuras
- Proporcionar contexto sobre cómo la disrupción digital y las soluciones de nueva generación afectan a la gestión de costos
- Evaluar los resultados de la industria y proporcionar perspectivas sobre distintas conductas relacionadas con la reducción de costos

Metodología

- Se recolectaron datos por vía de encuestas detalladas en línea realizadas entre febrero de 2016 y febrero de 2017

Criterios de calificación

- Puesto/nivel: Ejecutivo nivel C-suite, CXO (ej.: CEO, CFO, COO, CIO, Junta Directiva); Dirección ejecutiva (ej.: División / Unidad de negocios, Presidentes, Directores, Tesoreros regionales, u otro encargado de la organización); Alta Dirección (ej.: VP Senior, VP de un grupo empresarial; VP Senior, VP de una función administrativa como Finanzas, RH, TI)
- Ingreso anual de la organización de USD\$150 millones o más para organizaciones en Latinoamérica, Europa y Asia Pacífico, o USD\$1.5 millones o más para organizaciones en EE.UU.
- Involucramiento en la gestión de iniciativas para la reducción de costos dentro de la organización

Perfil de la organización

Los países dentro del estudio son una representación exacta de sus economías regionales y de la economía global en conjunto. A nivel global, los países encuestados representan 85% del PIB mundial. Para las tres regiones fuera de EE.UU., los países encuestados colectivamente representan la gran mayoría del PIB de sus regiones correspondientes (61% a 83%). (Figura 1).

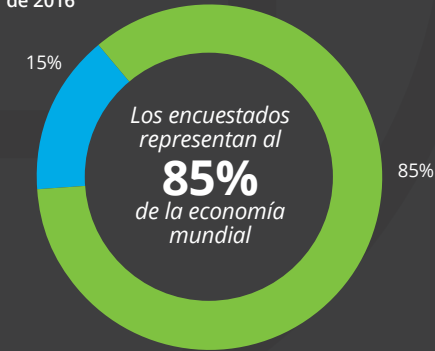
La participación en la encuesta se limitó a ejecutivos en el nivel de Alta Dirección y superior, quienes están personalmente involucrados en decisiones para la gestión de costos. Más de dos tercios de los encuestados (70%) fueron CXOs y ejecutivos (Figura 2).

Las encuestas regionales capturaron hallazgos provenientes de una amplia variedad de industrias con seis categorías principales: Productos de Consumo e Industriales, Servicios Financieros, Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, Energía y Recursos, Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud, y Sector Público (Figura 3).

*CXO: Customer Experience Officer

Figure 1: Cobertura geográfica

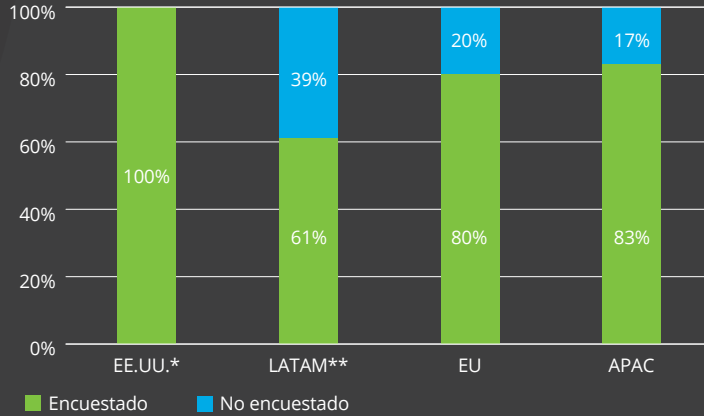
Cobertura de la muestra de la encuesta
Porcentaje de repercusión económica en el PIB de 2016



■ PIB de los países encuestados
■ PIB de países potenciales no encuestados

Fuente: Banco Mundial. PIB en 2016

Cobertura de la muestra de la encuesta
Porcentaje de repercusión económica en el PIB de 2016 por región



Fuente: Banco Mundial. PIB 2016

Fuera de EE.UU. los encuestados representaron del **61%-83%** de las economías regionales medidas por PIB

*La Encuesta en EE.UU. es la única que se basó en un sólo país
**Sólo dos países (Brasil y México) representan 61% de la economía regional

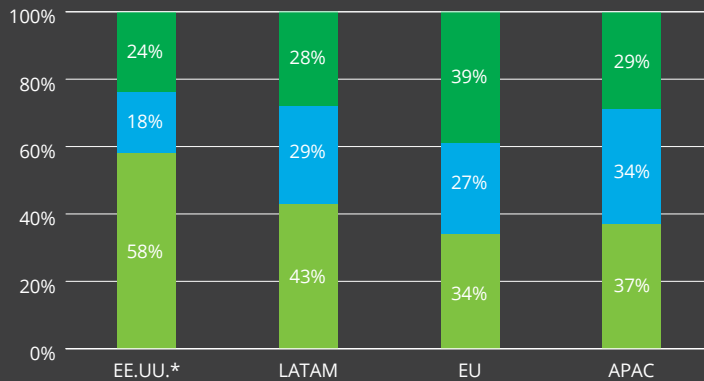
Figura 2: Nivel de Gestión

Desglose a nivel directivo
Porcentaje de encuestados por nivel



■ Ejecutivos nivel C-suite / CXO
■ Dirección Ejecutiva
■ Alta Gerencia

Desglose del nivel directivo
Porcentaje de encuestados por nivel por región

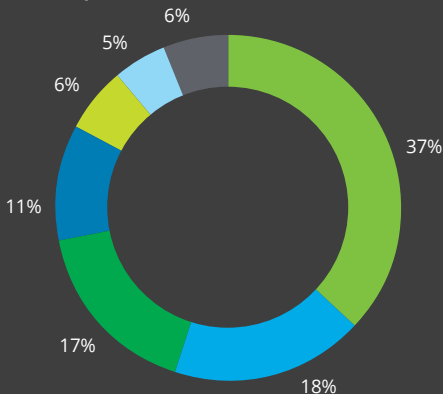


Ejecutivos nivel C-suite, CXO: CEO, CFO, COO, CIO, Junta de Directores, etc.
Dirección Ejecutiva: Divisional/Unidades del Negocio/Presidente, Director, Tesorero regionales y otros Ejecutivos de la organización, etc.
Alta Gerencia: VP Senior, VP de un grupo empresarial o VP Senior, VP de una función administrativa como Finanzas, RH, TI, etc.

En todas las regiones se mantuvo el nivel Ejecutivo nivel C-suite y de Dirección Ejecutiva

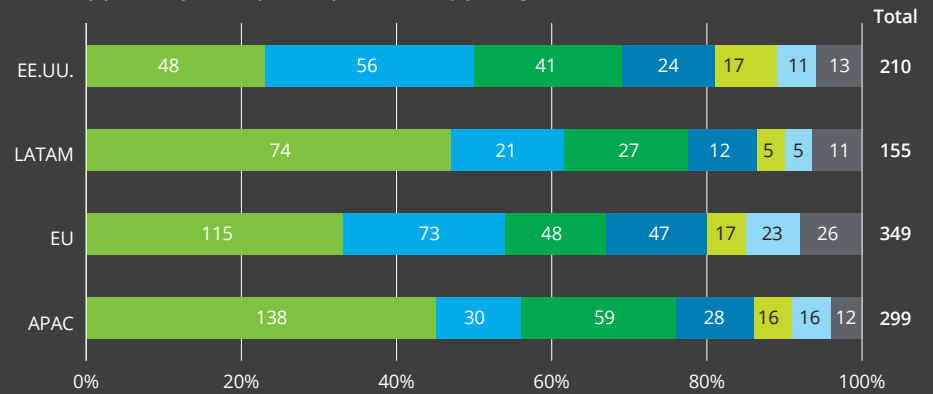
Figura 3: Desglose por industria

Desglose por industria
Porcentaje total de encuestados



■ Consumo y Productos Industriales ■ Servicios Financieros ■ Tecnología, Medios y Telecomunicaciones ■ Energía y Recursos
■ Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud ■ Sector Público ■ Otro

Desglose por industria
Número y porcentaje de respuestas por industria y por regiones





Casi la mitad de las organizaciones encuestadas indicaron metas de reducción de costos relativamente bajas, menores a 10%; sin embargo, 63% de los encuestados no pudieron cumplir con sus objetivos

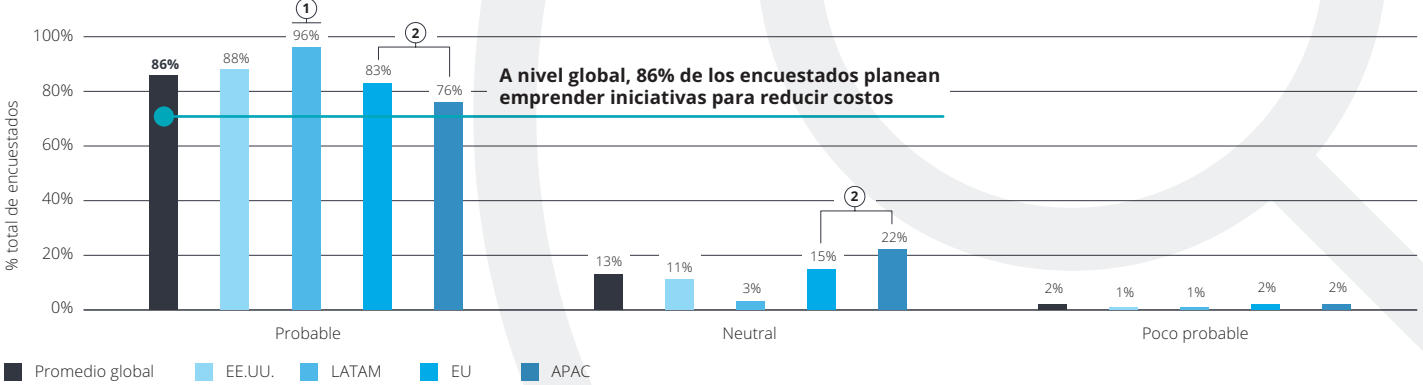
Perspectivas globales de las encuestas de costos regionales

La reducción de costos es un imperativo global

La reducción de costos se ha convertido en una práctica de negocio regular en todas las regiones encuestadas. A nivel global, 86% de los encuestados respondieron que es probable que emprendan iniciativas para la reducción de costos en los próximos 24 meses;

muy pocos encuestados de las regiones creen que una reducción de costos es poco probable. A nivel regional, la reducción de costos es más probable en Latinoamérica (96%) y menos probable en Asia Pacífico (76%). (Figura 4).

Figura 4: Probabilidad de emprender iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses



Hallazgos de la encuesta

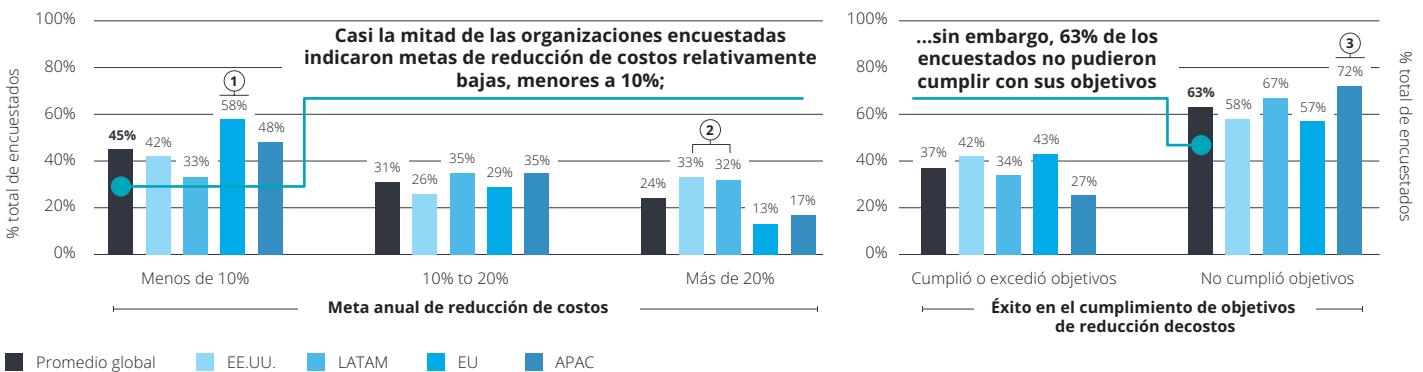
- ① LATAM es la región que más probablemente emprenda acciones para la reducción de costos (96%).
- ② Las regiones de Europa y APAC reportaron una menor probabilidad para emprender dichas acciones (83% y 76%, respectivamente) en comparación con el promedio global (86%) y una posición más neutral, con 15% y 22% respectivamente, en comparación con el promedio global de 13%.

Metas bajas, tasas altas de fracaso.

A nivel global, casi la mitad de todas las organizaciones encuestadas tienen la meta de reducir sus costos en porcentajes menores a un 10%. No obstante y a pesar de que estas metas son relativamente bajas, casi dos tercios (63%) de los encuestados fracasa en alcanzar sus objetivos. Las metas de reducción de costos tienden a ser menos agresivas en Europa, al punto de no ser percibidas como un método formal de reducción de costos.

Las organizaciones estadounidenses y latinoamericanas tienden a tener los programas de costos más agresivos, donde aproximadamente un tercio (32% y 33%, respectivamente) menciona metas de reducción de costos superiores a 20%, mientras que los índices de fracaso más altos se reportan en la región Asia Pacífico (72%). (Figura 5).

Figura 5: Metas de reducción de costos e índices de éxito



Hallazgos de la encuesta

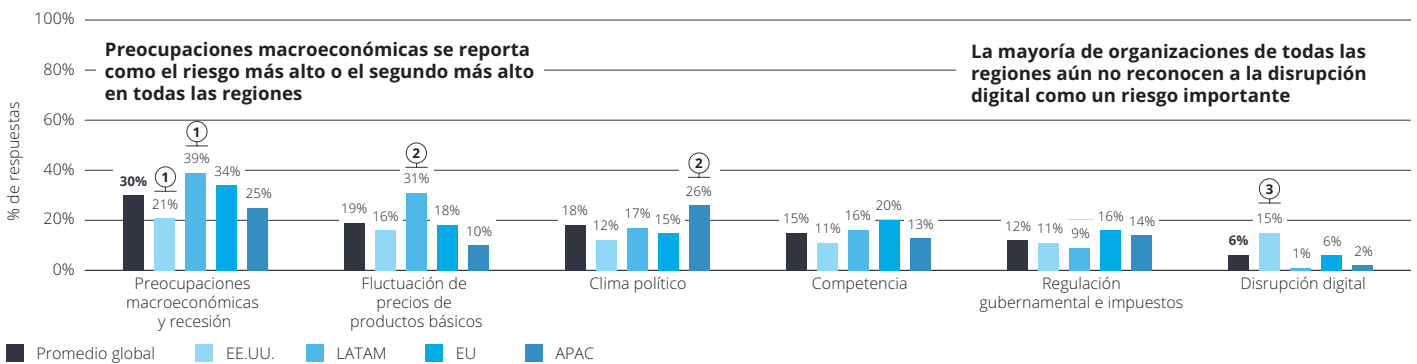
- ① 58% de los programas europeos se concentran principalmente en metas menores a 10%; esto podría implicar que los programas de costos estructurados no son muy comunes.
- ② En EE.UU y LATAM se reportan los programas más agresivos, siendo que en un tercio de programas se reportan objetivos mayores a 20%.
- ③ Los índices de fracaso más altos se producen en la región APAC (72%) comparados con en promedio global (63%).

Las dificultades económicas dominan el panorama actual, y la disrupción digital adquiere más importancia

A nivel global, los principales riesgos externos para las organizaciones encuestadas son: “preocupaciones macroeconómicas y recesión” (30%), seguido de “fluctuación de los precios de productos básicos” (19%). Estos riesgos son considerados particularmente altos en Latinoamérica (39% y 31%, respectivamente), aunque en EE.UU. la disrupción digital

está creando un impacto importante en varias industrias y es considerada como un riesgo importante, casi a la par de la macroeconomía y la recesión. En otras regiones, la disrupción digital no representa mayor preocupación; sin embargo, la situación podría cambiar rápida y dramáticamente debido a la naturaleza exponencial de las innovaciones digitales. (Figura 6).

Figura 6: Riesgos externos



Hallazgos de la encuesta

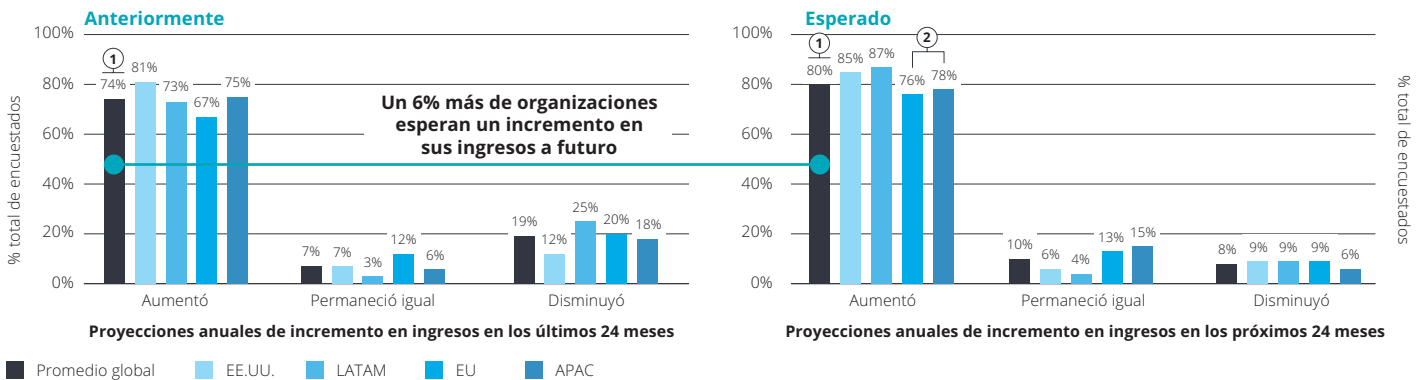
- 1 A pesar de que la macroeconomía es una de las mayores preocupaciones, se reporta ésta en mucho menor medida en EE.UU. y en mayor medida en LATAM (39%) con relación al promedio global (30%).
- 2 La fluctuación de los precios de productos básicos en LATAM (31%) y el clima político en APAC (26%) se reportan de manera desproporcionada como riesgos altos en comparación con otras regiones.
- 3 La disrupción digital como un riesgo importante alcanza un porcentaje más alto en EE.UU. (15%), en comparación con todas las demás regiones.

Altas expectativas de crecimiento

A pesar de las preocupaciones generalizadas con respecto a la economía, el total de encuestados espera un incremento en sus ingresos en los próximos 24 meses, que es incluso mayor que

quienes reportaron un incremento en sus ingresos en los últimos 24 meses (80% vs 74%, un incremento de 6%). (Figura 7).

Figura 7: Crecimiento en ingresos anuales



Hallazgos de la encuesta

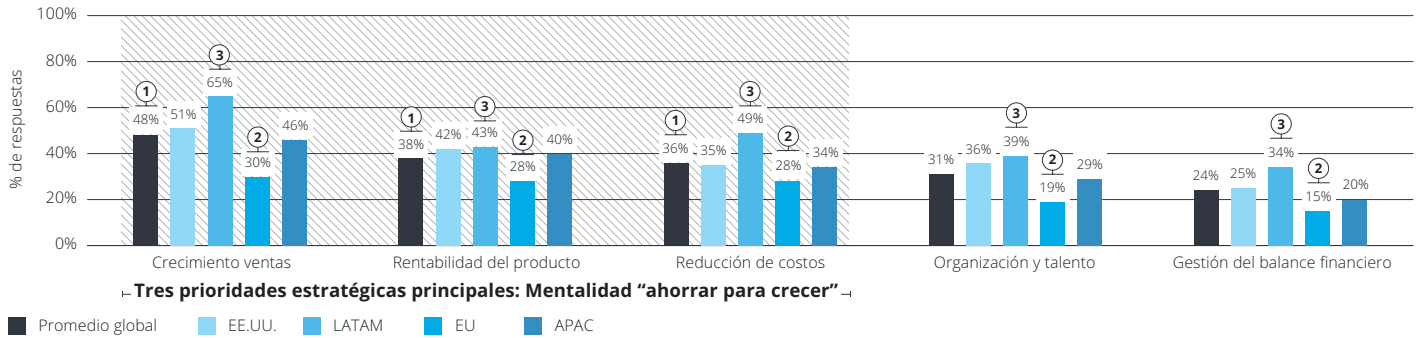
- 1 Los encuestados a nivel global reportaron con mayor frecuencia (80%) un aumento en sus ingresos a futuro vs. 74% que reportaron en el pasado.
- 2 Las regiones de la UE (76%) y APAC (78%) indicaron proyecciones menos positivas en comparación con el promedio global (80%).

Ahorrar para crecer

El enfoque que considera costo y crecimiento al mismo tiempo refleja una mentalidad de “ahorrar para crecer”, en la cual las organizaciones ahorran en costos, como un impulsor estratégico para financiar sus esfuerzos e iniciativas de crecimiento sin sacrificar

su rentabilidad. A pesar de que los encuestados de las distintas regiones expresaron sus prioridades estratégicas con distintos niveles de intensidad, el tema de “ahorrar para crecer” es dominante en todo el mundo. (Figura 8).

Figura 8: Prioridad estratégica en los próximos 24 meses



Hallazgos de la encuesta

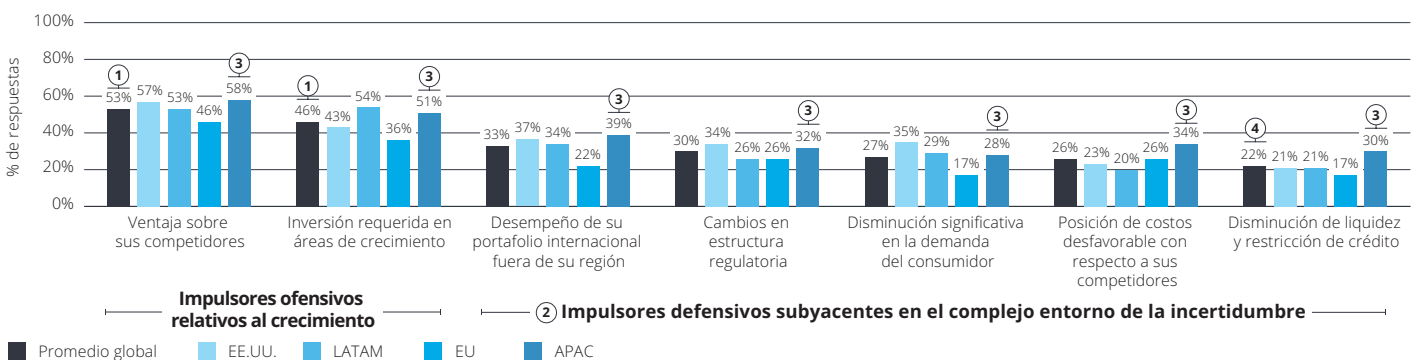
- Las tres prioridades principales mencionadas por los encuestados fueron crecimiento en ventas (48%), rentabilidad del producto (38%) y reducción de costos (36%).
- Las organizaciones europeas encuestadas respondieron consistentemente con menor frecuencia a todas las prioridades en comparación con otras regiones.
- Las organizaciones encuestadas en LATAM respondieron consistentemente con mayor frecuencia a todas las prioridades en comparación con otras regiones.

Una paradoja estratégica: Enfrentar la incertidumbre

Para los encuestados a nivel global, el principal impulsor para la reducción de costos es “ganar ventaja competitiva” (53%), seguido de cerca por “inversión requerida para áreas de crecimiento” (46%), donde ambos factores están directamente relacionados con el aumento de ingresos. Sin embargo, los siguientes cinco impulsores principales para la reducción de costos son de naturaleza defensiva, lo que sugiere que si bien el crecimiento es la máxima prioridad

estratégica, las organizaciones de cada región también se protegen a sí mismas contra la incertidumbre al moldear muchos de los aspectos que componen su estructura de costos de un modo defensivo. Es de notar que la liquidez surgió como uno de los siete impulsores principales en EE.UU. por primera vez desde que se iniciaron estas encuestas en 2009. (Figura 9).

Figura 9: Generadores de reducción de costos



Hallazgos de la encuesta

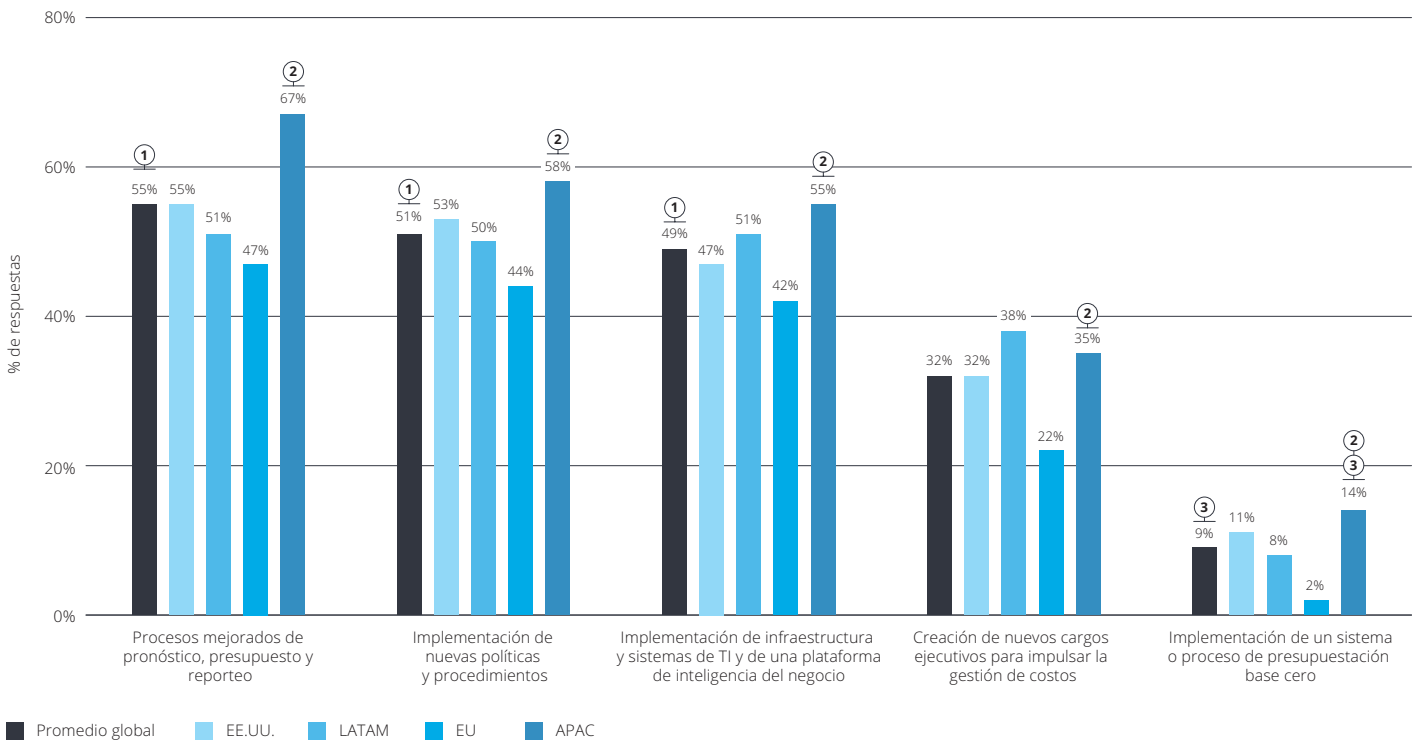
- Los dos impulsores principales están relacionados con ganar ventaja competitiva (53%) e inversión requerida para áreas de crecimiento (46%).
- Cinco de los siete impulsores para la reducción de costos son defensivos y reflejan incertidumbre.
- Todos los generadores de reducción de costos obtuvieron porcentajes mayores en las organizaciones de la región APAC con relación al promedio global.
- Es de notar que la liquidez reapareció como impulsor por primera vez desde que inicio la Encuesta de Costos en EE.UU. en 2009.

Desarrollar competencias para la gestión de costos

En los últimos 24 meses, los encuestados de todas las regiones se han dedicado activamente a desarrollar y mejorar sus competencias en gestión de costos, donde los tres puntos centrales son: "pronóstico, presupuesto y reporte" (55%), "nuevas políticas y procedimientos" (51%), e "infraestructura y sistemas de TI y plataformas de inteligencia del negocio" (49%). (Figura 10).

Entre las competencias identificadas en la encuesta, se consideró que el presupuesto base cero (ZBB) era la competencia menos desarrollada (9%). (Ver sección especial).

Figura 10: Competencias desarrolladas en los últimos 24 meses



Hallazgos de la encuesta

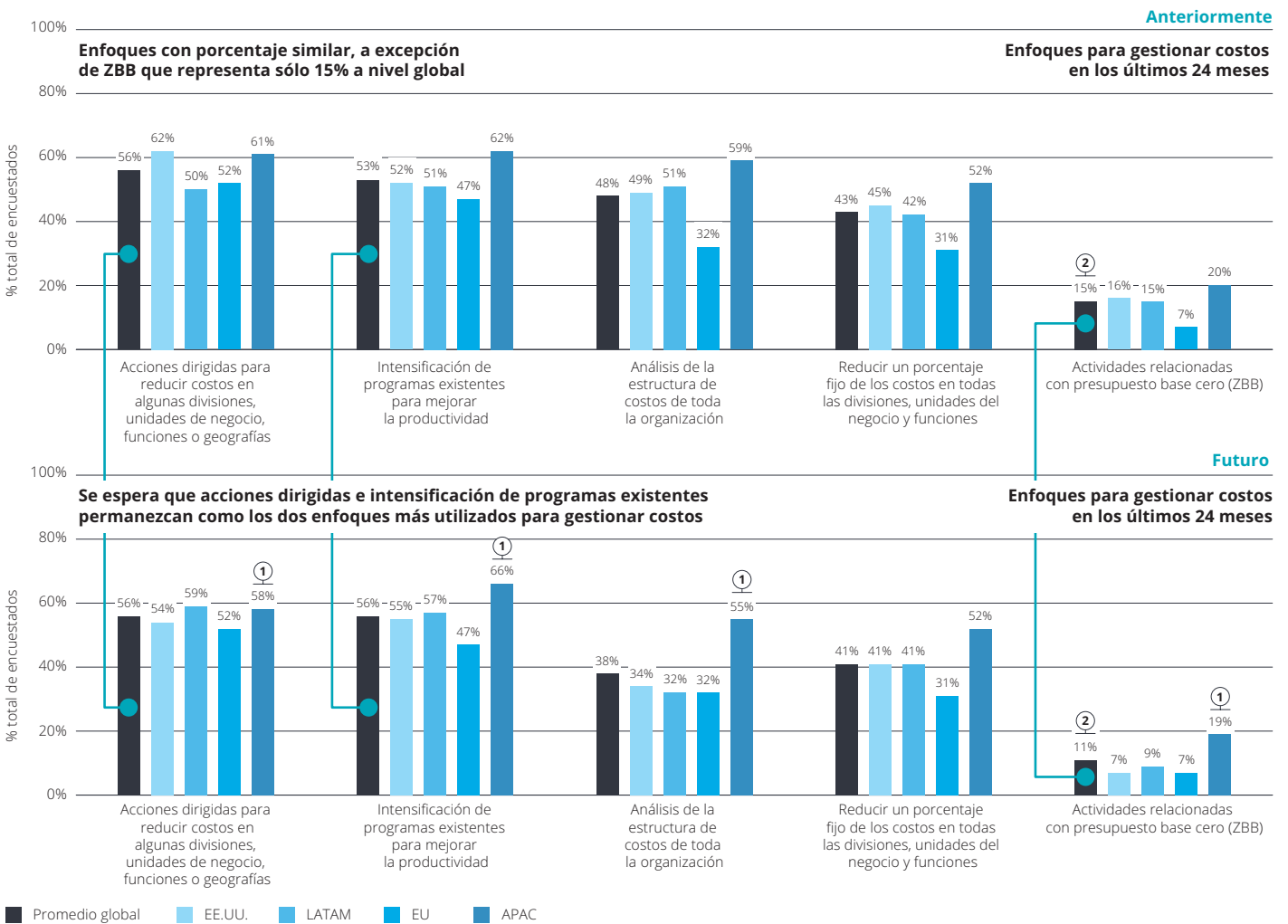
- ① Las tres competencias desarrolladas más mencionadas en los últimos 24 meses fueron: procesos mejorados para pronóstico, presupuesto y reporte (55%), nuevas políticas y procedimientos (51%), e implementación de infraestructura y sistemas de TI y de una plataforma de inteligencia del negocio (49%).
- ② Los encuestados en la región APAC obtuvieron consistentemente mayores porcentajes en comparación con el promedio global en términos de capacidades desarrolladas en los últimos 24 meses.
- ③ El presupuesto base cero (ZBB) (9%) es la competencia menos desarrollada en los últimos 24 meses, aunque las organizaciones de la región APAC mencionaron más frecuentemente esta capacidad (14%) con relación al promedio global.

Pocos cambios en los enfoques de gestión de costos

Al mirar hacia el futuro, tal parece que las organizaciones pretenden usar los mismos enfoques básicos del pasado, con “acciones dirigidas” y “programas intensificados de productividad” al resultar ambos enfoques como los más populares.

El enfoque que más probablemente disminuya de manera importante es el presupuesto base cero, el cual se espera descienda de 15% a 11% a nivel global, con una caída real de 36%. (Figura 11).

Figura 11: Enfoques pasados y futuros para gestionar costos



Hallazgos de la encuesta

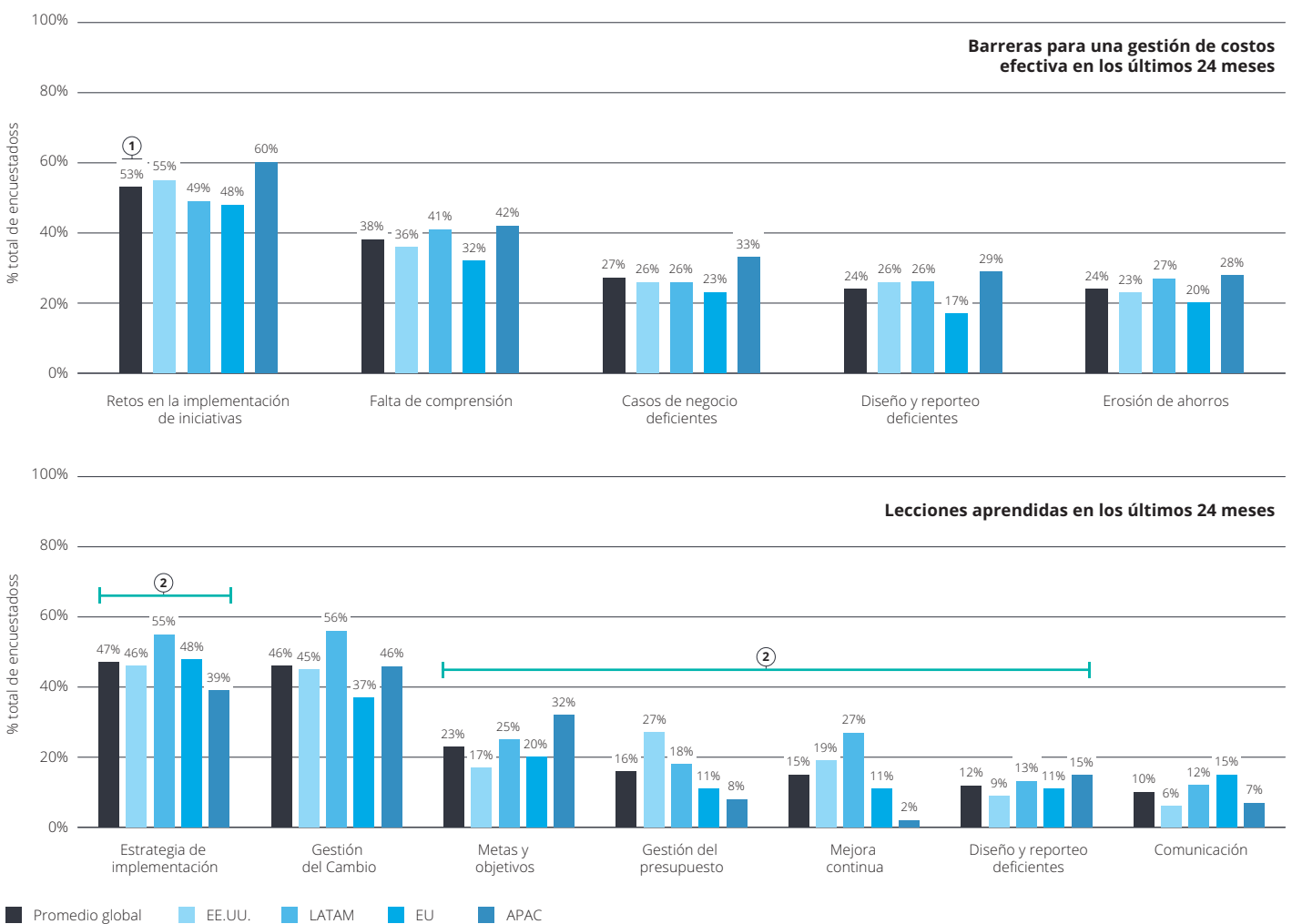
- ① APAC es la única región que reporta un aumento en la aplicación de 4 de 5 enfoques.
- ② El enfoque ZBB muestra una disminución estable de 15% a 11%, lo cual representa una caída real de 36%.

La implementación es el mayor reto

Desde una perspectiva táctica, la barrera principal para una gestión de costos efectiva son los “retos en la implementación de iniciativas” (53%). Además, cinco de las siete lecciones aprendidas están relacionadas con la implementación:

estrategia de implementación (47%), metas y objetivos (23%), gestión de presupuesto (16%), mejora continua (15%) y diseño y reporte deficientes (12%). (Figura 12).

Figura 12: Barreras y lecciones aprendidas



Hallazgos de la encuesta

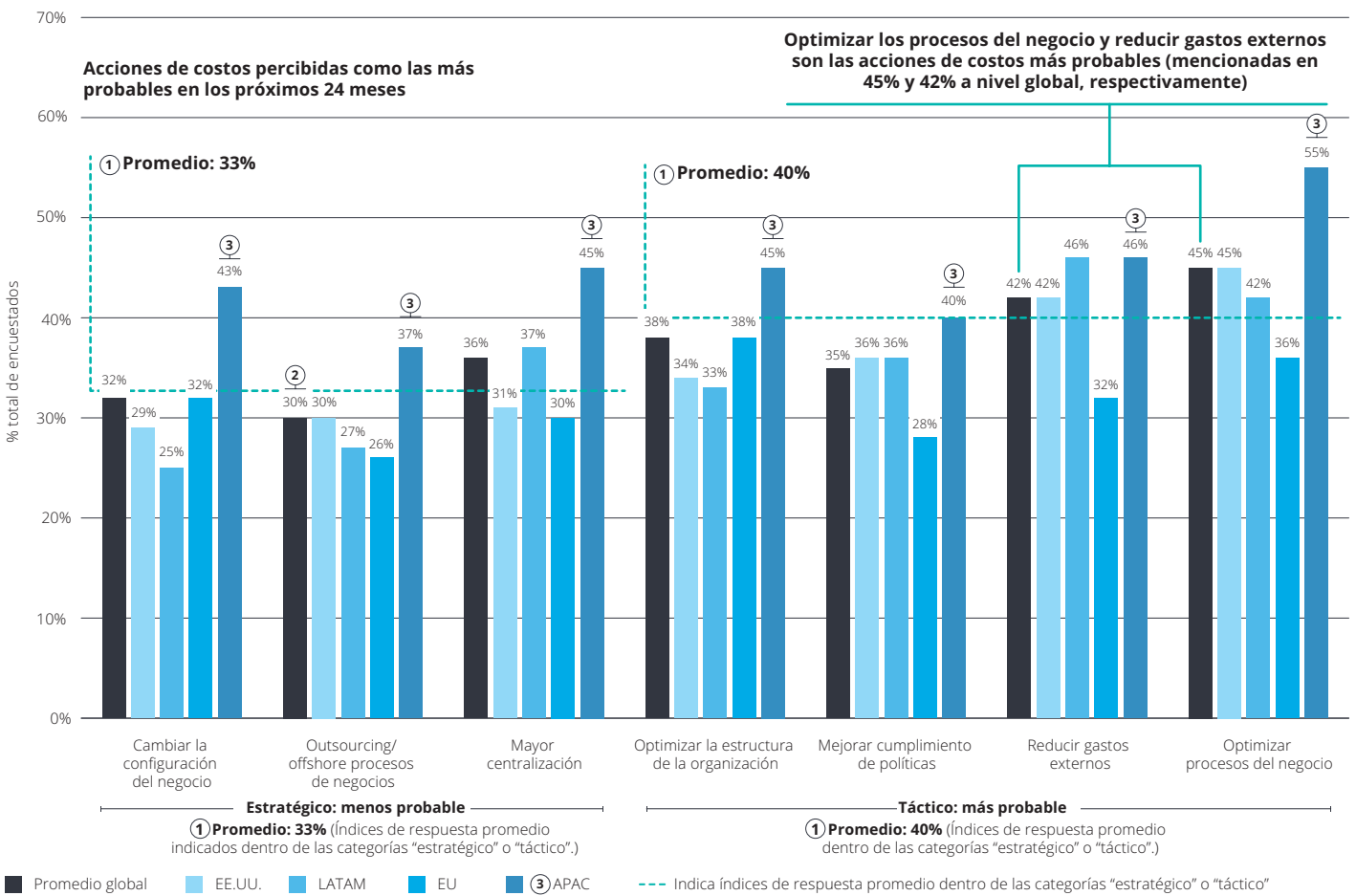
- ① Retos en la implementación de iniciativas es la principal barrera con 53% de promedio a nivel global, lo que probablemente refleja una transición de barreras técnicas vs. no técnicas, tal y como se vio en encuestas de costos anteriores realizadas en EE.UU.
- ② 5 de las 7 lecciones aprendidas están relacionadas con los retos de implementación.

Las acciones tácticas aún son predominantes

A pesar de que los encuestados mencionaron el reto de implementación como la mayor barrera para una gestión de costos efectiva, existe un problema menos visible que incluso podría tener un mayor impacto, que es la dependencia continua en acciones tácticas para costos (40%), tales como la optimización de procesos

del negocio y reducción de gastos externos, contra acciones de costos estratégicas (33%), tales como *outsourcing*, y reconfiguración de negocios. (Figura 13). Este enfoque táctico tiende a limitar la magnitud de los ahorros en costos que podrían lograrse.

Figura 13. Acciones de costos consideradas como las más probables en los próximos 24 meses



Hallazgos de la encuesta

- ① 33% de los encuestados planean emprender acciones estratégicas de costos vs. 40% que planean acciones tácticas de costos.
- ② La acción de costo reportada con menos frecuencia es estratégica: *Outsourcing/offshore* procesos del negocio (30%).
- ③ APAC es la única región con mayor interés en las distintas acciones de costos en comparación con el promedio a nivel global.



En promedio, y según los encuestados, se espera que disminuya la aplicación de Presupuesto Base Cero (ZBB) a nivel global en los próximos 24 meses, de 13% a 10% (un caída real de 23%)*. Sin embargo, las tendencias en el uso de ZBB varían significativamente entre regiones

* El punto de datos excluye a Australia por presentar datos atípicos. Como resultado, los promedios globales en APAC y globales no coinciden con las cifras mostradas en las secciones anteriores al utilizar el set de datos completo.

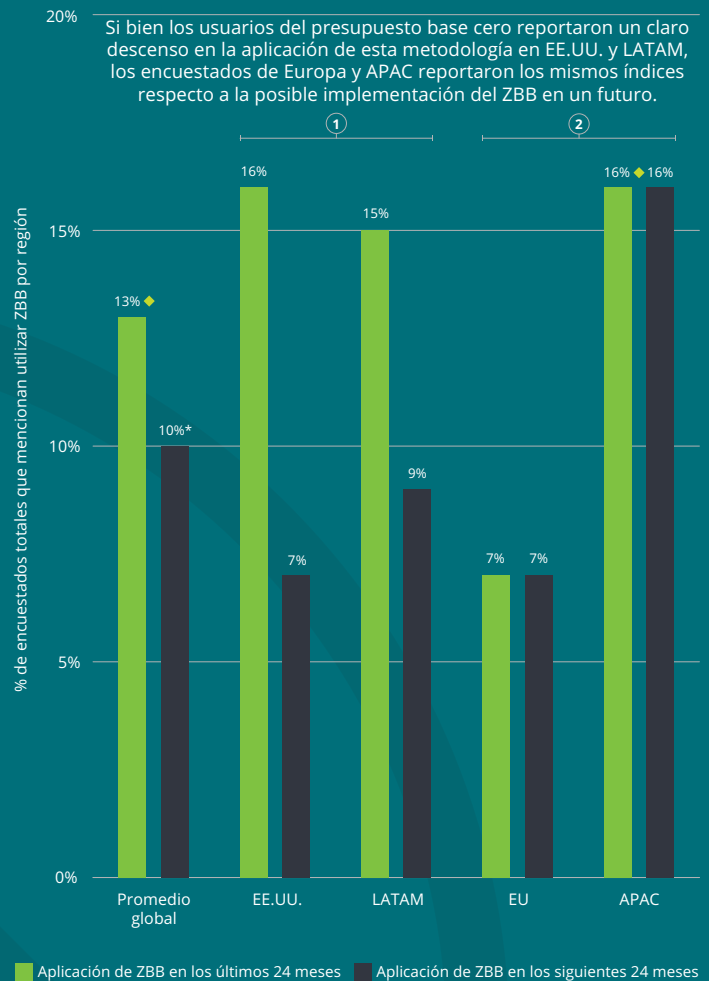
Presupuesto base cero (ZBB): Perspectivas y lecciones aprendidas a nivel global

La forma tradicional de desarrollar un presupuesto es empezar con el del período anterior y ajustarlo según sea necesario. El presupuesto base cero (ZBB) es fundamentalmente diferente ya que requiere realizar un nuevo presupuesto desde cero cada vez. En teoría, esto empuja a quienes toman decisiones a ver al negocio con nuevos ojos constantemente, libre de las limitaciones que traen consigo supuestos y objetivos pasados, pero, ¿qué tan bien se traduce esta teoría en la práctica?

En promedio, y según los encuestados, se espera que disminuya la aplicación del ZBB a nivel global en los próximos 24 meses, de 13% a 10% (una caída real de 23%). Sin embargo, el uso de esta tendencia varía significativamente entre regiones.

En EE.UU., se espera que el uso del ZBB disminuya considerablemente (de 16% a 7%, una caída real de 56%), y en Latinoamérica (de 15% a 9%, una caída real de 40%). No obstante, se espera que en Europa y Asia Pacífico, el ZBB permanezca estable en sus niveles actuales. (Figura 14).

Figura 14: : Uso del presupuesto base cero (ZBB) en el pasado y futuro



Hallazgos de la encuesta

- ① Los encuestados estadounidenses reportaron una disminución de 16% a 7%, lo que representa una caída real de 56% en el uso esperado del ZBB como un método para la gestión de costos, mientras que los encuestados en LATAM reportaron una disminución de 15% a 9%, una caída real de 40%.
- ② Los encuestados en Europa y APAC no reportaron ninguna disminución en la aplicación del ZBB y se espera permanezca dentro los mismos índices reportados con anterioridad.

◆ El punto de datos excluye a Australia por presentar datos atípicos. Como resultado, los promedios globales en APAC y globales no coinciden con las cifras mostradas en las secciones anteriores al utilizar el set de datos completo.

Las organizaciones que aplican el presupuesto base cero (ZBB) tienden a tener metas más altas de reducción de costos. En específico, 41% de los encuestados usuarios del ZBB persiguen metas de costos agresivas con reducciones de más de 20%, mientras que sólo 23% de no usuarios del ZBB persiguen este

mismo tipo de metas tan agresivas. (Figura 15). Esto resulta un tanto sorprendente, pues generalmente el ZBB es considerado como un enfoque táctico, y los posibles ahorros en costos que resultan de los enfoques tácticos tienden a ser menores.

Figura 15: Metas anuales para la reducción de costos (con ZBB vs. sin ZBB)



◆ El punto de datos excluye a Australia por presentar datos atípicos. Como resultado, los promedios globales en APAC y globales no coinciden con las cifras mostradas en las secciones anteriores al utilizar el conjunto completo de datos.

La buena noticia para quienes sí utilizan el ZBB es que parecen ser moderadamente más exitosos en lo que se refiere a la realización de sus metas de costos. A pesar de que las organizaciones con ZBB en EE.UU. reportaron los índices de fracaso más elevados en sus programas de costos en

comparación con las organizaciones sin ZBB (65% vs. 57%), el índice de fracaso en el resto de las regiones con ZBB fue menor que las organizaciones sin ZBB (índice de fracaso en 57% vs. 68% en Latinoamérica, 52% vs. 56% en Europa y 60% vs. 71% en Asia Pacífico). (Figura 16).

Figura 16: Éxito en el cumplimiento de metas en costos (con ZBB vs. sin ZBB)



Hallazgos de la encuesta

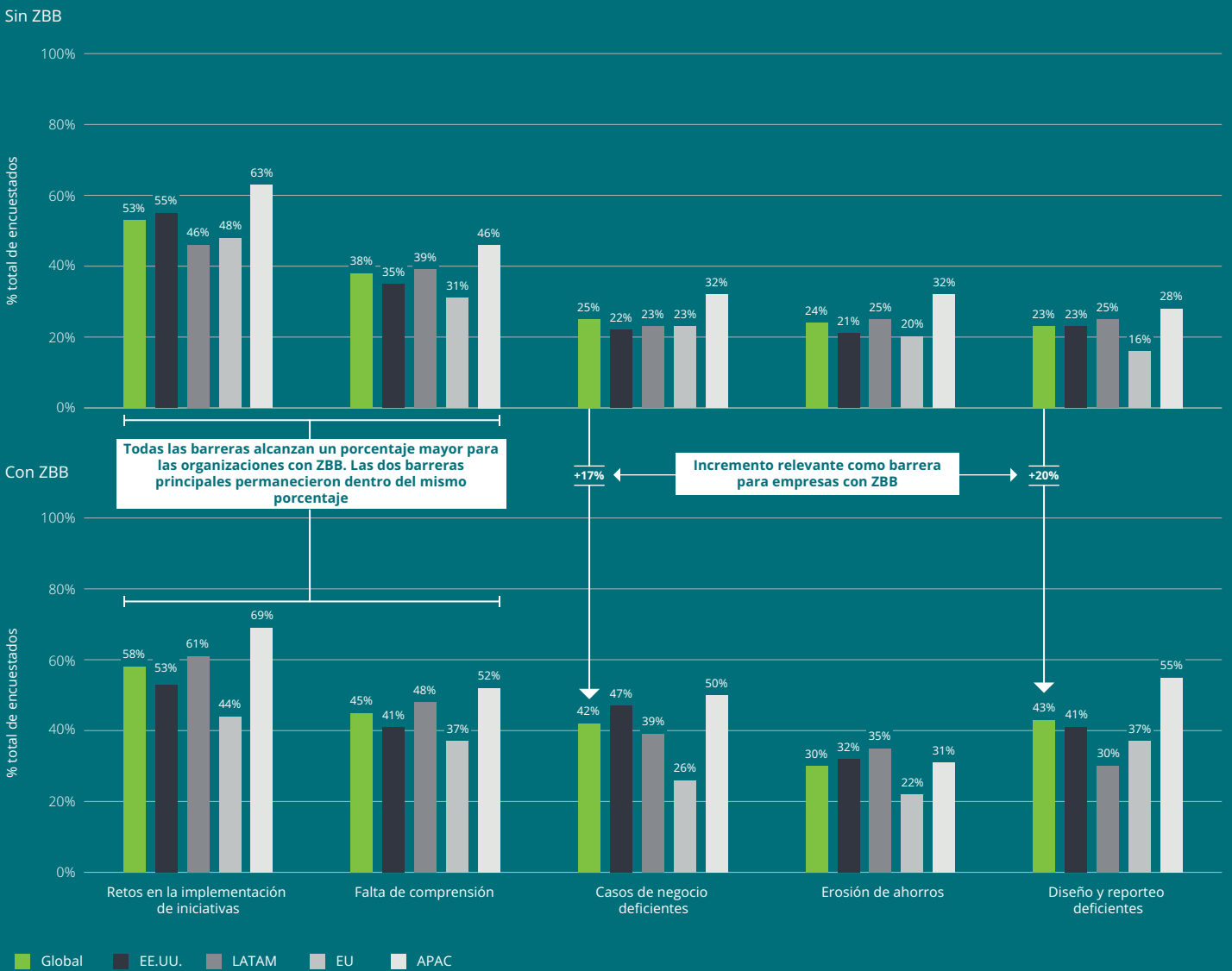
- ① En las regiones LATAM y APAC se reportaron los beneficios más altos por la aplicación del ZBB, con una diferencia positiva de 11% en cada caso.
- ② Europa reportó un éxito moderadamente mayor por la aplicación del ZBB, una diferencia positiva de 4%.
- ③ EE.UU. reportó los índices de fracaso más altos por la aplicación del ZBB, una diferencia negativa de 8%.

◆ El punto de datos excluye a Australia por presentar datos atípicos. Como resultado, los promedios globales en APAC y globales no coinciden con las cifras mostradas en las secciones anteriores al utilizar el conjunto completo de datos.

La mala noticia es que las organizaciones con ZBB tienden a reportar barreras más grandes para lograr una gestión de costos efectiva, la cual sugiere que el ZBB podría ser más difícil de implementar y aplicar en comparación con otros métodos de gestión de costos. Las dos barreras a las que las organizaciones

que utilizan el ZBB dan una calificación particularmente alta son: "casos de negocio deficientes o poco claros" (42% vs. 25% para organizaciones sin ZBB), y "seguimiento y reporte deficiente" (43% vs. 23% para organizaciones no usuarias del ZBB). (Figura 17).

Figura 17: Barreras para una gestión de costos efectiva en los últimos 24 meses (con ZBB vs. sin ZBB)



En EE.UU. y Brasil principalmente se espera que disminuya la aplicación del ZBB, mientras que en EE.UU. las ambiciosas metas en reducción de costos y los altos índices de fracaso sugieren que las organizaciones podrían estar aplicando este método de manera incorrecta al establecer metas agresivas que probablemente requieran de acciones estratégicas para costos. En Brasil, el primer país donde comenzó a destacar el ZBB, la disminución en su aplicación parece haber sido motivada por los retos de implementación encontrados en el camino.

Se espera que el uso del ZBB permanezca estable en la región Asia Pacífico, a excepción de China, en donde se espera que quizá aumente debido al menor número de barreras en su implementación y a los bajos índices de fracaso.

En Europa la aplicación del ZBB es relativamente baja, pero se espera que permanezca estable. Las metas para los costos de esta región son mucho menos agresivas que en el resto del mundo y de igual manera, son mucho menos comunes los enfoques estructurados para la gestión de costos. Es en este entorno que el ZBB, visto como un enfoque estructurado, podría resultar llamativo para algunas organizaciones, por el simple hecho que es mejor que nada.

Se presentan datos adicionales respecto a la aplicación del ZBB en el Apéndice B; sin embargo, hay una conclusión clave en la que si bien el ZBB parece estar desapareciendo a nivel global, algunas

organizaciones lo siguen considerando útil (particularmente si son organizaciones que necesitan un enfoque más estructurado en gestión de costos), y buscan lograr mejoras tácticas por medio de metas de ahorro en costos en menos de 10% y que además están en la disposición de enfrentar los retos de implementación y complejidad asociada con el método de ZBB al implicar inversiones en capacitación, comunicación y gestión del cambio.

Presupuesto base cero digital

Para aquellas organizaciones interesadas en aplicar un presupuesto base cero, Deloitte ha desarrollado un enfoque digital que puede acelerar, facilitar y hacer más efectivo el proceso. Las principales mejoras incluyen lo siguiente:

- **Usar tecnologías cognitivas.** Estas herramientas reducen el nivel de procesamiento manual, lo que acelera la implementación del ZBB y ayuda a identificar oportunidades de ahorro que no son visibles.
- **Centrarse en impulsores estratégicos.** Esto reduce el reto en la gestión del cambio para el ZBB, al mismo tiempo que ofrece mejoras en las áreas de mayor importancia.
- **Atacar el problema por ambos frentes.** Al complementar el enfoque ascendente tradicional con una perspectiva descendente, se reduce el nivel requerido de detalle y se facilita la ejecución del ZBB.

Figure 18: ZBB Tradicional vs. ZBB Digital

ZBB Tradicional

Método ascendente y detallado enfocado en gastos indirectos y mano de obra indirecta

ZBB Digital

Método aplicando tecnología cognitiva y aceleradores para la identificación de ahorros estratégicos en todos los presupuestos y equipos



Ahorro: ZBB Tradicional

- Ahorro táctico ✓ Ahorro/ Mano de obra indirecta ✓
- Ahorro estratégico ✗ Gasto / Mano de obra directa ✗

Ahorro: Digital ZBB

- Ahorro táctico ✓ Ahorro/ Mano de obra indirecta ✓
- Ahorro estratégico ✓ Gasto / Mano de obra directa ✓

Ahorros meta concentrados en oportunidades "tácticas"
Oportunidad típica de ahorro de 10% o menos

Métodos descendente (60-70%) y ascendente (30-40%)
Oportunidad típica de ahorro de 10 a 20% o más



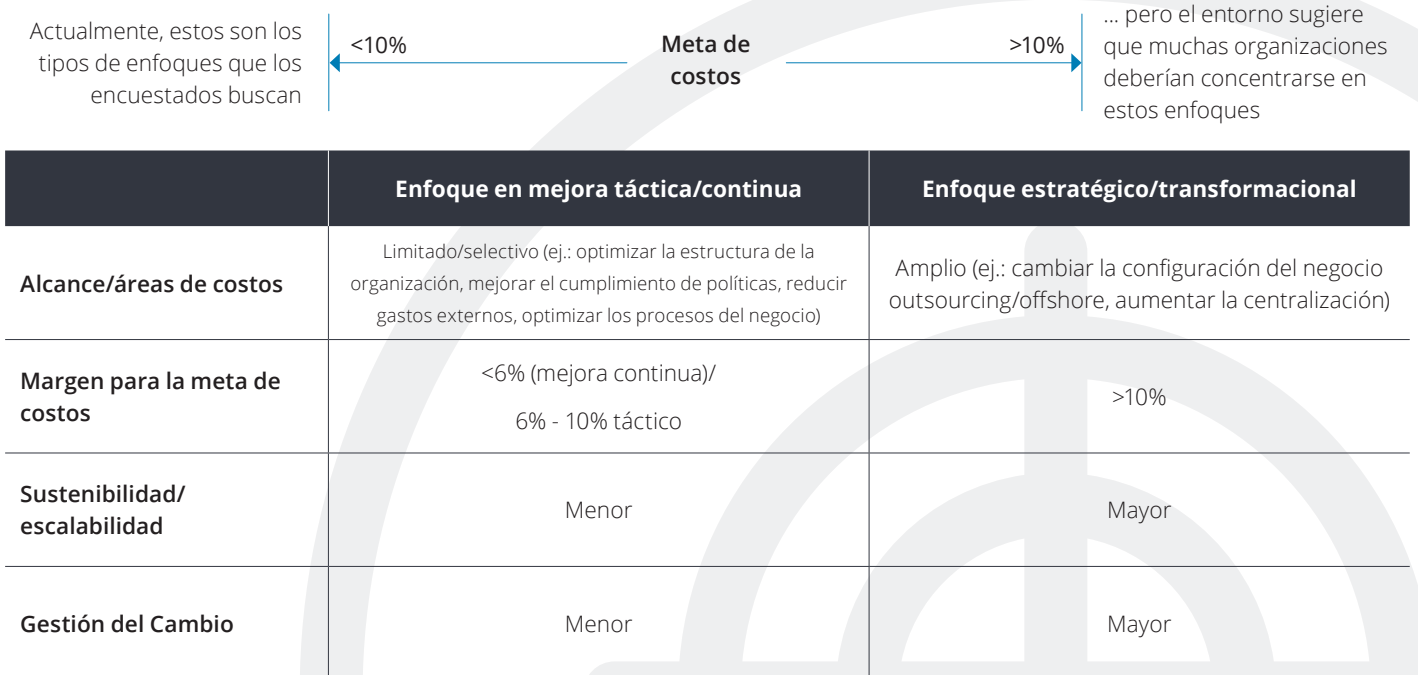
Un alto porcentaje de organizaciones (40%) aún se concentra en enfoques tácticos para la gestión de costos que suelen producir ahorros en costos menores a un 10%

Prácticas de gestión de costos para enfrentar la incertidumbre

Tener metas bajas con altas tasas de fracaso sugiere que los programas de costos no son tan efectivos como pudieran ser a nivel global, lo que da una oportunidad a las organizaciones en el mundo para mejorar en gran medida cómo gestionar sus costos.

En la actualidad, un alto porcentaje de organizaciones aún se concentran en enfoques tácticos para la gestión de costos que suelen producir ahorros en costos menores a 10%. Sin embargo, podrían lograr mejores resultados si aplicaran métodos más estratégicos y transformacionales, por lo que tendrían una mayor posibilidad de lograr ahorros escalables y sostenibles superiores a 10%. (Figura 19).

Figura 19: Progresión de los enfoques en gestión de costos

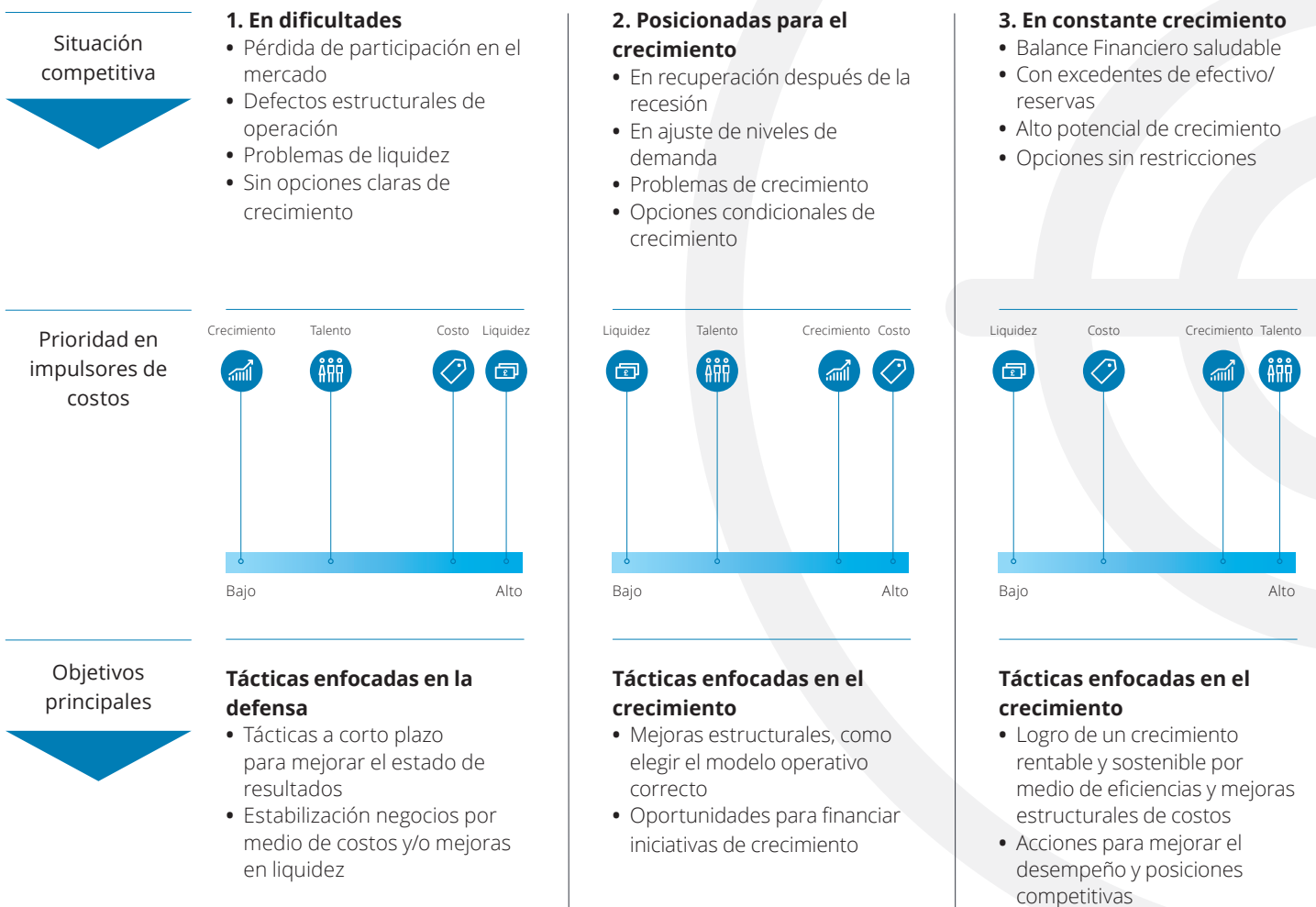


- **EE.UU.:** 41% de los encuestados mencionaron metas en costos <10%
- **LATAM:** Brasil y México reportaron índices altos de fracaso, de 64% y 69% respectivamente
- **UE:** 52% de los encuestados europeos mencionaron metas en costos <10%
- **APAC:** Organizaciones japonesas y australianas obtuvieron el mayor porcentaje en metas menores a 10% (74% y 50% respectivamente).
- **EE.UU.:** 33% informó tener metas >20%, pero 58% declaró no haberlas alcanzado
- **LATAM:** Las acciones estratégicas obtuvieron el porcentaje más alto en Brasil (32%) vs. México (26%)
- **UE:** Únicamente 13% de los encuestados europeos mencionaron metas en costos >20%
- **APAC:** Organizaciones indias y chinas obtuvieron los porcentajes más altos en cuanto a metas superiores a 10% (74% y 72% respectivamente).

Surge un nuevo escenario

Anteriormente, las organizaciones interesadas en mejoras estratégicas de costos eran clasificadas en general en una de estas tres categorías: (1) en dificultades (2) posicionadas para el crecimiento o (3) en constante crecimiento. (Figura 20).

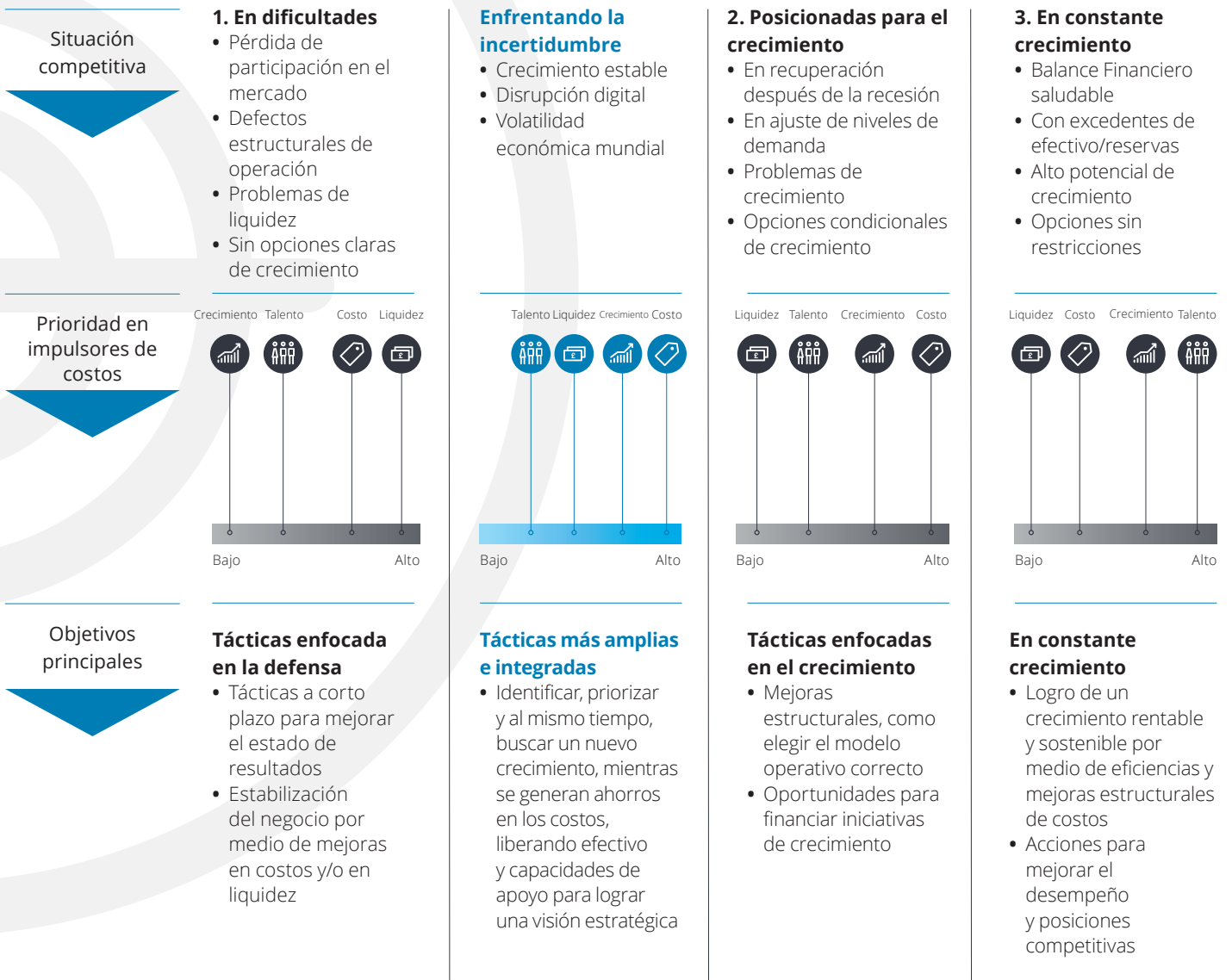
Figura 20: Escenarios tradicionales de gestión de costos



Estos escenarios tradicionales tienen prioridades diferentes, donde cada uno de ellos se enfoca principalmente en dos de los cuatro impulsores: crecimiento, talento, costo y liquidez. Sin embargo, en el ambiente actual de negocios, tal parece que surge un nuevo escenario competitivo que se enfoca en tres impulsores estratégicos a la vez: crecimiento, costo y liquidez, un escenario que llamamos “enfrentando la incertidumbre”.

Aún falta saber si esta nueva categoría es una característica permanente del panorama de negocios o simplemente es un paso intermedio hacia una de las tres categorías tradicionales (Figura 21).

Figura 21: Enfrentando la incertidumbre



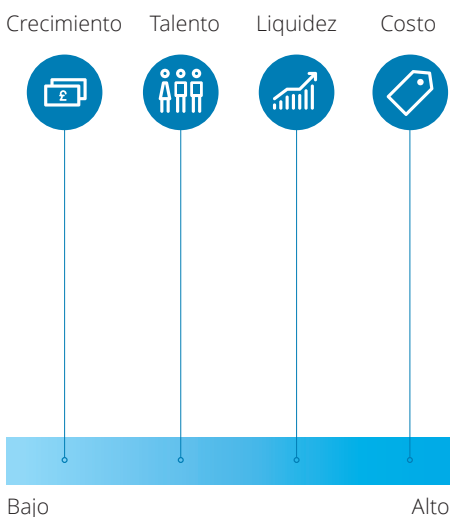
Diferentes objetivos para diferentes mercados

En algunos mercados, incluyendo Brasil, Francia, Italia, Japón y el Reino Unido, pareciera haber factores macroeconómicos que empujan a las organizaciones hacia un ambiente incierto y con dificultades, lo que determina la necesidad de objetivos con palancas de creación de valor que sean más defensivos. (Figura 22).

Figura 22: Tendencia a la defensiva



Tácticas enfocados en la defensa



Ingreso	Fijación de costos	Efectividad de Mercadotecnia y Ventas	Experiencia del cliente y mezcla de canales	Innovación y reorganización de la cartera de productos
Margen	Optimización de costos directos	Gestión de costos por SG&A*	Efectividad de fabricación y cadena de suministro	Ejecución de la prestación de servicios
Activos	Optimización del capital de trabajo	Optimización del inventario	Inversión y liquidación de capital	Reestructuración de deuda
Ejecución	Gobernabilidad y cambio	Optimización y talento	Gestión del desempeño del negocio	Riesgo, cumplimiento y regulación
Estrategia	Fusiones y adquisiciones	Optimización del portafolio del negocio	Asociación y Colaboración	Estrategia fiscal

■ Indica las palancas de creación de valor las cuales Deloitte identifica deben enfocarse
 * SG&A: Gastos operativos recurrentes

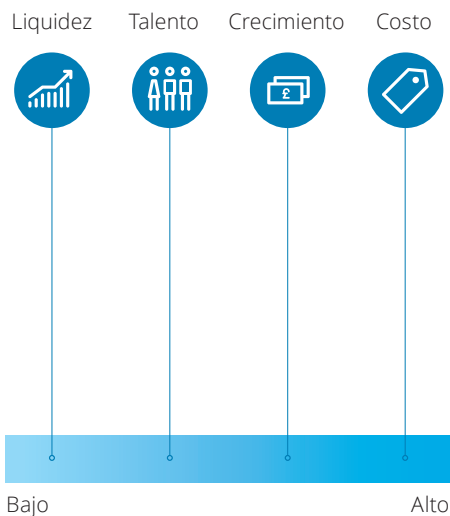
Otros mercados parecen moverse hacia un panorama más positivo (EE.UU., México, Países Bajos, España, Alemania, Bélgica, Noruega, Australia, Singapur, Hong Kong, India y China). Este escenario tiende a favorecer una táctica enfocada en la ofensiva, con énfasis en el crecimiento. (Figura 23).

Para poder gestionar los costos de manera efectiva, es importante que la organización elija una táctica que esté en línea con sus necesidades y su posición en el mercado en el futuro.

Figura 23: Tendencia a la ofensiva y al crecimiento



Tácticas enfocadas en el crecimiento



Ingreso ▶	Fijación de costos	Efectividad de Mercadotecnia y Ventas	Experiencia del cliente y mezcla de canales	Innovación y reorganización de la cartera de productos
Margen ▶	Optimización de costos directos	Gestión de costos por SG&A*	Efectividad de fabricación y cadena de suministro	Ejecución de la prestación de servicios
Activos ▶	Optimización del capital de trabajo	Optimización del inventario	Inversión y liquidación de capital	Reestructuración de deuda
Ejecución ▶	Gobernabilidad y cambio	Optimización y talento	Gestión del desempeño del negocio	Riesgo, cumplimiento y regulación
Estrategia ▶	Fusiones y adquisiciones	Optimización del portafolio del negocio	Asociación y Colaboración	Estrategia fiscal

■ Indica las palancas de creación de valor las cuales Deloitte identifica deben enfocarse

* SG&A: Gastos operativos recurrentes



Si bien 15% de las organizaciones estadounidenses reportaron que la disrupción digital era un riesgo importante, únicamente 6% de organizaciones a nivel global en promedio reconocieron un potencial impacto disruptivo de las tecnologías digitales

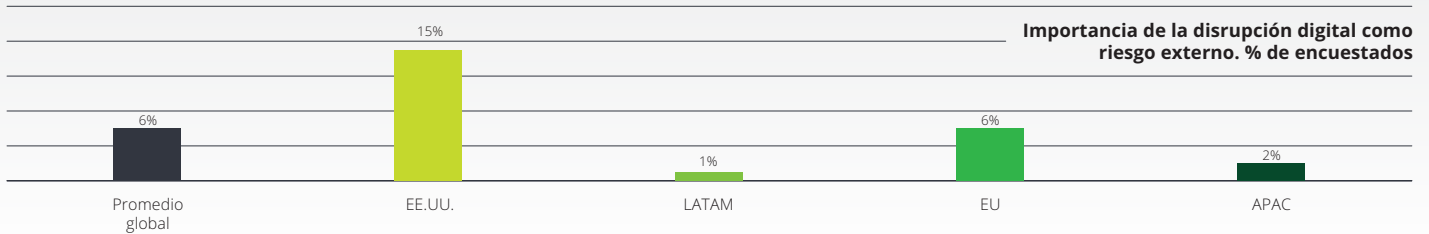
Mejora de márgenes en la era de la disrupción digital

En el futuro, la disrupción digital y las tecnologías exponenciales que la impulsan tienden a ser factores clave que las organizaciones necesitan considerar mientras se esfuerzan en la reducción de costos y mejora de márgenes, pero para varias organizaciones el futuro es ahora.

Según la encuesta, la disrupción digital ya es reconocida como un importante riesgo externo en EE.UU. (Figura 24), aunque también está creando oportunidades sin precedentes.

Si bien la disrupción digital no ocupa en la actualidad un lugar central en las organizaciones de otras regiones, sus perspectivas podrían cambiar rápidamente debido a la velocidad e impacto exponencial de las tecnologías digitales. Para no quedarse atrás, lo recomendable es que las organizaciones en todas las partes del mundo entiendan el impacto potencial de la era digital, de tal manera que puedan colocarse en una posición que les permita aprovechar las oportunidades, particularmente las relacionadas con automatización, *analytics* y tecnologías cognitivas, que muy posiblemente serán las primeras áreas de innovación en surgir.

Figura 24: Disrupción digital y tecnologías exponenciales



La gran mayoría de empresas apenas comienza a reconocer el impacto disruptivo potencial de las tecnologías digitales.

Fuente: Deloitte Regional Cost Survey Reports

Exponenciales

Algunas de las tendencias exponenciales alimentadas por la reciente digitalización de algunas áreas de tecnología y organizacionales

Están surgiendo dos áreas principales de innovación digital para mejorar márgenes y competitividad

<p>Inteligencia artificial</p>	<p>Robotics</p>	<p>Biotecnología y bioinformática</p>
<p>Energía y sistemas ambientales</p>	<p>Manufactura digital y nanotecnología</p>	<p>Computación, redes y sensores</p>
<p>Competencia incentivada</p>	<p>Medicina digital</p>	<p>Economías digitales</p>

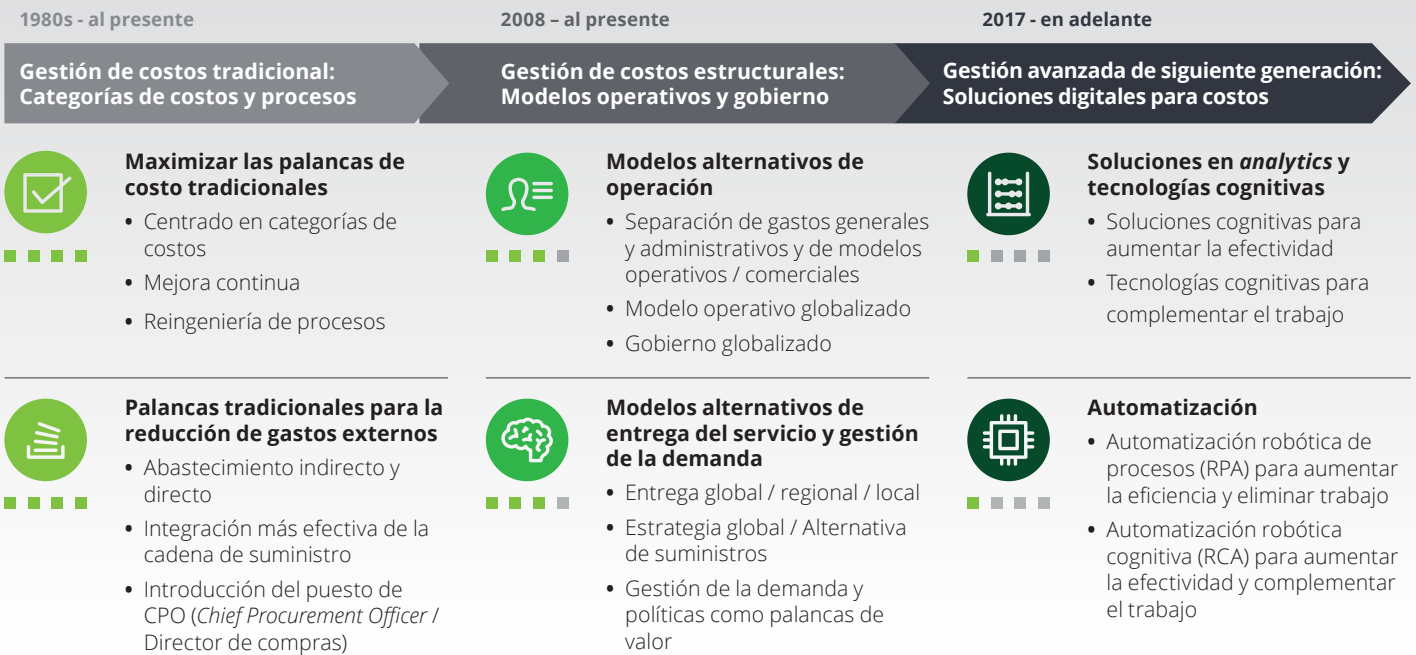
Automatización	
<p>Antes</p> <p>Revolucionar la producción física de bienes</p>	<p>Ahora</p> <p>Revolucionar procesos basados en conocimiento y que requieren mano de obra intensiva</p>
Analytics y tecnologías cognitivas	
<p><i>Analytics y Big Data</i> revelarán nuevos conocimientos y una toma de decisiones predictiva</p>	

Una gestión de cambios evolucionada

Desde los 80s, las soluciones y métodos para la gestión de costos han evolucionado constantemente. Primero, el énfasis se centraba en tácticas tradicionales tales como la gestión de costos por categorías, la reducción de gastos externos, la mejora continua y la reingeniería de procesos. Más recientemente, surgieron enfoques estructurales que eran más estratégicos en su naturaleza, tal como *outsourcing* global, *offshoring* y centralización, a través de los cuales se logró un mayor ahorro al aplicar cambios

fundamentales al modelo operativo de la organización, al modelo de entrega del servicio y de gobiernos. Ahora vemos el surgimiento de herramientas de nueva generación en gestión de costos que aprovechan el potencial de las tecnologías digitales para mejorar dramáticamente la eficiencia y la efectividad, para así habilitar desde la base la existencia de nuevos modelos de negocios y de nuevas maneras de trabajar. (Figura 25).

Figura 25: La evolución de la gestión de costos³

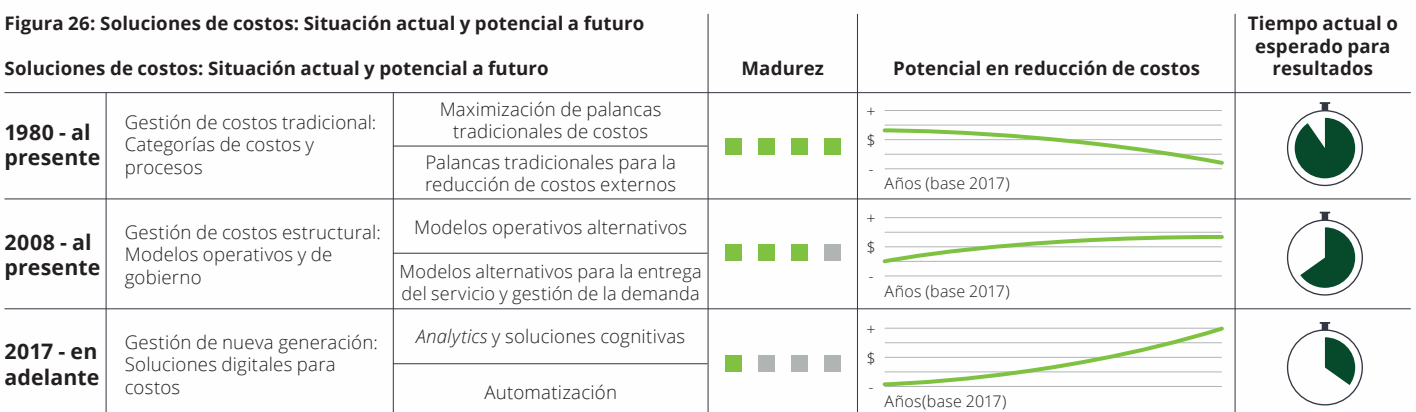


Madurez: Baja ■ ■ ■ ■ Alta
³ Análisis de Deloitte 2017

Tal y como se notó anteriormente, es probable que las soluciones digitales para costos se concentren inicialmente en la automatización, *analytics* y tecnologías cognitivas, donde los beneficios iniciales tenderán a ser en mejoras tácticas de eficiencia y de efectividad (es decir, reemplazar o disminuir el trabajo humano en los procesos del negocio existentes). Actualmente, estas soluciones aún se encuentran en las primeras etapas de madurez; sin embargo, y a diferencia de los enfoques tácticos tradicionales

y estructurales para la gestión de costos que podrían estar cerca de alcanzar su momento máximo o que más bien ya pasó, apenas comienzan a surgir soluciones en costos basadas en tecnologías exponenciales con la capacidad de generar un aumento en ahorros a medida que pasa el tiempo, esto debido a la naturaleza exponencial de las tecnologías digitales ("Ley de Moore"). Dando la oportunidad a las organizaciones de lograr mayores ahorros en mucho menos tiempo. (Figura 26).

Figura 26: Soluciones de costos: Situación actual y potencial a futuro



Madurez: Baja ■ ■ ■ ■ Alta

Caso de estudio: Uso de inteligencia cognitiva para analizar y ayudar a reducir gastos externos

Un fabricante mundial de bebidas se encontraba bajo una fuerte presión sobre los márgenes debido a que su producto principal se convertía en un producto "commodity", y a que el aumento en la eficiencia de la producción en su industria provocó que la oferta del producto sobrepasara la demanda de los consumidores, lo que llevó a buscar una mejor visibilidad de sus gastos externos y las oportunidades relacionadas con ello.

Como parte de una iniciativa de transformación rápida en costos diseñada para aportar un impacto en lo referente a ahorros, Deloitte ayudó a la organización en la aplicación de tecnologías cognitivas avanzadas para reducir gastos externos.

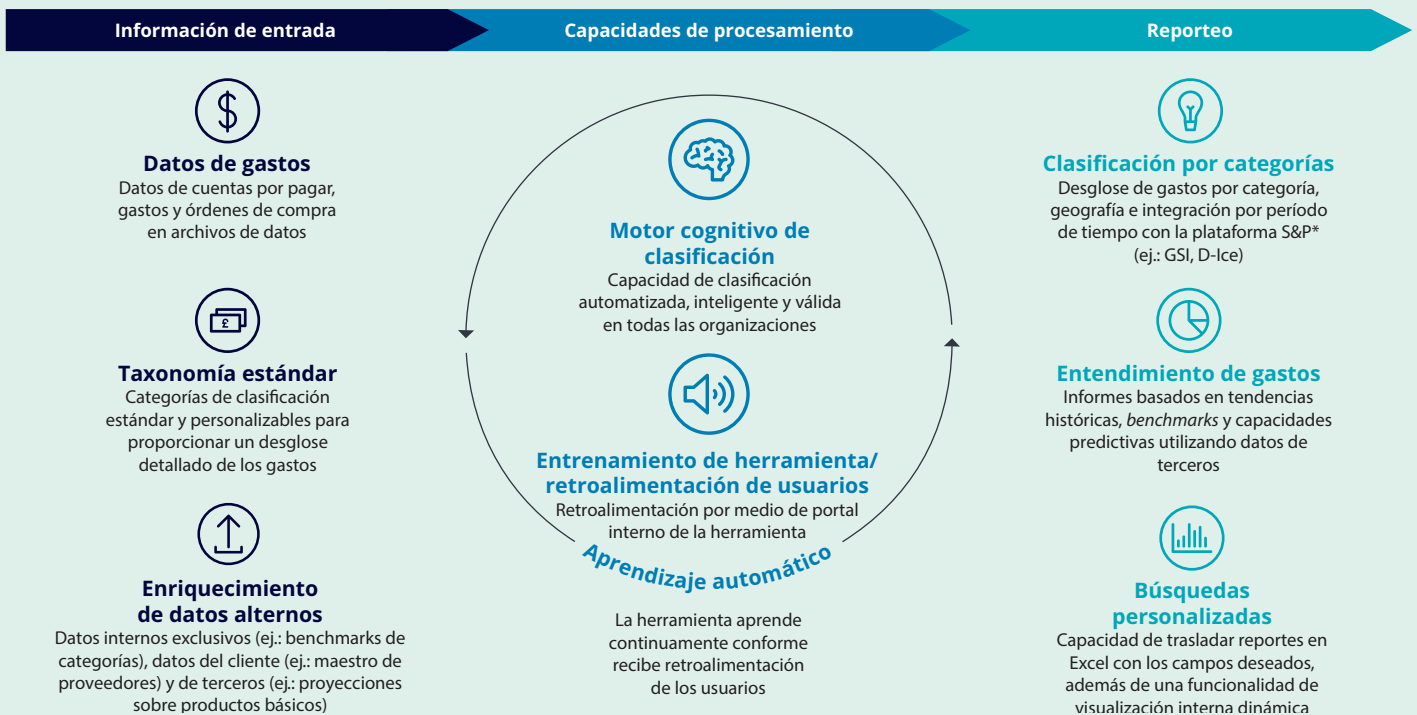
Tradicionalmente, este tipo de análisis ha requerido de una gran cantidad de tiempo y de trabajo manual para clasificar y analizar millones de transacciones de compra; sin embargo y gracias a la capacidad de la inteligencia cognitiva, el equipo de Deloitte pudo clasificar más de 98% de transacciones gracias a la tecnología aplicada y completó la misión en un periodo de 2 a 3 semanas solamente, en lugar de las 6 a 8 semanas normalmente necesarias. Al contar con una visión mejorada sobre las categorías clave de gasto, el equipo ejecutivo pudo realizar acciones para lograr un impacto rápido y tangible.

La herramienta es exacta, flexible y rápida. Aprende y razona como un humano, además de que entiende las diferencias sutiles que existen en el lenguaje específico de la industria, además de aprender más en cada análisis. La herramienta puede utilizar datos fragmentados y sin estructuras, provenientes de cualquier tipo de sistema o plataforma ERP y sus categorías de gastos son altamente personalizables. Es aquí donde se encuentra una capacidad clave que hace la diferencia entre un motor cognitivo de clasificación y un sistema tradicional basado en reglas: un motor cognitivo puede identificar y crear categorías de datos nunca antes vistas. Además, puede clasificar más de 40,000 transacciones por minuto, un nivel de procesamiento que nunca hubiera podido alcanzarse si sólo se procesara información manualmente.

Toda vez que se categorizaron de manera exacta las transacciones de la organización por categoría de gastos, proveedor, geografía y período de tiempo, el equipo fue capaz de generar conocimientos complejos respecto a los gastos externos de la organización y de identificar la variación de precios de compra entre proveedores y localidades, el grado de fragmentación de proveedores por categoría y el nivel de riesgo relativo a productos básicos.

Estos conocimientos promovieron acciones dirigidas para que el fabricante mundial de bebidas mejorara el rendimiento de sus gastos externos, eliminara desperdicios y aumentara su poder adquisitivo al lograr la consolidación del suministro.

Figura 27: Análisis cognitivo de gastos



La herramienta *CognitiveSpend* utiliza el aprendizaje automático y el reconocimiento avanzado de patrones para categorizar de manera exacta y automática un volumen masivo de transacciones de compra específicas (Figura 27).

De igual manera, es posible que la velocidad e impacto de las soluciones digitales de costos aumente dramáticamente conforme evolucionan de soluciones limitadas y específicas a una plataforma integrada que cubra las cuatro palancas de valor estratégicas para costos, que son: costo, crecimiento, liquidez y talento, de tal manera que promuevan mejoras en costos en toda la organización. (Figura 28).

Figura 28: De soluciones digitales de costos específicas a una plataforma integrada.
Uso actual de soluciones específicas de nueva generación en Deloitte

Palancas de costos	Enfoque tradicional	Soluciones Deloitte para costos de nueva generación				
Costo	Análisis SG&A/COGS	Robotics RPA/RCA ▲▲	Outsourcing de nueva generación y entrega del servicio ▲▲ Estructura organizacional en OrgSuite* ▲▲	Abastecimiento directo e indirecto del gasto cognitivo ▲▲	Cadena de suministro digital ▲▲ Proceso X-Ray (análisis de los procesos transaccionales de SAP) ▲▲	Soluciones en la nube ▲▲
Crecimiento	Análisis de precios	Polaris™: Mejora de ingresos con base en conocimiento (fijación de precios y promociones) ▲▲				
Liquidez	Análisis de inventario/ capital de trabajo	Inveritas™: Optimización de inventario y capital de trabajo ▲▲				
Gente	Gestión del cambio	Modelo y mapeo de capacidad estratégica ▲▲				

▲ Soluciones cognitivas o avanzadas ▲ Herramienta/acelerador

*Herramienta de análisis y diseño organizacional

La visión de Deloitte sobre la convergencia de soluciones de costos de nueva generación y digitales

Incremento del valor para accionistas

- Reestructuración de deuda
- Inversión y liquidación del capital
- Optimización del inventario
- Optimización transaccional de trabajo

Herramientas y aceleradores del crecimiento



Incremento del valor para accionistas

- Fijación de precios
- Experiencia del cliente y mezcla de canales
- Efectividad de mercadotecnia y ventas
- Innovación y racionalización del portafolio de productos



Herramientas y aceleradores de liquidez

THRIVE: Automatización, Cognitivo y Analytics
 Conjunto de herramientas para ayudar a las organizaciones a generar valor para los accionistas y lograr resultados más significativos de manera más rápida.



Herramientas y aceleradores de costos

Incremento en el valor para accionistas

- Riesgo, cumplimiento y regulación
- Organización y talento
- Gestión del desempeño del negocio
- Gobernabilidad y cambio



Herramientas y aceleradores de talento

Incremento en el valor para accionistas

- Optimización de costos directos y/o indirectos
- Gestión de costos SG&A
- Efectividad de fabricación y cadena de abastecimiento
- Ejecución de la prestación del servicio

Caso de estudio: Uso de inteligencia cognitiva para simplificar y optimizar la estructura de una organización

Una importante organización automotriz OEM (*Original Equipment Manufacturer*) necesitaba simplificar su organización para poder reducir gastos y al mismo tiempo, necesitaba retener talento crítico, invertir en capacidades estratégicas y reposicionarse para el futuro.

Al utilizar como base el trabajo que ya se había realizado en cuanto a gestión de costos, que incluía *benchmarking* externo y adopción de un modelo GBS (Servicios empresariales globales), Deloitte ayudó a la organización a simplificar su estructura y a optimizar la gestión de tramos de control y niveles (*spans and layers*) dentro de su organización a nivel mundial.

El análisis de Deloitte requirió depurar y clasificar datos de RH provenientes de un amplio subconjunto de datos de la población de empleados de la organización, que era de más de 30,000. Por lo regular, completar esta larga y compleja tarea tomaría de 3 a 6 semanas de trabajo a detalle y de tiempo completo para analizar y categorizar el puesto real de cada empleado dentro de la estructura de la organización con base en varios e indeterminados datos tales como puesto, departamento, ubicación física y

relación de subordinación (Figura 29). Sin embargo y gracias a las capacidades de la inteligencia cognitiva integradas al conjunto de herramientas de OrgSuite de Deloitte, el equipo asignado pudo completar esta labor en tan sólo 2 semanas trabajando medio tiempo (20% del trabajo usual).

En la primera corrida de datos, el índice de exactitud de la herramienta OrgSuite fue de aproximadamente 60%, pero mejoró rápidamente a 95% conforme la herramienta aprendió de sus errores y se reeducó en el proceso. Además, las capacidades avanzadas de visualización de OrgSuite facilitaron a Deloitte presentar al equipo directivo el análisis y oportunidades de mejora de una manera precisa y breve. En lugar de sólo presentar números crudos, fue posible dar vida al análisis por medio de visuales dinámicos e impactantes que demostraron que los beneficios potenciales eran reales y alcanzables.

Al final, el proyecto ayudó a la organización a ahorrar entre USD\$80 y USD\$100 millones anuales en costos de personal, al mismo tiempo que se concentró en el talento crítico y en su posicionamiento estratégico para el futuro.

Figura 29: Análisis cognitivo de estructuras organizacionales

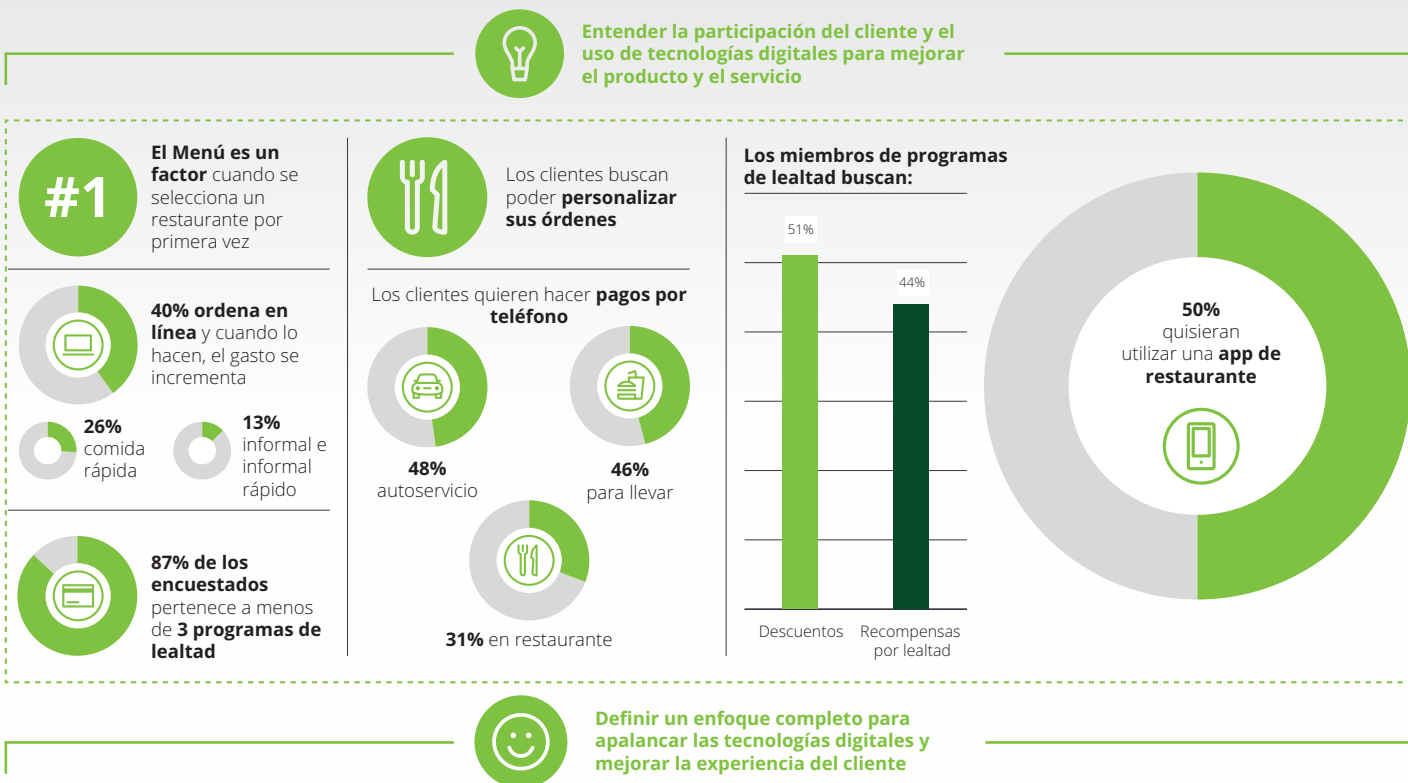


Fuente: Deloitte Consulting LLP 2017

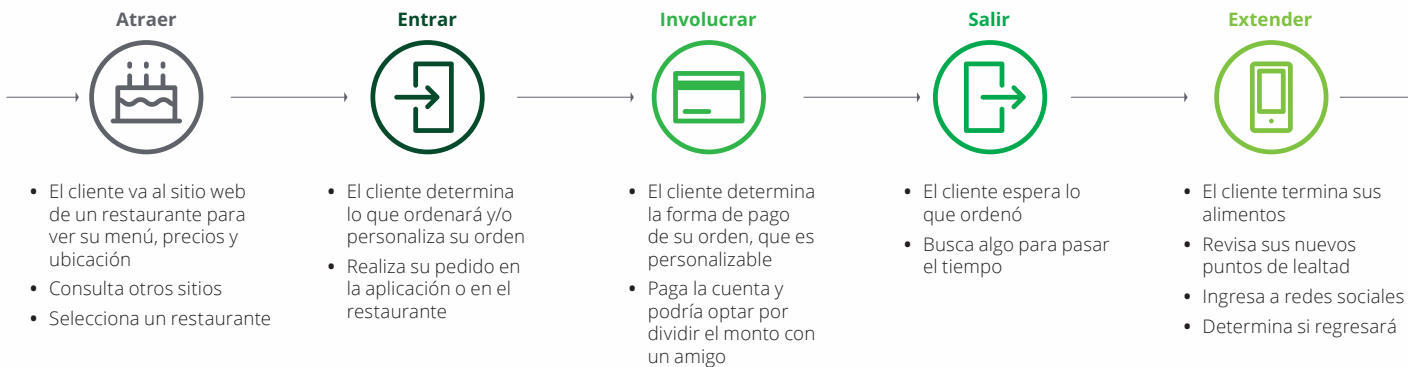
De la mejora en los productos y servicios a la innovación en el modelo de negocio

Hasta ahora, la mayor parte de la innovación digital se ha enfocado en mejorar los productos y el servicio al cliente mediante la aplicación de tecnologías digitales para crear productos nuevos y mejorados, y en entregar una experiencia superior al cliente que sea más valiosa y atractiva. (Figura 30).

Figura 30: Innovación en productos y servicio al cliente



Próxima generación - Experiencia avanzada del cliente



Fuente: Deloitte Digital, Next-Generation guest experience survey report 2016

Sin embargo, lo más probable es que el más grande impacto potencial de la innovación digital y tecnologías exponenciales provenga de la habilitación de plataformas disruptivas y de modelos innovadores del negocio que cambien en esencia la dinámica competitiva de una industria, o de las actividades económicas.

Por ejemplo: los servicios digitales de transporte compartido están transformando el sector de taxis por completo. Sin embargo, no son sólo una alternativa más barata, sino que representan un nuevo paradigma del negocio donde los trabajadores no tienen relación laboral con las organizaciones que les dan empleo⁴, creando así nuevos niveles de eficiencia y flexibilidad tanto para trabajadores, como para organizaciones. De hecho, muchos conductores trabajan para varias organizaciones de este tipo de servicios a la vez y cambian de organización conforme sea necesario, a manera de respuesta en tiempo real a la demanda del mercado.

Asimismo, la existencia de teléfonos inteligentes o smartphones cada vez más sofisticados habilita nuevas plataformas del negocio que transforman o eliminan categorías completas de productos. (Figura 31).

Figura 31: Disrupción digital de toda la industria

El progreso de la tecnología y adopción generalizada de la misma es el impulsor principal de las nuevas tecnologías del negocio

Un smartphone promedio está equipado con todas las funcionalidades de más de 12 dispositivos electrónicos



La innovación instrumentada por plataformas tecnológicas ya está dando forma a las industrias del transporte y hotelera, aunque se espera se expanda a todas las industrias



Fuente: Deloitte, The next billion dollar idea | Growth perspective 2014
* Cantidades en dólares

⁴ "Radically open: Tom Friedman on jobs, learning, and the future of work"
Cathy Engelbert & John Hagel, Deloitte Review, 31 de Julio de 2017.

Caso de estudio: Uso de la automatización robótica de procesos (RPA) para mejorar la productividad y reducir costos

Un banco mundial listado en Fortune 1000 necesitaba expandir su capacidad operativa para poder manejar un gran volumen de transacciones financieras, sin contratar más personal. Fue gracias a la automatización robótica de procesos (RPA) que el banco ha sido capaz de aumentar su productividad en banca crediticia y minorista a un equivalente de 300 empleados de tiempo completo, cifra que sigue en crecimiento conforme aumenta el alcance y extensión de la implementación de bots*.

Antes de la tecnología RPA, varios de los procesos bancarios en buena parte eran manuales, lo que tenía un impacto negativo sobre la eficiencia y la calidad. No obstante, al inicio los líderes de la banca se mostraron escépticos frente a la automatización pues: (1) varios de los procesos bancarios eran altamente complejos, (2) los datos necesarios se encontraban dispersos entre varios sistemas tradicionales y de terceros, y (3) la mayoría de los procesos, al ser vistos individualmente, no justificaban la implementación de un robot completo. Sin embargo, en el análisis integral del negocio que realizó Deloitte se encontró que sin duda la tecnología RPA era una opción viable, debido a que varios de los procesos eran lo suficientemente similares como para lograr un método combinado de planeación, desarrollo, implementación, optimización y mantenimiento de bots.

Ejemplos específicos sobre la implementación de la tecnología RPA incluyen lo siguiente:

- Aceptación de solicitudes para recuperación de tarjeta de crédito debido a problemas o reembolsos, para posteriormente reunir miles de datos relacionados por cada solicitud de recuperación.
- Inicio de sesión en un repositorio de estados financieros para convertir datos en PDF no estructurados en estructurados mediante las capacidades de la tecnología de procesamiento de

* Programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas a través de Internet

lenguajes naturales para identificar términos clave y poder informar la evaluación del reclamo realizado.

- Aplicación de un conjunto de reglas adaptadas a datos transaccionales para integrar los resultados a una calculadora para su pago y procesamiento.

El primer bot del banco fue desarrollado e implementado en tan sólo seis semanas como un proyecto piloto para comprobar la viabilidad de la tecnología RPA y para comenzar a convencer a los distintos equipos de toda la organización, pero este esfuerzo se expandió rápidamente y se agregaron de 30 a 50 bots en los primeros seis meses y 150 bots durante el primer año y medio (que manejan 90,000 solicitudes operativas por semana).

Como parte clave del esfuerzo, se desarrolló una metodología de aseguramiento de la calidad específica para RPA, de tal manera que sea posible garantizar que la calidad se mantiene de manera constante y que los bots no fallen en producción. Las verificaciones manuales se realizan normalmente en muestras de datos que hayan sido recién procesadas por bots. También incluye volver a correr casos de prueba definidos para verificar que cada bot esté produciendo los resultados esperados. De igual manera, los equipos de Riesgo y Auditoría Interna llevan a cabo revisiones periódicas de calidad de los bots. Estas pruebas también se realizan en el Centro de Excelencia y centros de RPA.

En la actualidad, más de 150 bots ejecutan más de 120,000 solicitudes operativas por semana con tan sólo 30% del costo total al que hubiera incurrido el banco si hubiera contratado personal adicional. En general, el período de retorno de este esfuerzo fue de tan sólo seis meses. En los primeros tres años, se espera que la tecnología RPA ayude al banco ahorrar más de \$40 millones de dólares.

Figura 32: Mapa de automatización

	2 meses	6 meses	18 meses
Infraestructura	3 PCs físicas	Más de 10 PCs virtuales	150 PCs virtuales
Bots	1	30-50	150
Procesos	1	5-10	20
Solicitudes semanales	<2,000	10,000-20,000	90,000
Solicitudes totales		1/2 millones	4 millones
Adopción por parte del equipo	20%	50%	-100%

Fuente: Deloitte Consulting LLP 2017

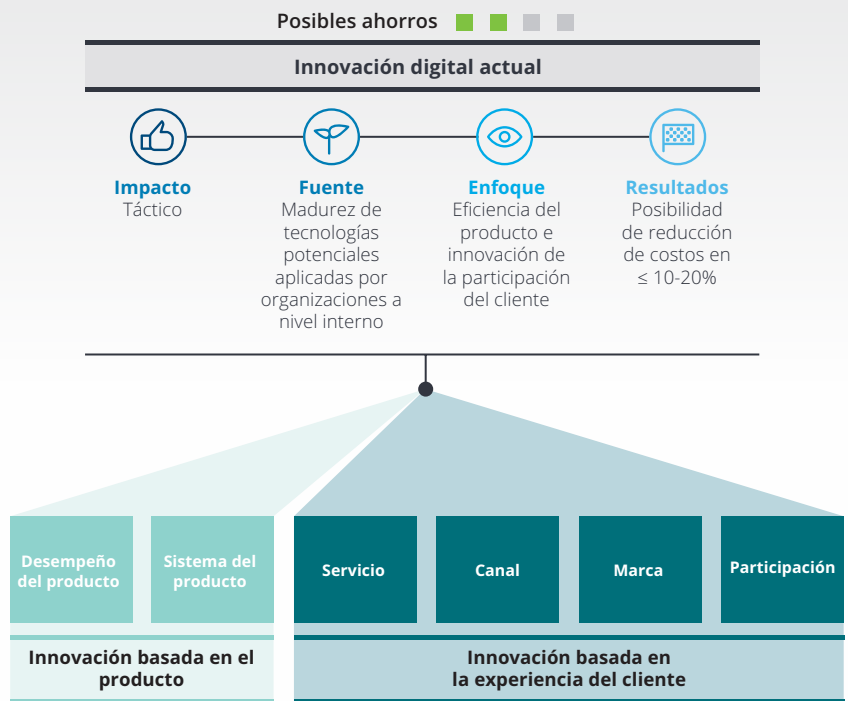
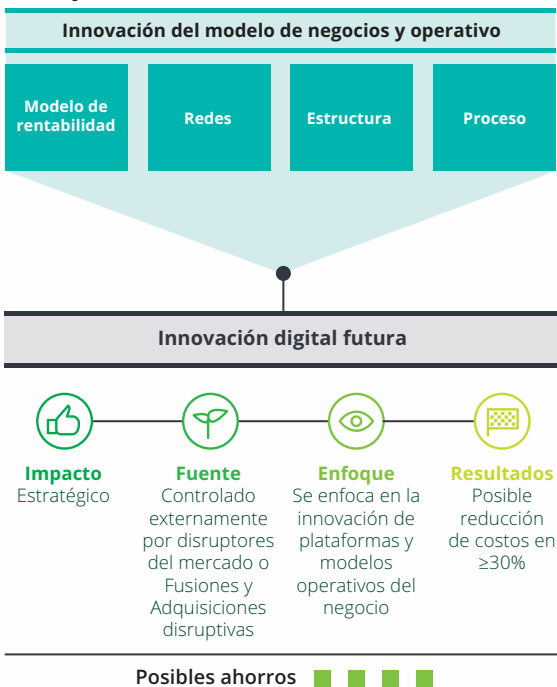
Conforme las tecnologías digitales producen una mayor innovación en los modelos de negocio y operativos, las organizaciones pueden esperar impactos estratégicos que generen disrupción sobre industrias completas, lo que produciría un 30% o más de ahorro

sostenible en costos, algunas veces mucho más, lo que conlleva a un replanteamiento de las expectativas de eficiencia en comparación a los modelos tradicionales. (Figura 33).

Figura 33: Impacto futuro de la innovación digital


Posibles ahorros: Bajo ■ ■ ■ ■ Alto

10 tipos de innovación⁵



Fuente: Deloitte Consulting LLP 2017

⁵ *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Helen Waters, Deloitte Development LLC, John Wiley & Sons, Inc, April 2013, 2017.



Las organizaciones necesitan buscar oportunidades para crear disrupción en el *status quo* mediante modelos innovadores de negocio y operativos

Mirando hacia el futuro

Las innovaciones digitales ya están transformando la manera en la que la gente vive y trabaja en todo el mundo y en los meses y años venideros, podrían tener el mismo tipo de impacto transformacional sobre las estructuras de costos de las organizaciones.



Para posicionarse exitosamente en la era digital, las organizaciones de cada región e industria deberán comenzar a buscar maneras para potenciar las capacidades que ofrecen las tecnologías de automatización, de *analytics* y de tecnologías cognitivas para reducir sus costos y mejorar su eficiencia.

Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan buscar oportunidades para crear disrupción en el *status quo* mediante nuevos modelos de negocio y operativos. En un mundo cada vez más digital, el futuro pertenece a quienes son los suficientemente audaces para adoptar la tecnología digital. Para poder prosperar, las organizaciones deben generar disrupción por y para sí mismos, en lugar de permitir que la disrupción de otras organizaciones las alcance.

Autores del Reporte

Autor



Omar Aguilar

Socio
Líder Global Transformación
Estratégica de Costos
oaguilar@deloitte.com
EE.UU. +1 215 870 0464
Internacional +1 267 226 8956

Omar Aguilar es el Líder Global de la oferta de servicio Transformación Estratégica de Costos para Deloitte Consulting LLP, dedicado a dar soporte y servicio a clientes multinacionales y locales en todo el mundo. Sus áreas de especialización incluyen transformación estratégica de costos, mejora de márgenes, reestructuraciones, *turnarounds* y transformación del modelo de negocio.

Anterior a su rol actual, fungió como Líder Regional de Estrategia y Operaciones de América, desempeñándose antes como Líder de la Práctica de Reducción de Costos en Organizaciones para EE.UU. Omar es autor de numerosas publicaciones sobre el tema de gestión de costos sostenible y escalable que han sido citadas y escritas por y para revistas y periódicos como *Business Finance*, *The Journal of Cost Management* y *The Wall Street Journal*, entre otros. Omar es un asiduo conferencista, cuyas participaciones incluyen la de conferencista invitado para la *Wharton School of Business* de la Universidad de Stanford, la *Graduate School of Business* de la Universidad de Stanford, y la *Tepper School of Business* de Carnegie Mellon. Es Licenciado y Maestro en Ingeniería Nuclear por la Universidad de Missouri-Rolla, y Maestro en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad de Notre Dame.

Colaborador

Fernando Jiménez Barria

Gerente de Estrategia
y Operaciones
Deloitte Consulting LLP
fejimenez@deloittemx.com

Contactos

Global

Omar Aguilar

Socio
Deloitte Consulting LLP
+1 267 226 8956
oaguilar@deloitte.com

México

Jorge Castilla

Socio Director Nacional de Consultoría
Deloitte México
+52 55 5080 6110
jocastilla@deloittemx.com

Froylán Campos

Socio
Deloitte Consulting México
+52 55 5080 7046
frcampos@deloittemx.com

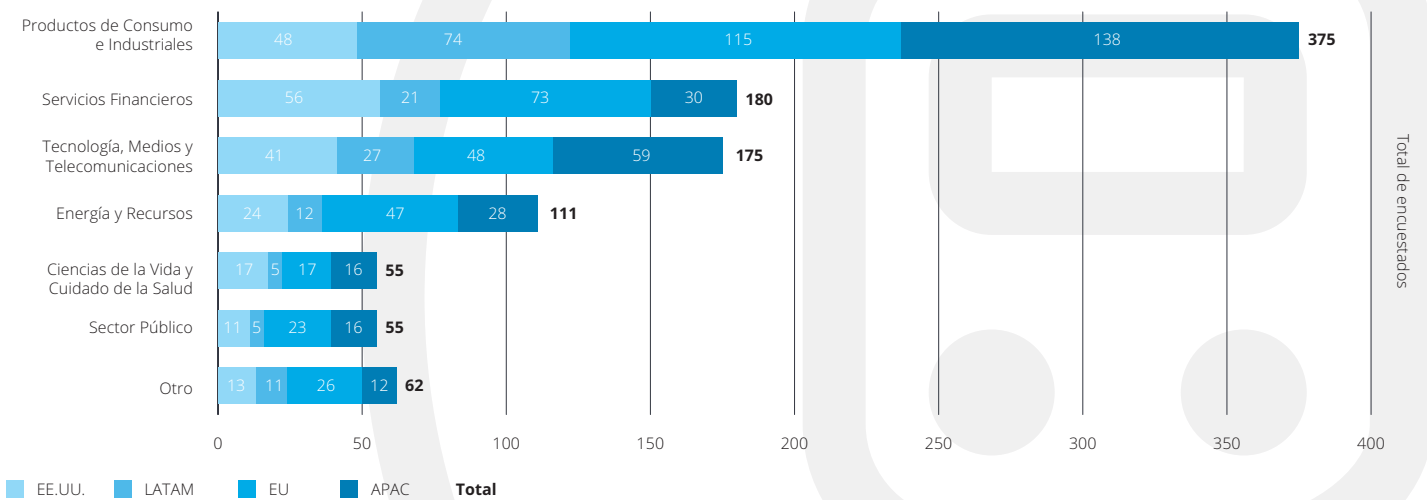


Todas las industrias reportaron resultados de similar magnitud respecto a la posibilidad de reducir costos. No obstante, los impulsores, las prioridades, los riesgos externos y acciones factibles podrían percibirse de manera distinta en cada industria

Apéndice A: Perspectivas globales sobre la gestión de costos en industrias clave

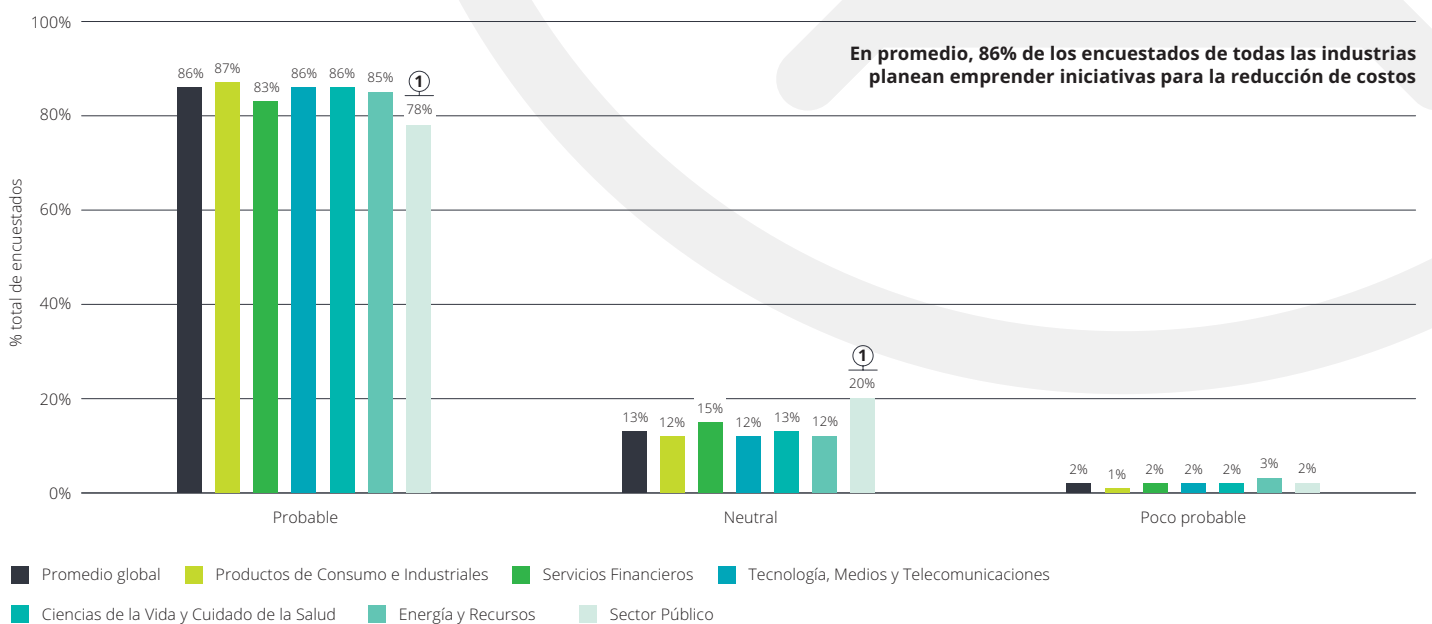
Se agruparon a los encuestados a nivel mundial en seis principales industrias con el objetivo de revelar perspectivas específicas de la gestión de costos. (Figura A-1).

Figura A-1: Presencia de la industria en las regiones



Todas las industrias reportan resultados de similar magnitud respecto a la posibilidad de reducir costos, resultados que van desde 78% (Sector Público) a 87% (Productos de Consumo e Industriales). (Figura A-2).

Figura A-2: Probabilidad de reducción de costos en los próximos 24 meses

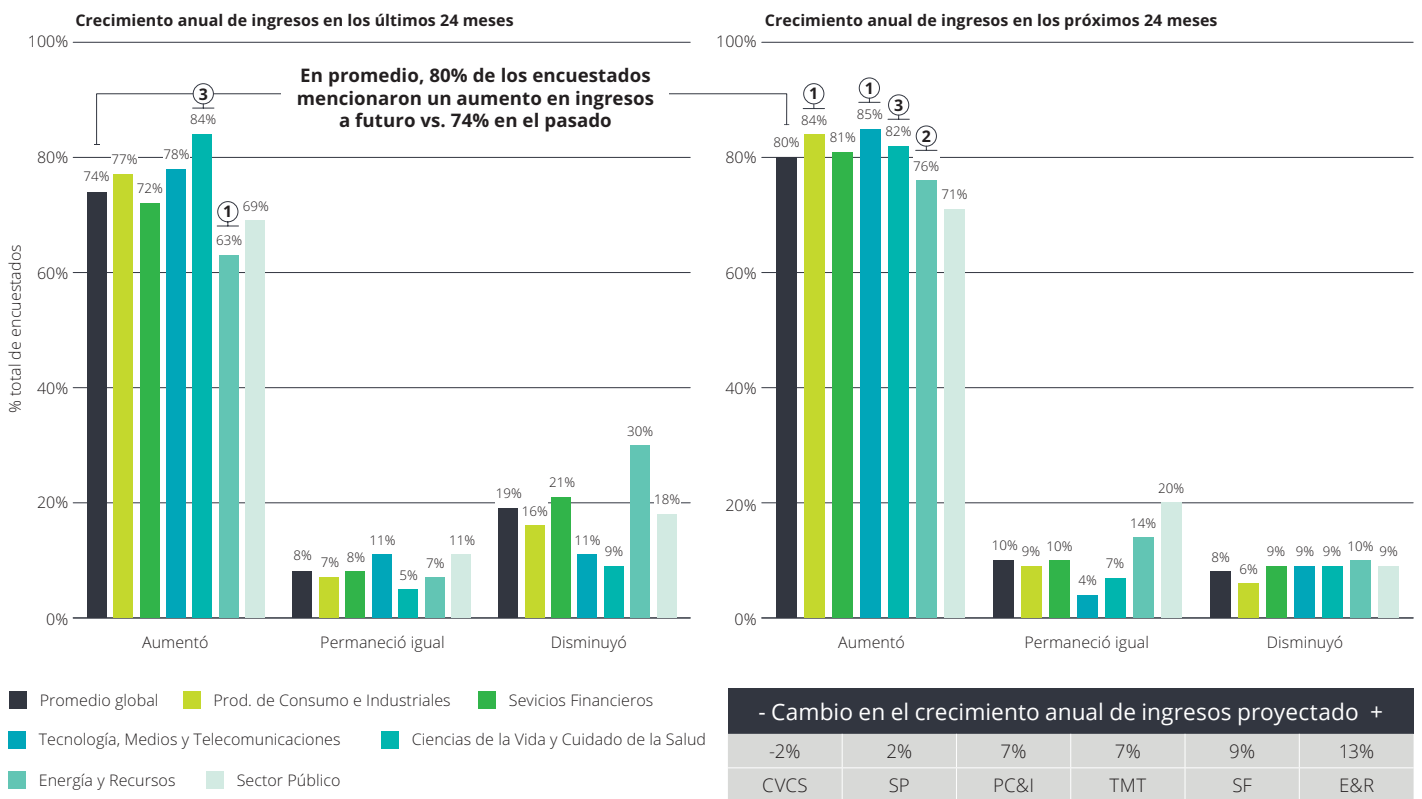


Hallazgos de la encuesta

① Los encuestados del Sector Público reportaron la menor probabilidad (78%) y la posición más neutral en lo que se refiere a emprender acciones para la reducción de costos (20%).

Las expectativas de crecimiento de ingresos son generalmente más altas que el desempeño reportado en los 24 meses anteriores; sin embargo, el grado de confianza respecto al crecimiento futuro varía de industria a industria (Figura A-3).

Figura A-3: Crecimiento anual de ingresos

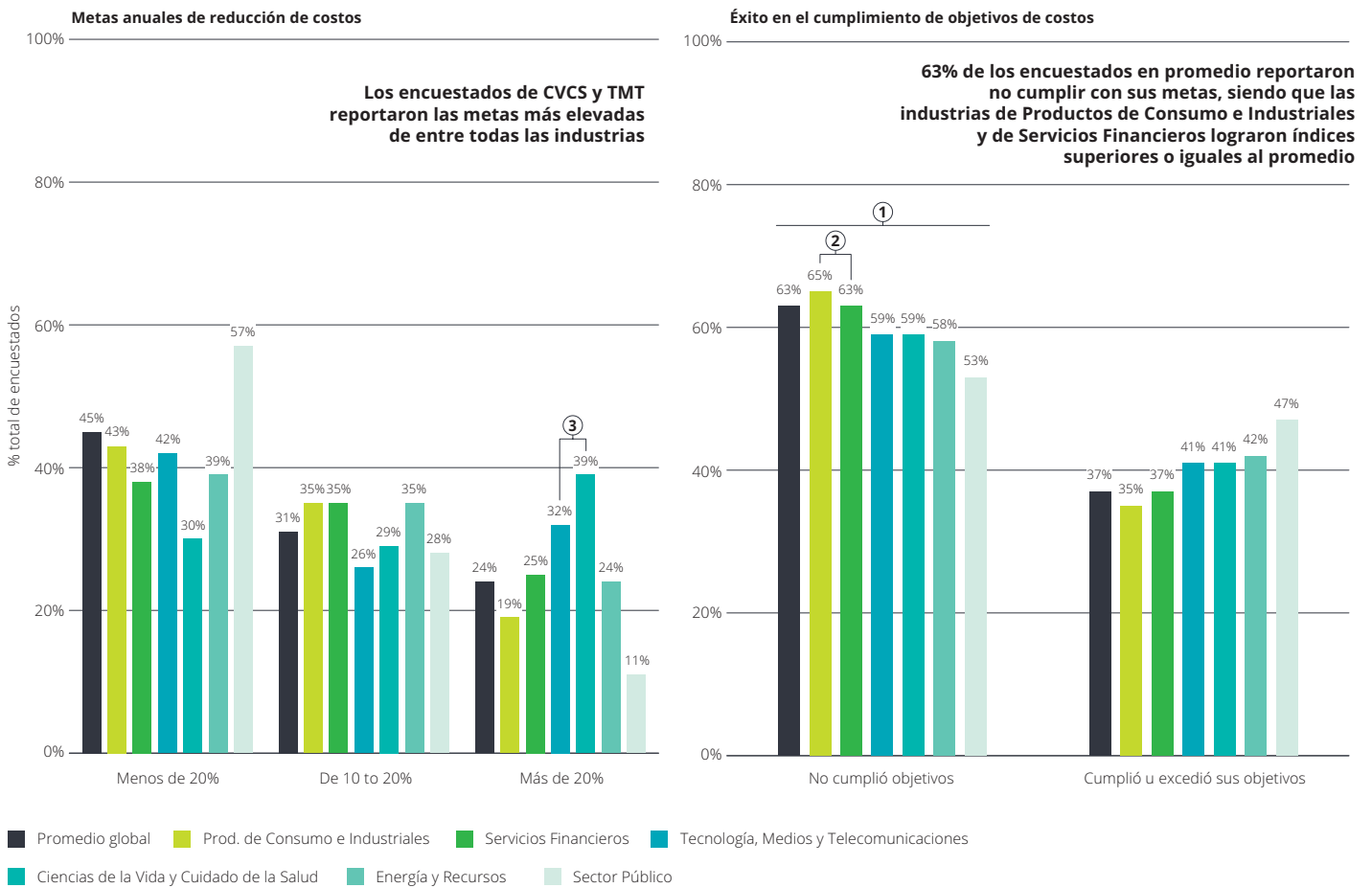


Hallazgos de la encuesta

- ① La industria TMT (85%), seguida de PC&I (84%) y SF (81%) reportaron los índices más altos de proyección de crecimiento para los próximos 24 meses.
- ② A pesar de que la industria de E&R reportó un incremento en los ingresos proyectados (63% a 76%), aun así reportaron índices menores de incremento en ingresos (76%) comparado con el promedio global de 80%.
- ③ La industria CVCS es la única que reportó una disminución de ingresos (84% a 82%).

La mayoría de los encuestados de todas las industrias tienen metas de reducción de costos menores a 20%. Los índices de éxito también son bajos de manera global, particularmente en las industrias de Productos de Consumo e Industriales y de Servicios Financieros. (Figura A-4).

Figura A-4: Metas de reducción de costos e índices de éxito

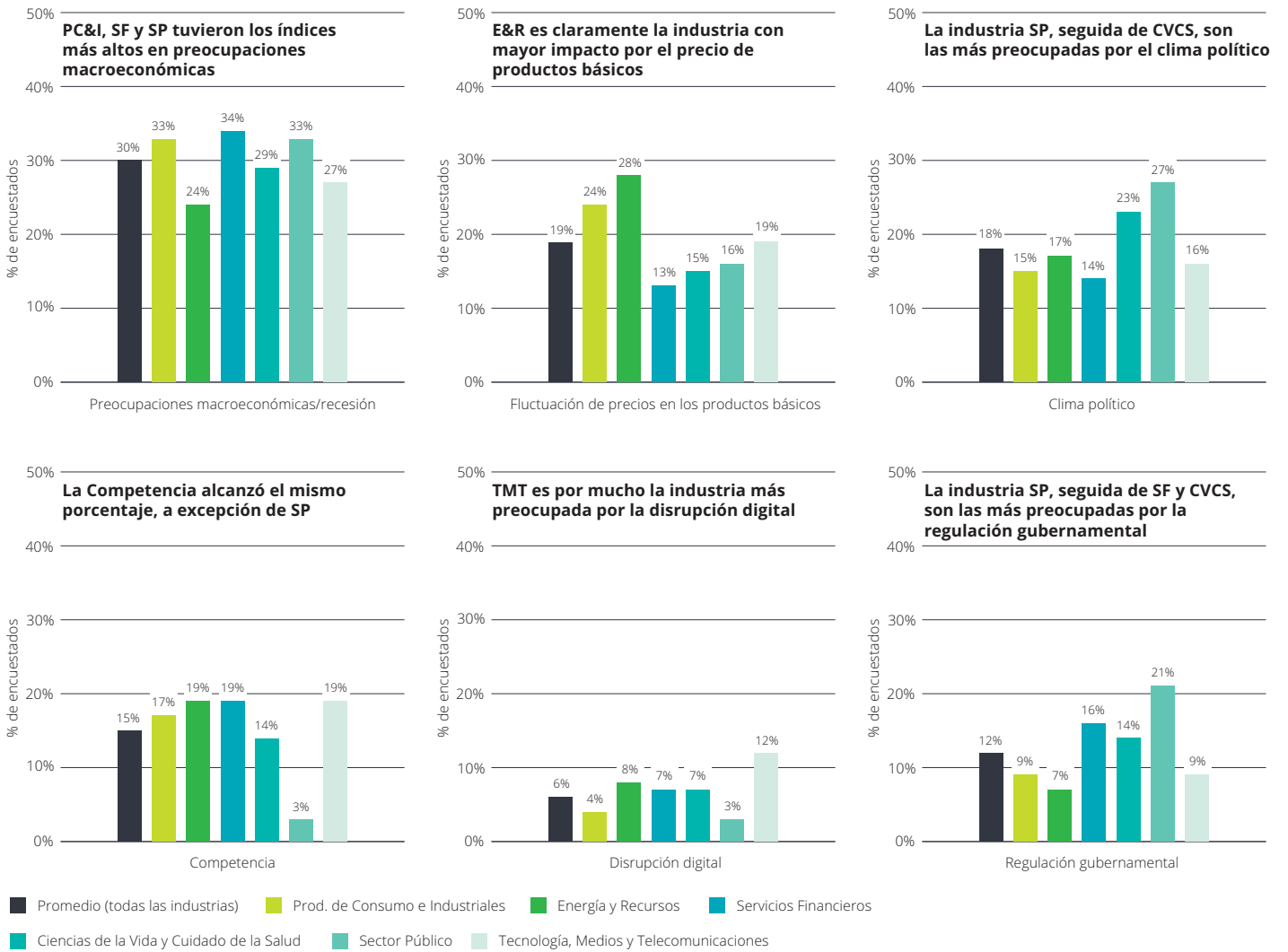


Hallazgos de la encuesta

- ① La mayoría de las industrias no cumplió con sus metas de reducción de costos (rango del 53 a 65%), con un promedio de 63%.
- ② Las industrias de Productos de Consumo e Industriales y de Servicios Financieros reportaron los mayores índices de fracaso (65% y 63% respectivamente).
- ③ Las industrias de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud (39%) y TMT (32%) son las que están trabajando en metas de reducción de costos en más de 20%, en comparación con el promedio de 24% de todos los encuestados.

Las clasificaciones de riesgos externos varían entre industrias. No es de sorprender que las organizaciones de la industria en Tecnología, Medios y Telecomunicaciones expresan mayor preocupación sobre la disrupción digital en comparación con otras industrias. (Figura A-5).

Figura A-5: Riesgos externos



Productos de Consumo e Industriales

En la industria de Productos de consumo e industriales, los principales impulsores para la gestión de costos son “ganar ventaja competitiva” e “inversión necesaria para el crecimiento”, lo que es consistente con los hallazgos de las industrias en general. (Figura A-6).

① Los principales impulsores son ganar ventaja competitiva sobre sus competidores e inversión necesaria para el crecimiento.

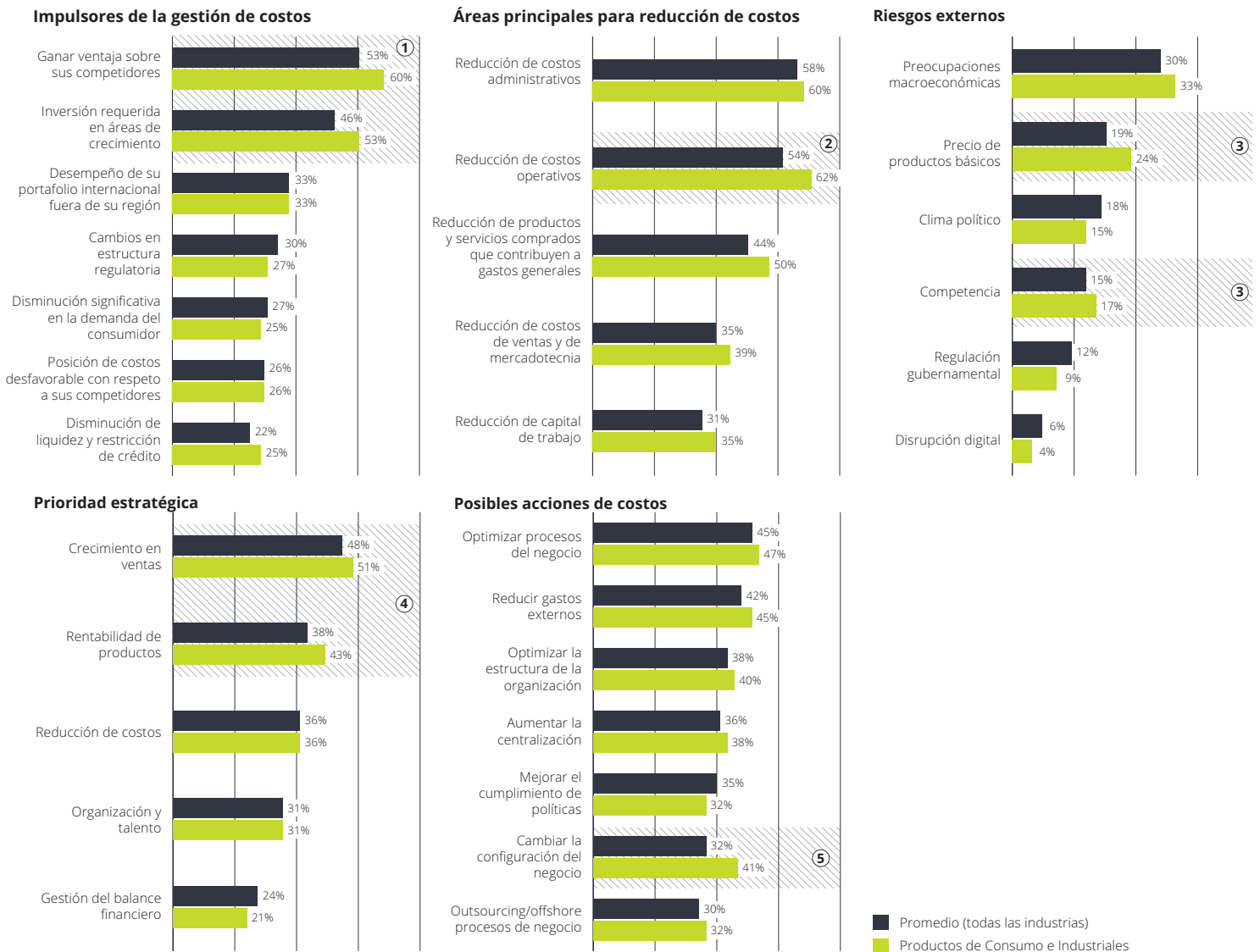
② Las organizaciones del sector PC&I se han concentrado mucho más en áreas relacionadas con la reducción de costos operativos.

③ Los riesgos que van más allá del clima macroeconómico y político se concentran en los precios de los productos básicos y en la competencia.

④ La prioridad estratégica principal es el aumento de las ventas, seguido de la rentabilidad del producto, donde ambos aspectos se reportaron más frecuentemente en comparación al promedio para todas las industrias.

⑤ Las acciones más probables para costos son similares al promedio de todas las industrias, en donde cambiar la configuración del negocio alcanzó el mayor porcentaje.

Figura A-6: Perspectivas de Prod. de Consumo e Industriales



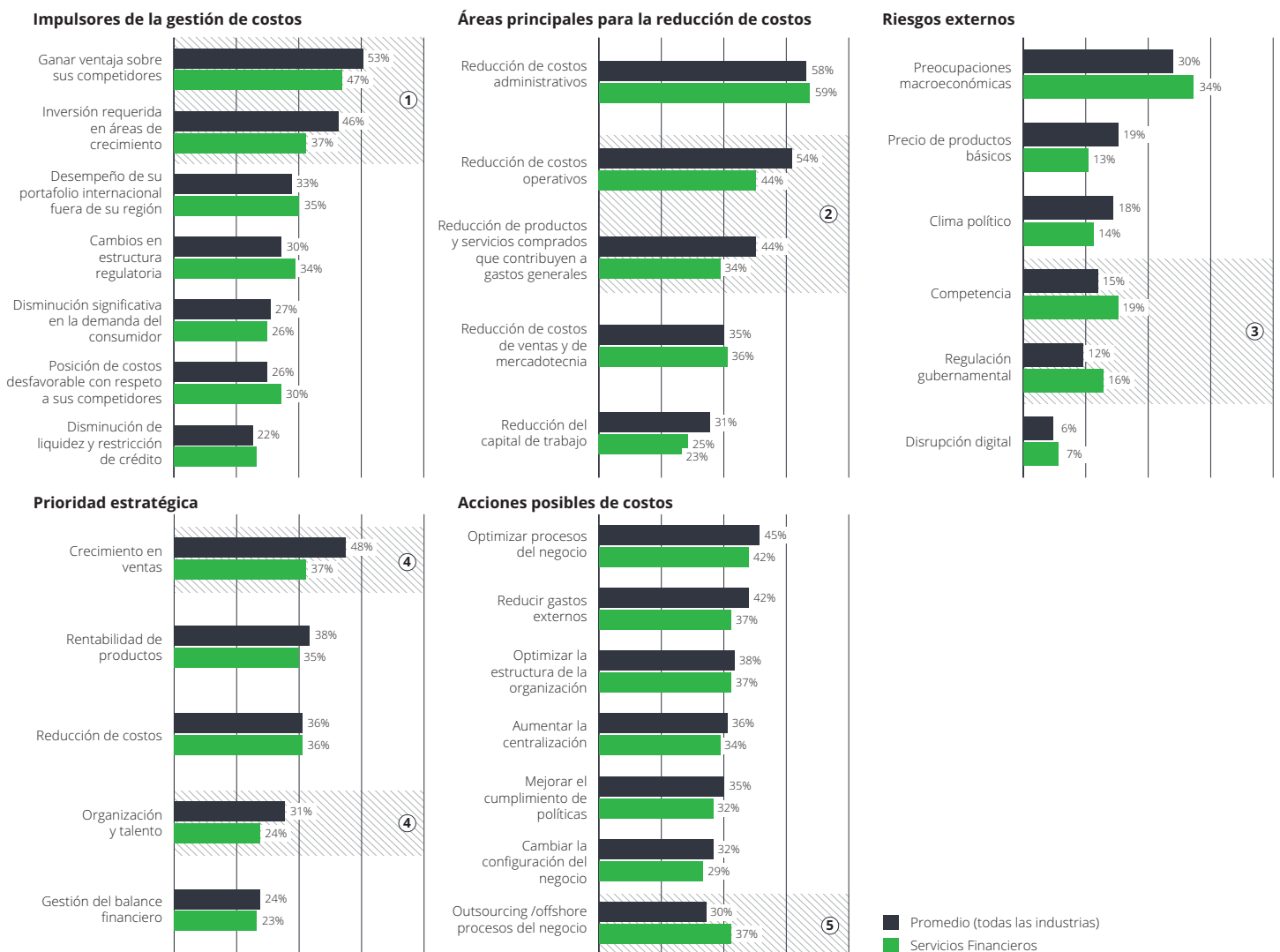
Servicios Financieros

En Servicios Financieros, los principales impulsores también son consistentes con los resultados en general para todas las industrias; sin embargo, los porcentajes son menores en términos absolutos. (Figura A-7).

- ① Los impulsores principales son consistentes, pero lograron un porcentaje menor en comparación con todas las industrias.
- ② Reducción de costos operativos, al igual que en productos y servicios comprados lograron un mayor porcentaje en comparación con el promedio para todas las industrias.

- ③ Los riesgos más allá del macroeconómico y del clima político se enfocan en la normativa política y la competencia.
- ④ Las prioridades estratégicas relacionadas con el crecimiento en ventas y organización y talento fueron mucho menores respecto al promedio de todas las industrias.
- ⑤ Las posibles acciones son consistentes con el promedio de todas las industrias, sin embargo, *Outsourcing* y *Offshore* alcanzaron un porcentaje mucho más alto.

Figura A-7: Perspectivas de Servicios Financieros



Tecnología, Medios y Telecomunicaciones

En Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, los impulsores principales son consistentes con los resultados generales de todas las industrias; sin embargo, “inversión requerida en áreas de crecimiento” y “disminución importante en la demanda del consumidor” lograron un porcentaje más alto en comparación con los promedios generales de la industria. (Figura A-8).

① Los principales impulsores son consistentes con el promedio de todas las industrias, aunque inversión necesaria para el crecimiento y disminución importante en la demanda del consumidor alcanzaron porcentajes mucho más altos.

② A pesar de que la mayoría de áreas de reducción de costos alcanzaron porcentajes similares a los promedio de todas las industrias, reducción de capital circulante tuvo un porcentaje mucho más bajo.

③ Los riesgos más allá de los factores macroeconómicos y del clima político se enfocan en la competencia.

④ Todas las prioridades tuvieron un porcentaje mucho mayor en comparación con el promedio de todas las industrias, especialmente crecimiento en ventas y gestión del balance financiero, que obtuvieron los porcentajes más altos.

⑤ La acción de costos más probable para los encuestados de la industria TMT es reducir gastos externos.

Figura A-8: Perspectivas de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones



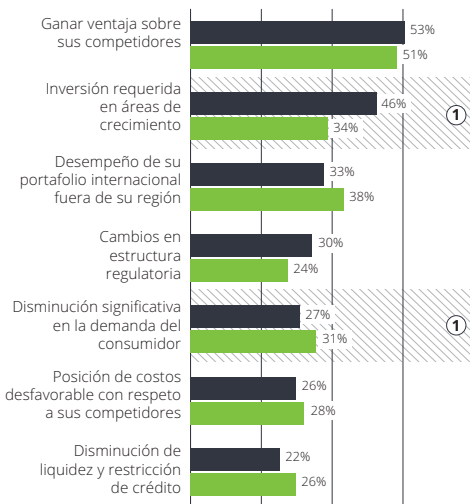
Energía y Recursos

En el sector Energía y Recursos, las prioridades estratégicas de “Crecimiento en ventas” y “Rentabilidad de productos” son los de menor porcentaje en comparación con el promedio. (Figura A-9).

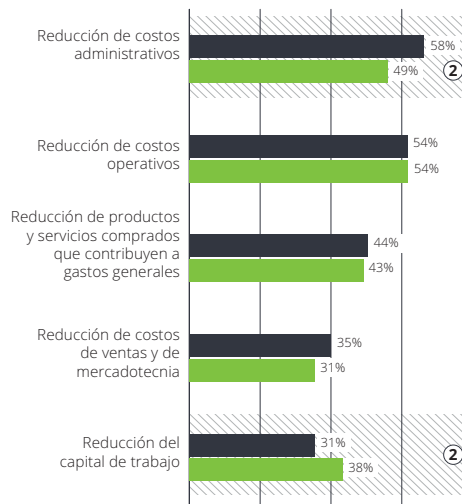
- ① Los impulsores relacionados con inversión requerida en áreas de crecimiento y disminución de la demanda del consumidor difieren de manera importante en comparación con el promedio de todas las industrias.
- ② La reducción de costos administrativos tiene un porcentaje mucho más bajo en comparación con el promedio de todas las industrias, mientras que reducción del capital de trabajo obtuvo un porcentaje mucho más alto.

- ③ El mayor riesgo percibido, por mucho, es el de precio de productos básicos.
- ④ Crecimiento en ventas y rentabilidad de productos obtuvieron un porcentaje mucho menor, debido a que las prioridades estratégicas en comparación con el promedio de todas las industrias y con reducción de costos, que fue calificada como la segunda acción más alta en porcentaje.
- ⑤ *Outsourcing/Off-shore* de procesos del negocio es la acción menos probable y la que tuvo un porcentaje mucho menor en comparación con todas las industrias.

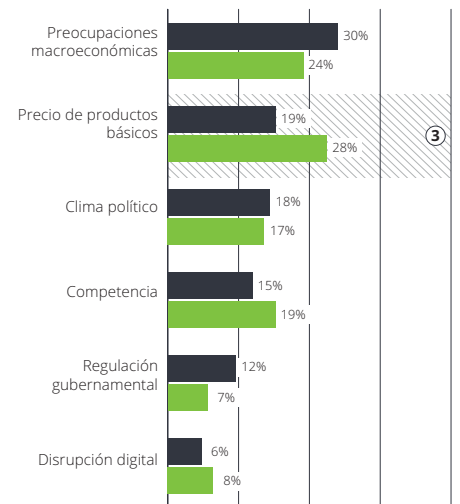
Figura A-9: Perspectivas de Energía y Recursos
Impulsores de la gestión de costos



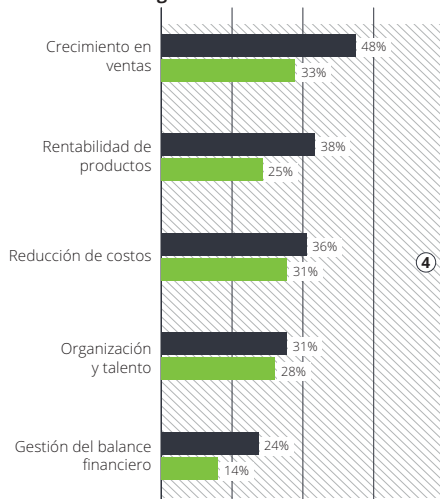
Áreas principales para la reducción de costos



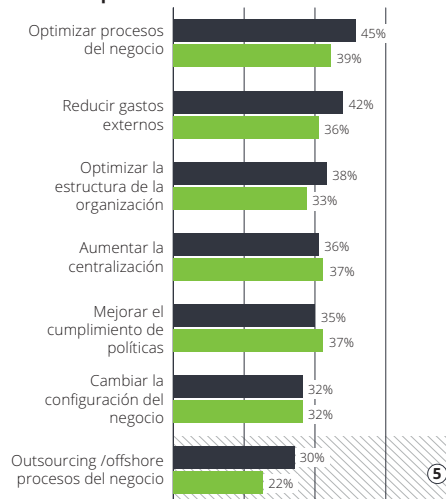
Riesgos externos



Prioridad estratégica



Acciones posibles de costos



■ Promedio (todas las industrias)
■ Energía y Recursos

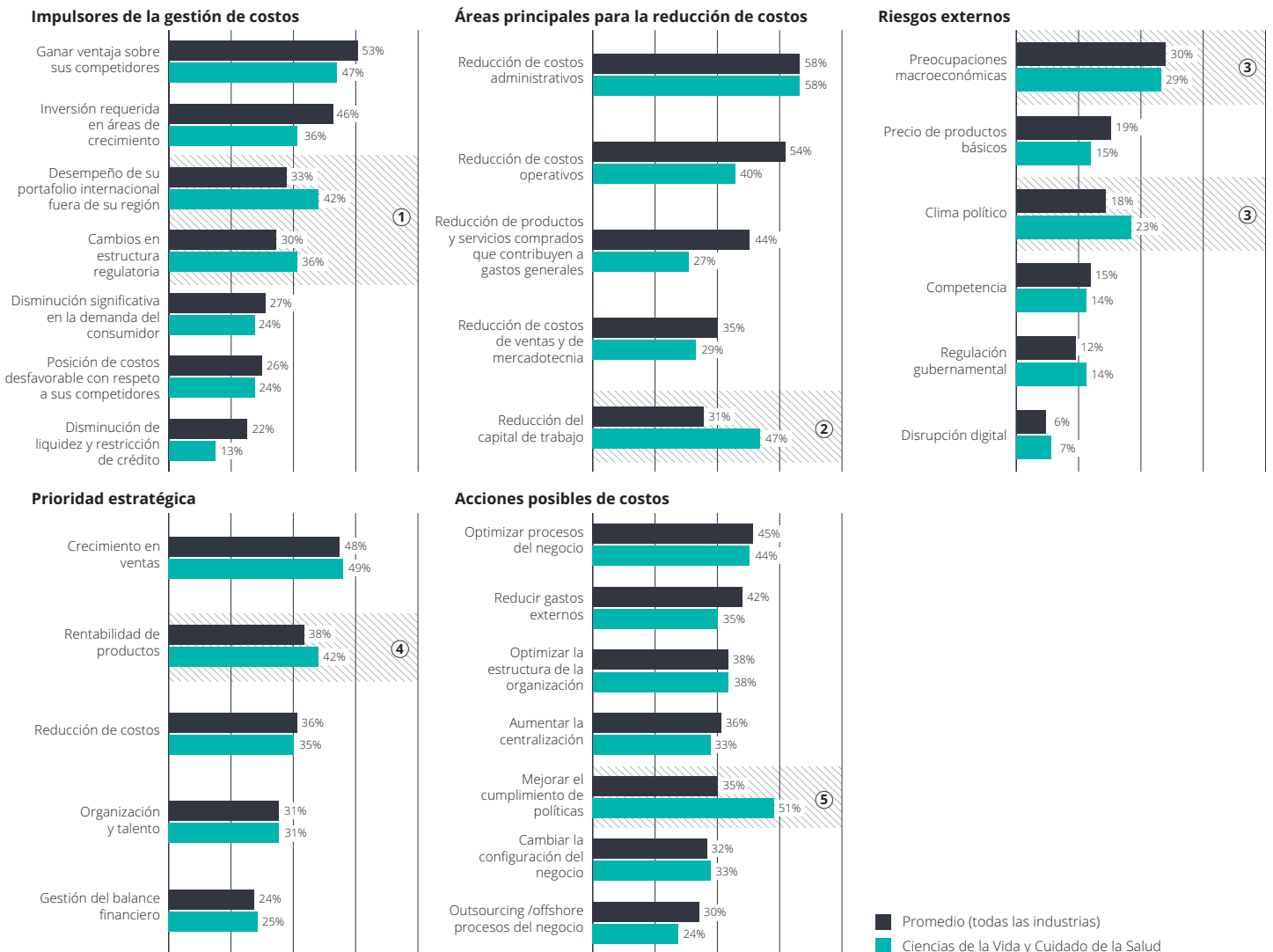
Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud

En Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud, “desempeño de su portafolio internacional fuera de su región” y “cambios en estructura regulatoria” obtuvieron un porcentaje mucho más alto como impulsores de gestión en comparación con el promedio. (Figura A-10).

① Desempeño de su portafolio internacional fuera de su región y cambios en estructura regulatoria fueron claramente más altos como impulsores de costos en comparación con el promedio de todas las industrias, aunque ganar ventaja competitiva permanece como el impulsor más importante.

- ② La reducción de costos relacionada con el capital de trabajo logró un porcentaje mucho más alto en comparación con el promedio de todas las industrias.
- ③ Las percepciones de riesgos se enfocan en factores macroeconómicos y en el clima político.
- ④ La rentabilidad de productos fue calificada como la segunda prioridad más relevante, aunque fue citada de manera más frecuente en comparación con el promedio.
- ⑤ La acción de costos más probable para este sector es mejorar el cumplimiento de políticas, que alcanzó aquí un porcentaje significativamente alto sobre el promedio de todas las industrias.

Figura A-10: Perspectivas de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud



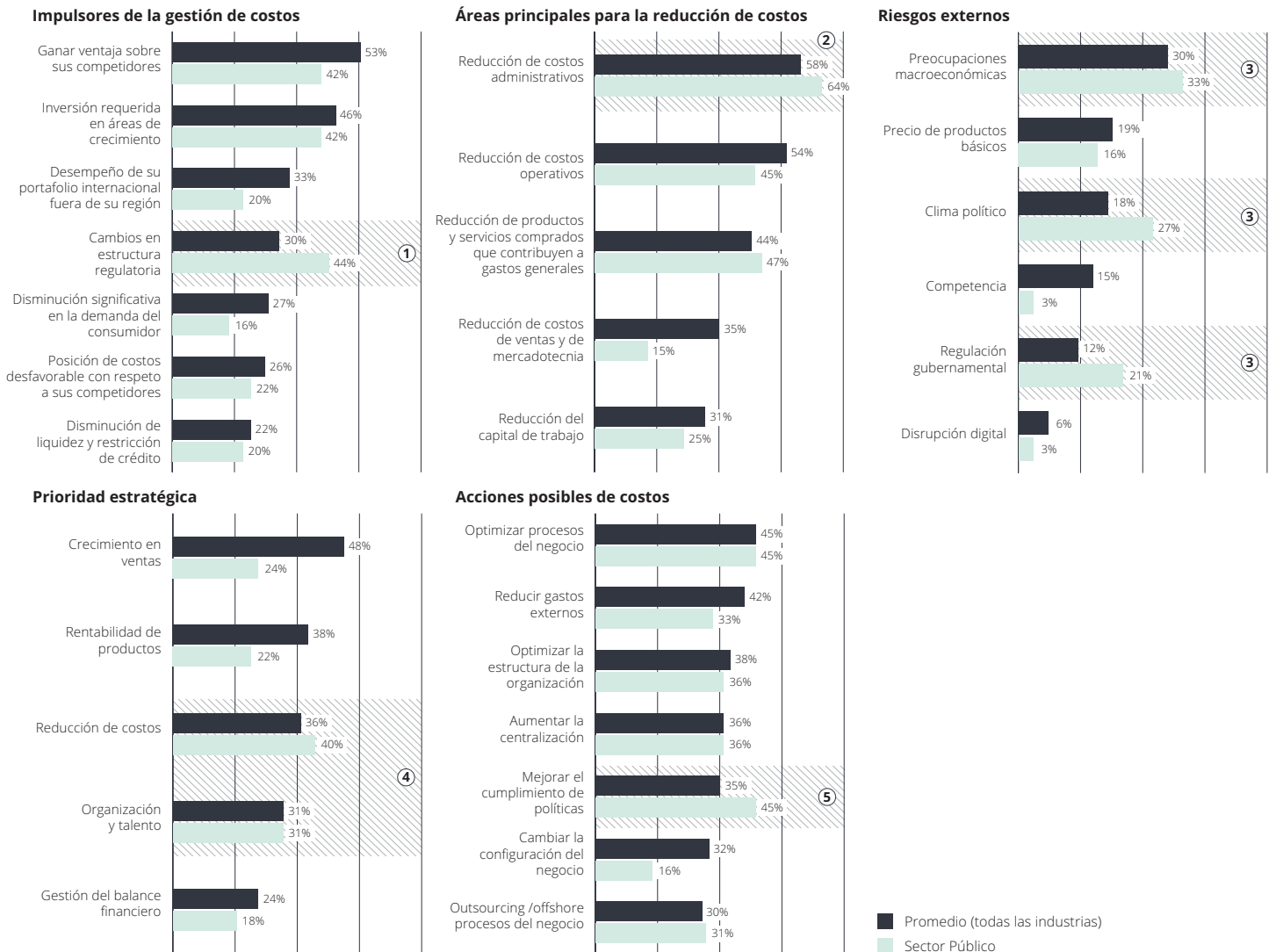
Sector Público

En el Sector Público, "cambios en estructura regulatoria" fue el principal impulsor para la gestión de cambios, un resultado muy diferente en comparación con otras industrias. (Figura A-11).

- ① Cambios en estructura regulatoria tuvo un porcentaje mucho más alto como impulsor de la gestión de costos en comparación con el promedio de todas las industrias.
- ② La reducción de costos administrativos fue considerada como una de las áreas principales y tuvo un porcentaje mucho más alto en comparación con el promedio de todas las industrias.

- ③ Debido a la naturaleza de la industria, los riesgos se centran en preocupaciones macroeconómicas, clima político y regulación gubernamental.
- ④ Debido a la naturaleza del servicio público, crecimiento en ventas y rentabilidad de productos alcanzaron porcentajes mucho menores, haciendo de reducción de costos y de organización y talento las prioridades principales para la industria de SP.
- ⑤ Mejorar el cumplimiento de políticas alcanzó un porcentaje mucho mayor en comparación con el promedio de todas las industrias.

Figura A-11: Perspectivas del Sector Público





Se espera que la aplicación del ZBB disminuya considerablemente en EE.UU. y Latinoamérica. No obstante, se espera que en Europa y Asia Pacífico, el ZBB permanezca estable en sus niveles actuales

Apéndice B: Análisis del presupuesto base cero (ZBB) por país y por región

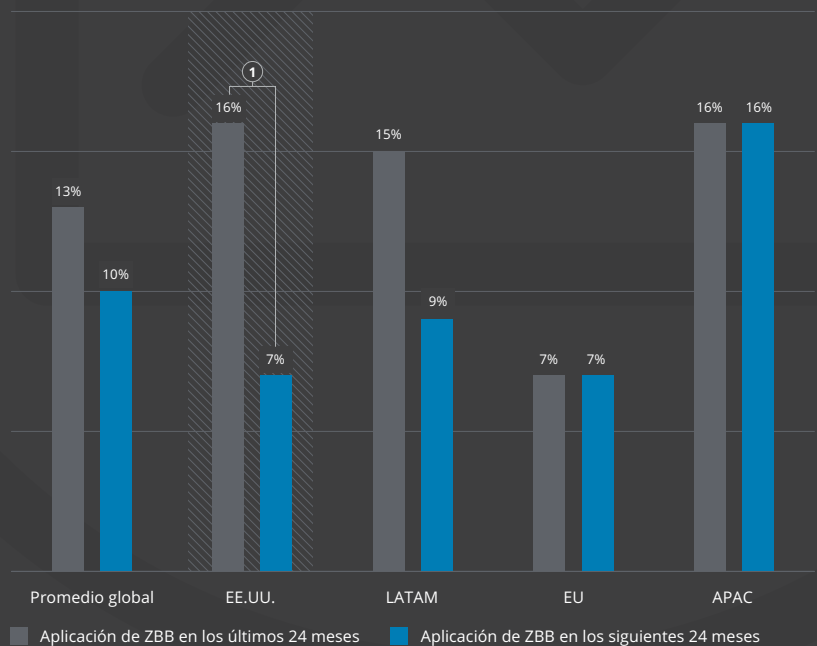
Estados Unidos de América

Una aplicación indebida, además de retos de implementación e índices de fracaso más altos, podrían ser los factores que contribuyen al pronunciado descenso en el uso a futuro del ZBB.

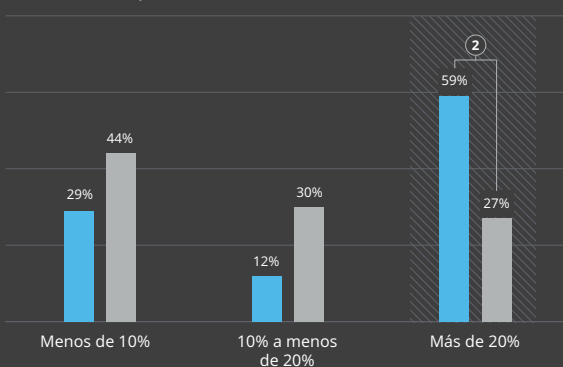
Figura B-1: Uso del ZBB en los Estados Unidos de América

- 1 **Uso**
Las organizaciones estadounidenses muestran el más pronunciado descenso en su uso en los siguientes 24 meses, de 16% a 7% (9% de caída absoluta y 56% de descenso relativo), en comparación con otras regiones.
- 2 **Metas**
Los usuarios de ZBB reportaron metas para reducción de costos >20% más a menudo en comparación con aquellas quienes no eran usuarias (59% vs 27%, respectivamente).
- 3 **Índices de éxito**
Las organizaciones que implementan el ZBB reportaron índices de fracaso más altos, 65% vs 57% (diferencia de 8%).
- 4 **Barreras**
Las barreras que encontraron los usuarios de ZBB son mucho mayores en 4 de 5 categorías.

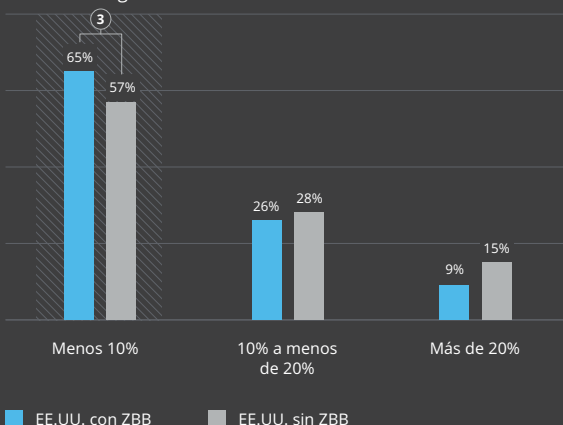
Uso en el pasado y a futuro del ZBB



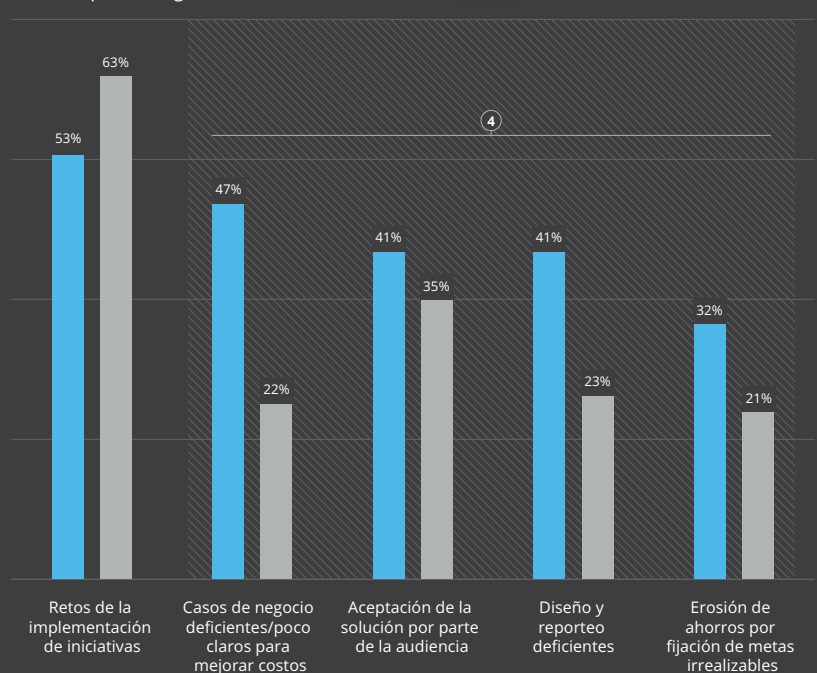
Metas anuales para la reducción de costos



Éxito en el logro de las metas en costos



Barreras para una gestión de costos efectiva



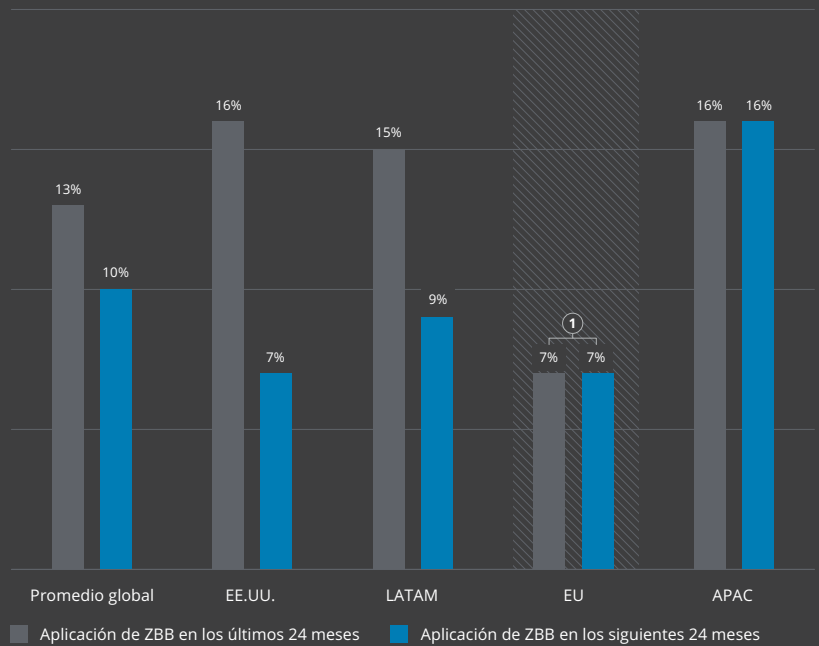
Europa

Al ser los programas estructurados de costos poco frecuentes en Europa, la aplicación del ZBB es moderadamente más exitosa, debido a que es un enfoque estructurado para la gestión de costos.

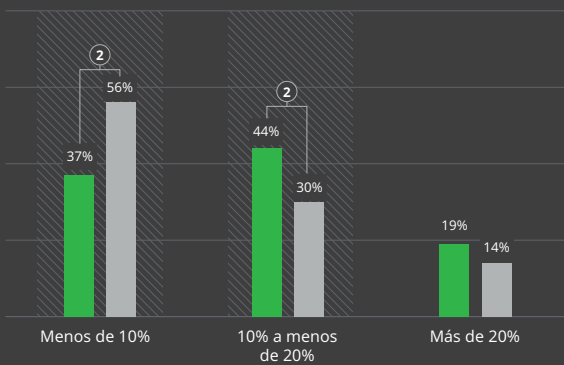
Figura B-2: Usuarios de ZBB en Europa

- 1 **Uso**
La aplicación del ZBB en Europa (7%) está por debajo del promedio global (13%) y se espera que permanezca sin cambios en comparación con los 24 meses anteriores.
- 2 **Metas**
La mayoría de los usuarios de ZBB reportaron metas de menos de 10% a menos de 20% (44%). La mayoría de los programas de costos en Europa reportaron metas de menos de 10% (56%), lo que sugiere que es probable que en Europa no sean tan frecuentes los programas de costos estructurados.
- 3 **Índices de éxito**
Los usuarios de ZBB reportaron un éxito moderadamente mayor (4%) en comparación con los no usuarios.
- 4 **Barreras**
Las barreras para los usuarios ZBB son mucho mayores en 4 de las 5 categorías, donde 2 de 4 barreras resultaron como las más altas.

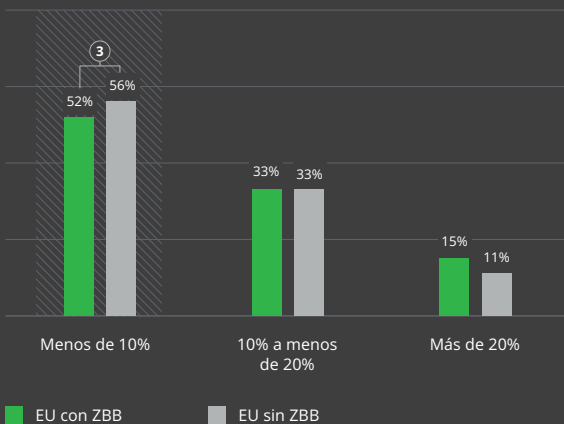
Uso en el pasado y a futuro del ZBB



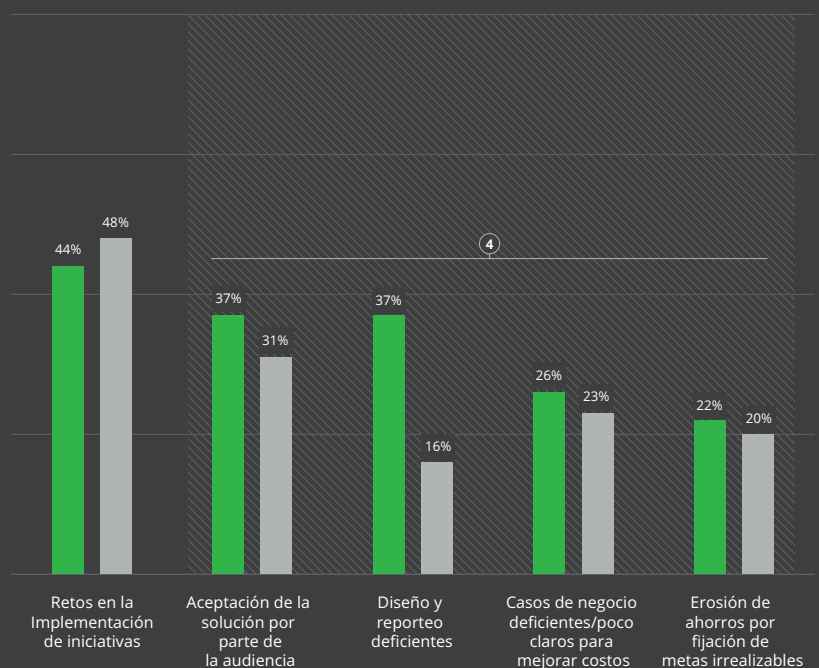
Metas anuales para la reducción de costos



Éxito en alcanzar las metas de costos



Barreras para una gestión de costos efectiva



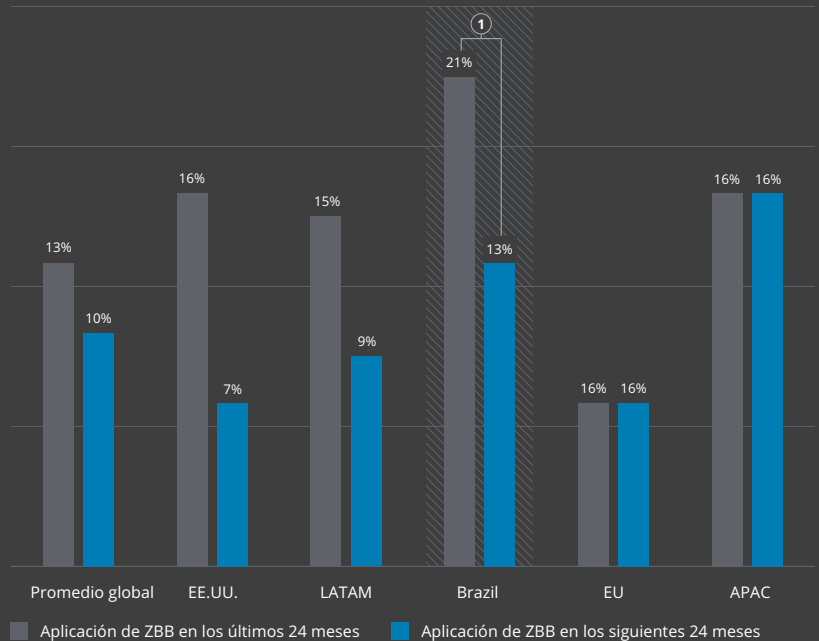
Brasil

A pesar de que pueda utilizarse de manera más efectiva como una herramienta táctica y que su aplicación resulte un éxito relativamente moderado, se espera que su utilización posiblemente se desplome debido a mayores barreras en su implementación.

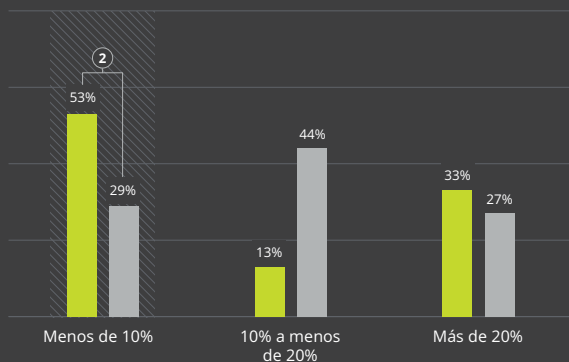
Figura B-3: Uso del ZBB en Brasil

- ① **Uso**
Brasil reportó un uso intensivo del ZBB en el pasado, el cual se espera disminuya considerablemente de 21% a 13% a futuro (8% de caída absoluta y casi 50% de descenso relativo).
- ② **Metas**
Más de la mitad de los usuarios de ZBB (53%) tienen la meta de reducir sus costos en menos de 10%.
- ③ **Índices de éxito**
Las organizaciones que aplican el ZBB reportaron índices de fracaso menores, de 56% vs. 64% (8% de diferencia positiva).
- ④ **Barreras**
A pesar de su uso táctico, todas las barreras para los usuarios ZBB son mayores al implementar la ZBB, siendo dos las principales.

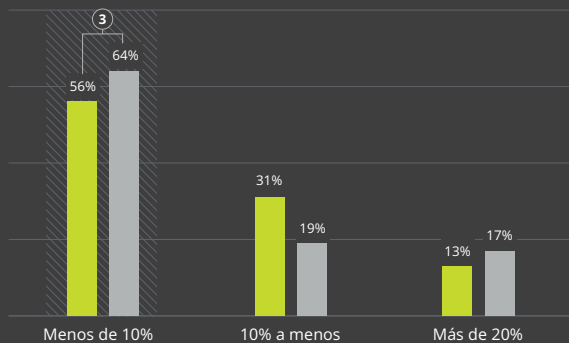
Uso en el pasado y a futuro del ZBB



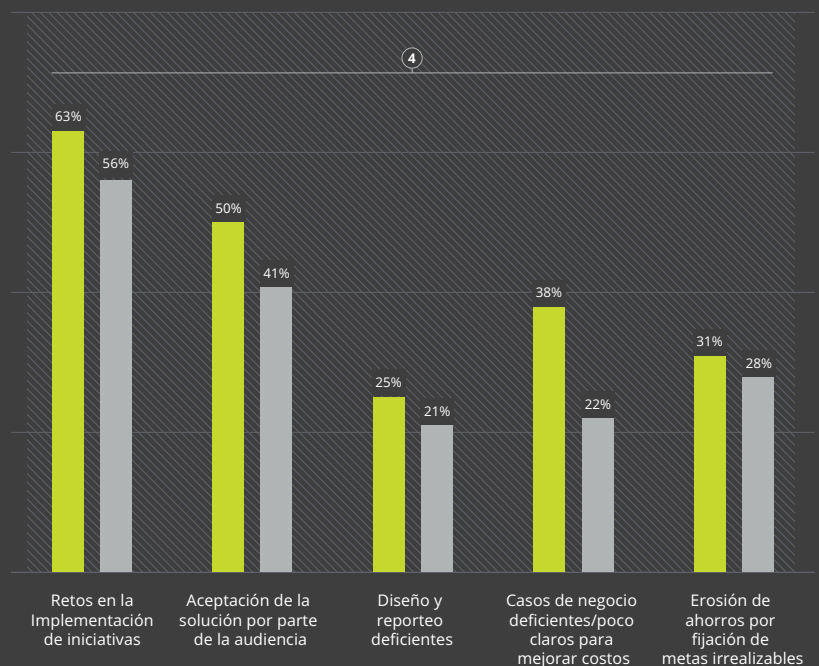
Metas anuales para la reducción de costos



Success in meeting cost targets



Barreras para una gestión de costos efectiva



■ Brasil con ZBB ■ Brasil sin ZBB

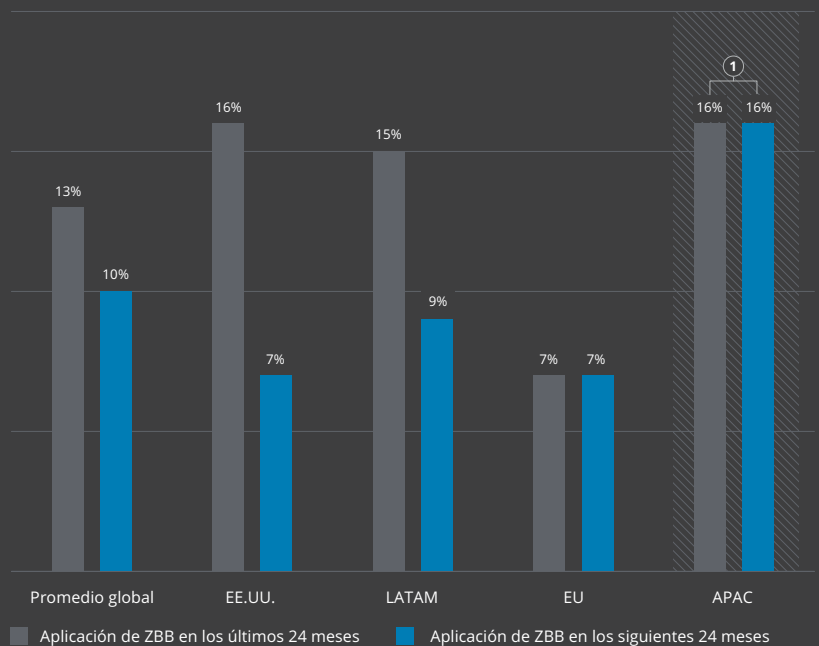
APAC

A pesar de una posible aplicación indebida y mayores barreras de implementación, el éxito es mayor, aunque se espera que su uso permanezca sin cambios.

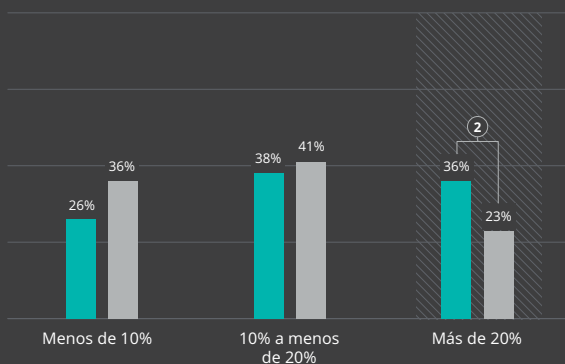
Figura B-4: Use de ZBB en APAC

- ① **Uso**
El uso del ZBB en la región APAC (16%) fue calificado por encima del promedio global (13%) y se espera que permanezca igual en el futuro.
- ② **Metas**
Los usuarios de ZBB reportaron metas de más de 20% en comparación con los no usuarios (36% vs. 23%, respectivamente).
- ③ **Índices de éxito**
Los usuarios de ZBB reportaron índices de fracaso mucho más bajos en comparación con los no usuarios (60% vs 71%, respectivamente)
- ④ **Barreras**
Todas las barreras son mayores en la implementación del ZBB, con una generación de reportes con diseño y casos de negocio deficientes, lo que muestra las grandes diferencias en comparación a los que no usan ZBB.

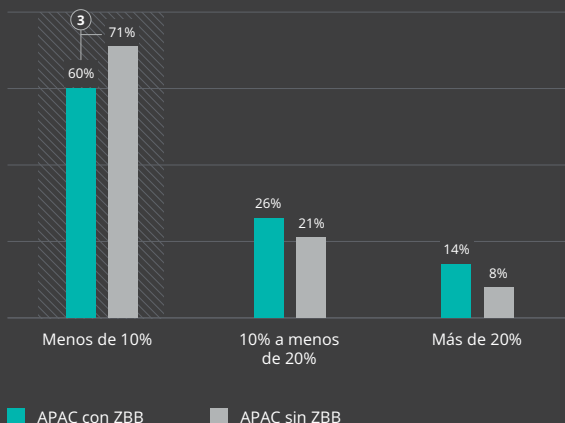
Uso en el pasado y a futuro del ZBB



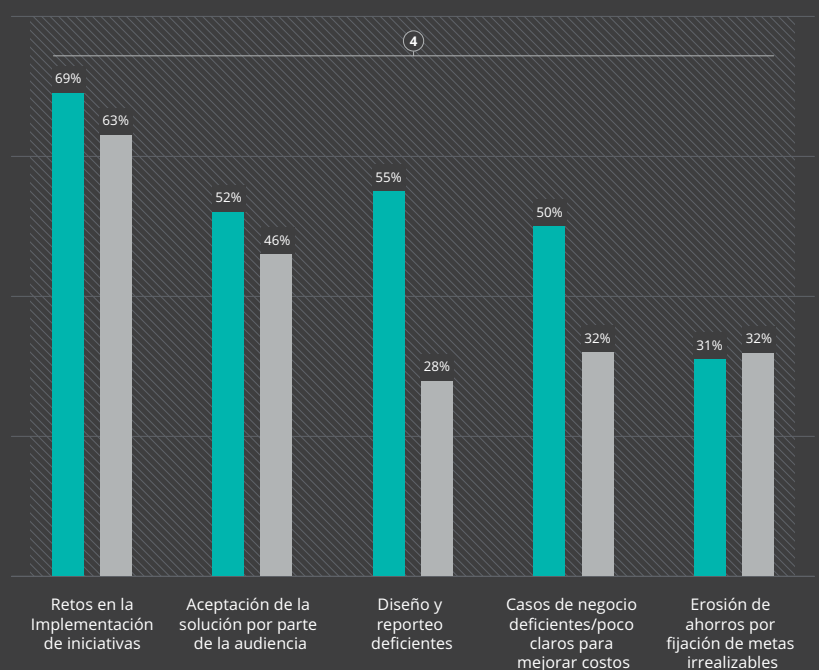
Metas anuales para la reducción de costos



Éxito en alcanzar las metas de costos



Barreras para una gestión de costos efectiva



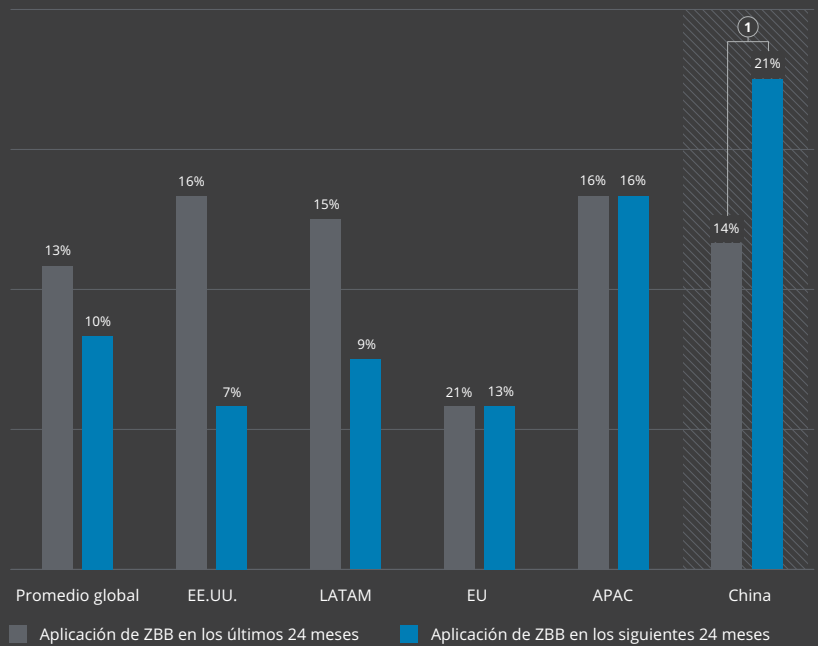
China

Menores barreras en comparación con otras regiones junto con metas e índices de éxito más altos podrían ser los factores clave para un uso más intensivo del ZBB.

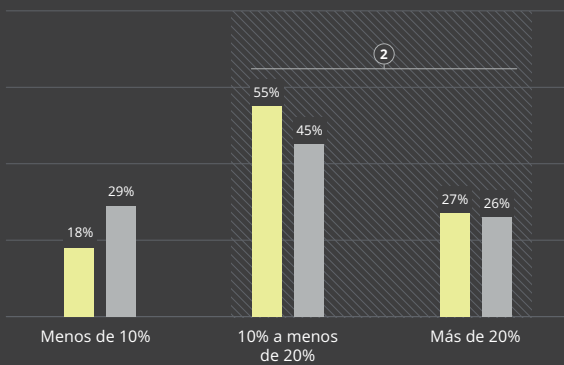
Figura B-5: Uso de ZBB en China

- 1 **Uso**
El uso del ZBB en China superó el promedio global y se espera que aumente de 14% a 21%.
- 2 **Metas**
Los usuarios de ZBB reportaron metas de 10% a 20% más elevadas en comparación con los que no usan ZBB (55% vs 45%, respectivamente) y metas similares de más de 20%.
- 3 **Índices de éxitos**
Los usuarios de ZBB reportaron índices de fracaso más bajos en comparación con los que no usan ZBB (55% vs. 67%, respectivamente).
- 4 **Barreras**
Si bien retos en la implementación y erosión de ahorros tuvieron un porcentaje más bajo que en los no usuarios de ZBB, en tres barreras se logró un porcentaje más alto o mucho más alto en comparación con los que no usan ZBB.

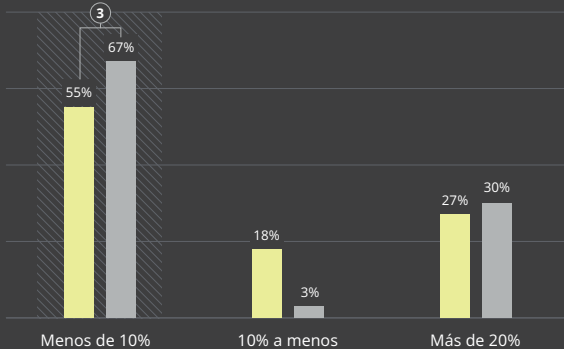
Uso en el pasado y a futuro del ZBB



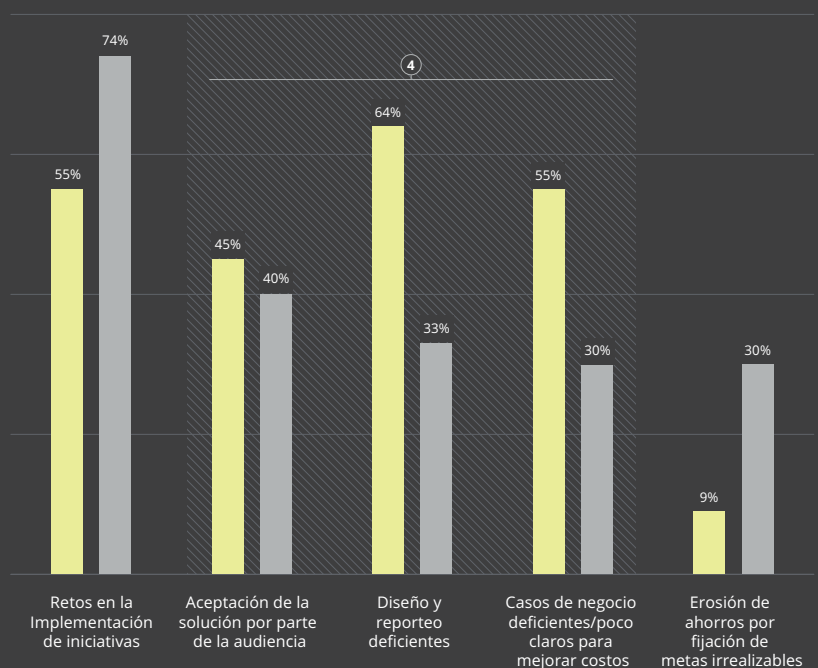
Metas anuales para la reducción de costos



Éxito en alcanzar las metas de costos



Barreras para una gestión de costos efectiva



China con ZBB China sin ZBB

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte Consulting LLP. Para más información acerca de nuestra red global de firmas miembro, diríjase a www.deloitte.com/about. Es probable que ciertos servicios no estén disponibles para dar fe a clientes bajo las normas y reglamentos de contaduría pública.

Esta comunicación/publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta comunicación.

Copyright ©2017 Deloitte Development LLC. . Todos los derechos reservados.

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 245,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.