



Ahorrar para transformar, un catalizador para la adopción de la disrupción digital

Segunda encuesta bienal a nivel mundial de costos de Deloitte:
Prácticas en gestión de costos y tendencias en Latinoamérica

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen ejecutivo | 4 |
| Acerca de la encuesta | 8 |
| Diferencias principales entre Latinoamérica y otras regiones | 9 |
| Perfil de la empresa | 13 |
| Resultados de la encuesta en Latinoamérica: perspectiva detallada | 17 |
| Tecnologías digitales y soluciones aplicadas a la gestión de costos en Latinoamérica | 32 |
| Ahorrar para transformar, un catalizador para la adopción de la disrupción digital | 38 |

Prefacio

La gestión de costos aún es imperativa para la mayoría de las compañías en Latinoamérica, y es probable que cobre mayor importancia frente a una economía global volátil e incierta. Actualmente, la actitud prevalente cada vez más se dirige de ahorrar para crecer, hacia ahorrar para transformar.

Las compañías en Latinoamérica (Latam) continúan con expectativas muy positivas en cuanto al crecimiento de los ingresos y muchas ya utilizan la reducción de costos como una herramienta para financiar inversiones de crecimiento. Sin embargo, en este mundo actual impulsado por la tecnología, las compañías progresivamente también reconocen la necesidad de transformar sus operaciones y capacidades con inversiones en infraestructura para innovaciones digitales clave, como la automatización robótica de procesos, tecnologías cognitivas, inteligencia empresarial y sistemas ERP basados en la nube.

Estas tecnologías e innovaciones digitales pueden ofrecer mejoras espectaculares en competitividad, rendimiento, eficacia operativa y, poco a poco, ahorro de costos. Igual es de importante que pueden fortalecer el posicionamiento de una compañía de cara a crisis económicas y otros eventos adversos.

En este ambiente dinámico donde el futuro es incierto y la innovación digital es un habilitador crucial para la reducción de costos y la transformación empresarial, nos complace presentar los resultados de nuestra última encuesta de costos en Latinoamérica, la cual incluye respuestas de 167 ejecutivos y líderes seniors empresariales en Brasil, Chile y México, con una sólida representación de las principales industrias.

Este informe regional proporciona una visión actualizada de las prácticas y tendencias de gestión de costos que conforman el futuro de los negocios en Latinoamérica y en todo el mundo. También describe detalladamente cómo las últimas tecnologías digitales y las estrategias de gestión de costos pueden servir como un catalizador para la transformación.

Esperamos que estas perspectivas le sean útiles y que podamos recibir sus comentarios y retroalimentación.



Omar Aguilar
Líder Global, Oferta de Mercado.
Transformación Estratégica de
Costos



Sam Balaji
Líder Global en Consultoría

Resumen ejecutivo



Diferencias principales entre los resultados de Latinoamérica y de otras regiones

La reducción de costos es menos frecuente en Latinoamérica, pero muchas compañías en Latam tienen objetivos de costos muy exigentes. En Latinoamérica, el 65% de las compañías encuestadas planean adoptar iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses, tiempos menores a los establecidos en Estados Unidos y en todo el mundo. Sin embargo, el porcentaje de las compañías de la región que cuentan con objetivos exigentes de reducción de costos, por encima del 20%, es mayor que los promedios globales y que los de Estados Unidos.

Los índices de fracaso de programas de costos en Latinoamérica son ligeramente más bajos que en los Estados Unidos y en todo el mundo. De acuerdo con la encuesta de este año, el 77% de las compañías de Latam no lograron plenamente alcanzar sus objetivos en reducción de costos, con un índice de fracaso ligeramente más bajo que en Estados Unidos (82%) y el resto del mundo (81%).

Las compañías en Latam están más preocupadas por las fluctuaciones cambiarias que por la ciberseguridad. La ciberseguridad es el principal riesgo externo a nivel mundial (62%) y en Estados Unidos (69%), pero el de clasificación más baja en Latinoamérica (51%). Para las compañías en LATAM, la fluctuación monetaria es el principal riesgo (63%).

Ahorrar para transformar ya comienza a implementarse en Latinoamérica, pero sigue solo ligeramente las tendencias en Estados Unidos y el resto del mundo. Muchas compañías de Latam ya adoptan una mentalidad ahorrar para transformar caracterizada por un enfoque estratégico simultáneo en el crecimiento de ventas, reducción de costos, implementación tecnológica y capacitación digital. Sin embargo, este cambio está siguiendo ligeramente las tendencias de los Estados Unidos y de todo el mundo.

La madurez en la gestión de costos en Latinoamérica es menor que la de Estados Unidos y el resto del mundo. El porcentaje de las compañías en Latam que reportan niveles altos de madurez en la gestión de costos es 51% menor que el promedio global y 66% menor que el promedio en los Estados Unidos.

Se espera que la actividad de implementación tecnológica en Latinoamérica exceda los niveles globales. Durante los próximos 24 meses, se espera que las implementaciones de tecnología (en proceso o planeada) exceda los promedios globales de todas las tecnologías tratadas en la encuesta: automatización, cognitivas, inteligencia del negocio y la nube.



Hallazgos de la encuesta en Latinoamérica: perspectiva detallada

La reducción de costos permanece, pero ha disminuido en Brasil y México.

Un gran número de compañías en Latam, **65%** planea adoptar iniciativas para la reducción de costos en los próximos 24 meses; sin embargo, la probabilidad de reducir costos ha disminuido significativamente en Brasil y México.

Los objetivos de costo en Latinoamérica son significativamente mayores.

En promedio, **72%** de los encuestados de la región tienen objetivos de costos arriba del **10%**, con **37%** targeting cost reductions dirigido hacia la reducción de costos por encima del **20%**. El porcentaje de compañías con los objetivos de costos más exigentes (por arriba del 20%) ha aumentado significativamente en Brasil y México, mientras que las compañías en Chile suelen tener los objetivos de costos menos exigentes.

Los índices de fracaso del programa son altos y van en aumento.

El porcentaje de programas de costos de Latam que no cumplieron sus objetivos es alto **77%**, con aumento significativo en Brasil y México.



Hallazgos de la encuesta en Latinoamérica: perspectiva detallada

Las expectativas de crecimiento continúan muy positivas.

Las compañías en LATAM tienen una perspectiva de ingresos muy positiva, con

90%

reportando crecimiento durante los 24 meses anteriores y el

91%

esperando un crecimiento de ingresos durante los próximos 24 meses.

La fluctuación cambiaria es el principal riesgo externo.

Los principales riesgos externos en Latinoamérica son las fluctuaciones cambiarias (63%), criterios macroeconómicos (56%), y riesgos crediticios (55%). La ciberseguridad es el riesgo externo principal a nivel mundial y en los Estados Unidos, pero es el de clasificación más baja en Latinoamérica y no se encuentra entre los tres riesgos principales para ninguno de los países de Latam encuestados.

La falta de planes estratégicos es el riesgo interno principal.

En Latinoamérica, el riesgo interno principal es de

23%

por falta de planes estratégicos, seguido de cerca por el

22%

por liquidez y posición financiera, y

19%

por falta de controles.

Las prioridades estratégicas se adaptan al ahorrar para transformar.

El enfoque de ahorrar para transformar utiliza la reducción de costos para financiar inversiones en crecimiento y tecnologías transformacionales, mientras se usan muchas de esas mismas tecnologías para aumentar la eficacia y efectividad de los programas de reducción de costos.

De acuerdo con la encuesta de este año, el enfoque de la región en la reducción de costos continuará relativamente consistente durante los próximos 24 meses, pero se complementará con un mayor enfoque en el crecimiento, tecnología y capacitación digital; un enfoque multifacético que es característico de la mentalidad "de ahorrar para transformar."

La presión competitiva es el principal impulsor de la reducción de costos.

El impulsor principal para la reducción de costos en Latinoamérica en los próximos

24 meses es **63%** de la creciente competencia, seguida de cerca por el **62%**

de inversión en áreas de crecimiento, y el **62%** de las posiciones de costos desfavorables.

Las puntuaciones de estos tres impulsores han aumentado significativamente en los últimos 24 meses, lo cual sugiere que la presión de los costos puede estar aumentando en toda la región.

Las capacidades relacionadas con la tecnología son el enfoque principal del desarrollo.

En Latinoamérica, las tres capacidades de gestión de costos más comúnmente desarrolladas en los últimos 24 meses fueron:

41% de soluciones de automatización

35% de tecnologías cognitivas

34% de ERP (Sistema de planeación de recursos empresariales)

Se ha favorecido más a las acciones estratégicas de costos.

Entre los encuestados de Latam, una de las dos acciones de costos más comúnmente implementadas en los 24 meses anteriores fue estratégica (mayor centralización), mientras que la otra fue táctica (procesos empresariales simplificados). En general, las acciones de costos en la región fueron ligeramente más estratégicas (32%) que tácticas (29%), lo que es opuesto a los resultados globales y de los Estados Unidos.

Las acciones estratégicas de costos mantienen una ligera ventaja.

Durante los próximos 24 meses, se espera que las acciones estratégicas de costos mantengan una ligera ventaja sobre las acciones tácticas.

69% frente al **66%**



Hallazgos de la encuesta en Latinoamérica: perspectiva detallada

Los desafíos de implementación siguen siendo el obstáculo principal.

En Latinoamérica, los tres obstáculos principales para la reducción efectiva de costos son:

65%

de desafíos de implementación

64%

desgaste de los ahorros

62%

reportes/seguimientos mal diseñados

Estos resultados coinciden bastante con los resultados de los Estados Unidos y globales.

Lecciones aprendidas.

Las tres principales lecciones aprendidas son:

72%

de ajuste y establecimiento de objetivos razonables

70%

de mejoras tecnológicas para la transparencia de datos y

69%

del diseño de un proceso informativo sólido

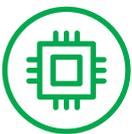
Esas mismas lecciones encabezan la lista en los Estados Unidos y en todo el mundo.

La madurez de la gestión de cosas varía mucho en toda la región.

Las compañías en toda Latinoamérica reportan niveles significativamente más bajos de madurez en la gestión de costos que sus contrapartes a nivel mundial y en los Estados Unidos. De acuerdo con la encuesta, sólo el

17%

de las compañías en Latinoamérica califica su madurez en la gestión de costos como alta, mucho más baja que en los Estados Unidos (50%) y globalmente (35%).



Tecnologías digitales y soluciones aplicadas a la gestión de costos en Latinoamérica

La nube está a la cabeza.

La más avanzada de las tecnologías innovadoras en nuestra encuesta en LATAM sigue siendo

41% para la nube

25% para inteligencia del negocio

Además, son las tecnologías mayormente usadas a nivel mundial y en los Estados Unidos; sin embargo, los niveles de implementación en Latinoamérica son significativamente más bajos en todas las tecnologías.

Razones principales para la aplicación de tecnología digital.

Para las tres tecnologías consultadas, la razón principal para aplicar las tecnología es reducir costos y aumentar la productividad (79% para RPA; 71% para la nube; 71% para cognitivas e IA).

La mayoría de las implementaciones tecnológicas cumplen o superan las expectativas.

Al implementar cada una de las tecnologías incluidas en la encuesta de este año, más del

79%

de los encuestados en Latam dice que se cumplieron o superaron sus expectativas, más que el promedio global del 76%.

Se espera que la implementación tecnológica en Latinoamérica supere el promedio global.

Se espera que los niveles generales de implementación tecnológica en la región sean relativamente más altos que los promedios globales. Conforme a los resultados de los EE.UU. y globales, se espera que las tecnologías en esta encuesta sean las más implementadas activamente en los próximos 24 meses sean

73%

Automatización

71%

Cognitivas

Los líderes digitales marcan la diferencia.

Las compañías en Latam que cuentan con un líder digital tienen niveles mucho más altos de implementación tecnológica, incluso mayor que el promedio en compañías de los Estados Unidos y en todo el mundo.



Ahorrar para transformar, un catalizador para la adopción de la disrupción digital

La disrupción digital y la implementación tecnológica están en aumento.

Actualmente la disrupción digital es considerada como un riesgo para el

51%

de los encuestados en Latam, un aumento de sólo 1% desde 2016. Mientras tanto, la implementación tecnológica está aumentando como una prioridad estratégica, con el

70% de los encuestados en la región que la citan como una prioridad primordial durante los próximos 24 meses.

Ahorrar para crecer.

La mayoría de las compañías en Latinoamérica se han basado firmemente en el modo ahorrar para crecer, donde el costo y el crecimiento son los principales impulsores, siendo el talento (incluyendo capacidades) otro componente clave. De esta manera, la reducción de costos es una gran prioridad, pues los ahorros se utilizan para financiar iniciativas de crecimiento e inversiones estratégicas que justifican una estrategia comercial diferenciada.

El enfoque de ahorrar para crecer aumenta en comparación con el de ahorrar para transformar.

Muchas compañías en Latam ya están en el modo ahorrar para transformar, lo cual significa que, además del costo, crecimiento, talento y liquidez, la tecnología digital también es una gran prioridad. Esto puede ayudar a que las compañías capitalicen las oportunidades de transformación, mientras que al mismo tiempo se preparan de cara a una recesión económica y otros eventos adversos que pudieran no ser tan lejanos, todo apoyado sobre soluciones digitales para lograr nuevos niveles de ahorro de costos, eficiencia y rendimiento financiero.

Acercas de la encuesta

Deloitte Consulting LLP (Deloitte o Deloitte Consulting) contrató a Dynata para realizar una encuesta sobre administración de costos en Latinoamérica y en todo el mundo para comprender mejor las perspectivas de los líderes empresariales sobre iniciativas actuales y futuras de reducción de costos dentro de grandes compañías, multinacionales y otras compañías representativas de las regiones encuestadas.

Objetivos del estudio

Comprender los factores, enfoques, acciones, y objetivos relacionados con iniciativas de costos.

Evaluar la efectividad de las acciones de costos, incluyendo lecciones aprendidas de los esfuerzos previos.

Comprender los impulsores y el alcance de las iniciativas de costos pasadas y futuras.

Proporcionar el contexto sobre cómo la disrupción digital y las tecnologías digitales avanzadas están afectando a la gestión de costos.

Evaluar los resultados de la industria, y proporcionar información sobre diferentes comportamientos relacionados con la reducción de costos.

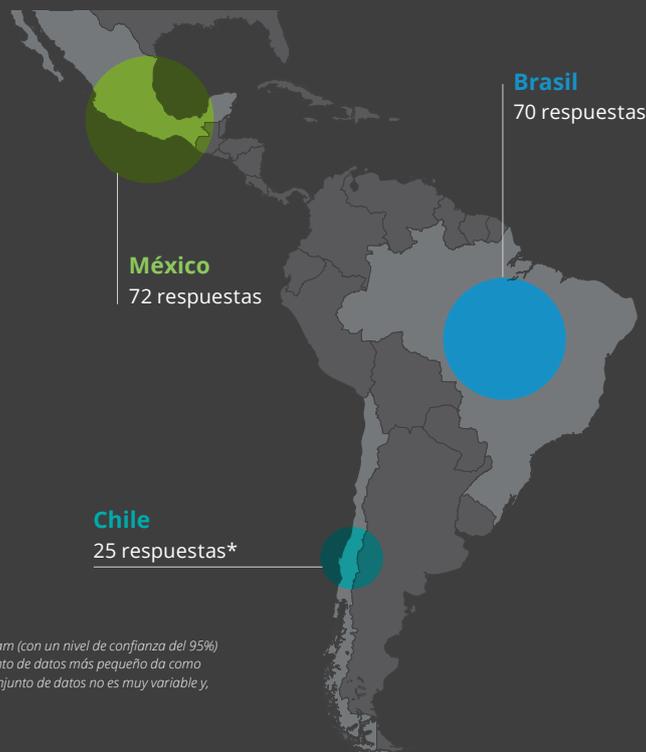
Metodología

Los datos se recopilaron mediante encuestas detalladas en línea realizadas entre **noviembre y diciembre de 2018**.



Datos del perfil empresarial

La encuesta incluyó respuestas de 167 ejecutivos que participan directamente en la gestión de costos de sus organizaciones. Los encuestados eran de Brasil, Chile, y México, tres países que representan dos tercios de la economía total de Latinoamérica en función del Producto Interno Bruto (PIB).



*Con respecto a la validez estadística, la muestra para países Latam (con un nivel de confianza del 95%) tiene un margen de error de menos del 10%. Para Chile, el conjunto de datos más pequeño da como resultado un mayor margen de error (~ 15%). Sin embargo, el conjunto de datos no es muy variable y, por lo tanto, es estadísticamente válido.



Diferencias principales entre Latinoamérica y otras regiones



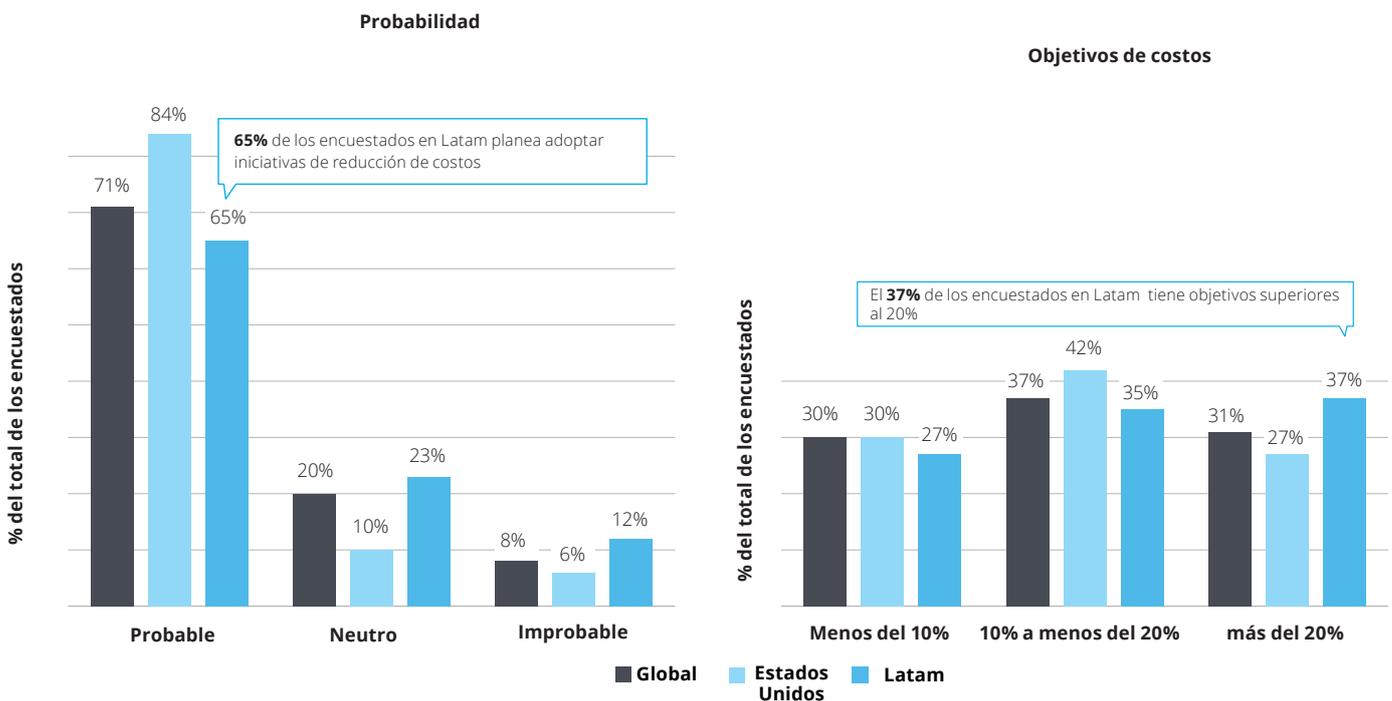
Los resultados de la encuesta global de este año se ajustan en gran parte en todas las principales regiones geográficas; sin embargo, existe un conjunto de diferencias principales entre los resultados en LATAM y los Estados Unidos y globales.

1. La reducción de costos es menos prevalente en Latinoamérica, pero muchas compañías en LATAM tienen objetivos de costos muy exigentes

En Latinoamérica, el 65% de las compañías encuestadas planea adoptar iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses (véase figura 1). Ese número está ligeramente por debajo del promedio global (71%) y significativamente inferior al promedio de los Estados Unidos (84%).

Sin embargo, el porcentaje de las compañías en LATAM con objetivos exigentes de reducción de costos superiores al 20% es más alto que los promedios globales y de los Estados Unidos (37% en Latinoamérica frente al 31% a nivel mundial y 27% en los Estados Unidos).

Figura 1. Tendencias de reducción de costos

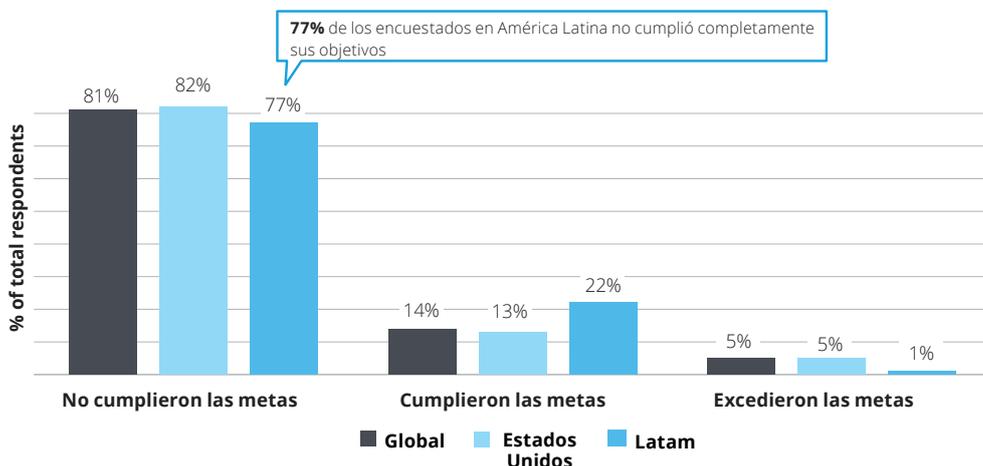


Los índices de fracaso del programa de costos en Latinoamérica son ligeramente más bajos que en los Estados Unidos y a nivel mundial

De acuerdo con la encuesta de este año, el 77% de las compañías en Latinoamérica no logró alcanzar completamente sus objetivos de reducción de costos. La tasa de fracaso es ligeramente inferior que los

resultados para los Estados Unidos (82%) y a nivel mundial (81%), pero ha incrementado tanto en Brasil (+10 puntos porcentuales) como en México (+14 puntos porcentuales) desde 2016 (ver figura 2).

Figura 2. Éxito y fracaso del programa de costos



Comparación vs. los resultados de la encuesta 2016 en Latinoamérica¹

- Los países/las regiones con los aumentos más significativos en sus índices de fracaso son:
 - Brasil (+10%)
 - México (+14%)

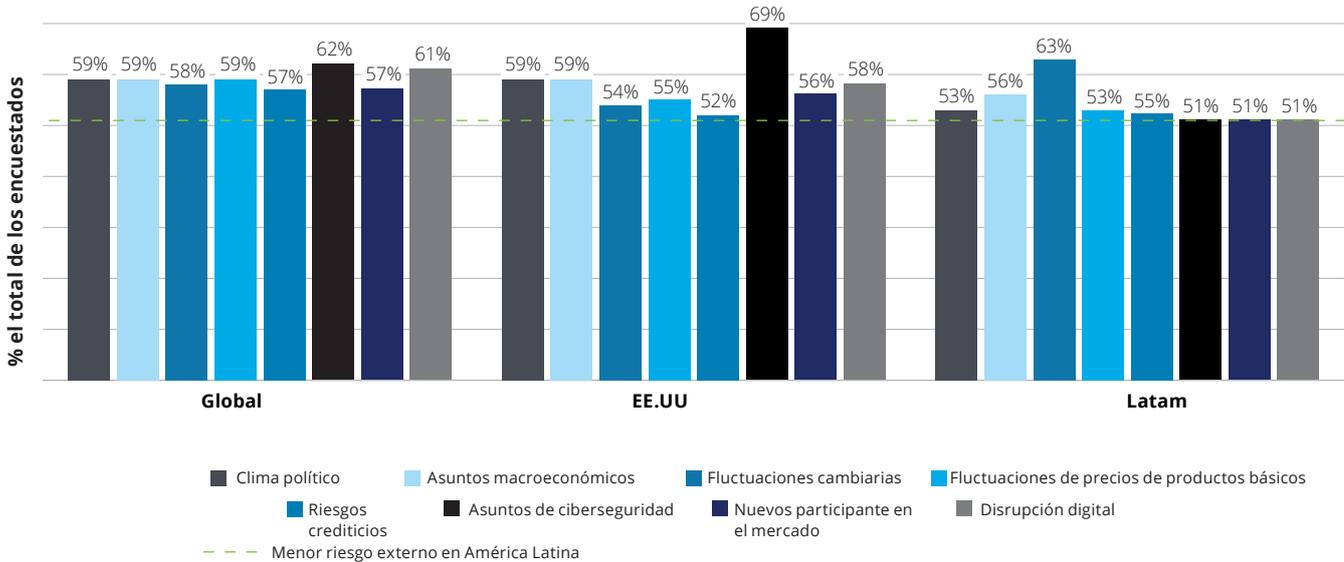
¹ Prosperando en la incertidumbre, la primera encuesta bianual de costos de Deloitte: Prácticas y tendencia de mejora en costos en Latinoamérica, Mayo 2016 (Incluye los resultados de sólo Brasil y México; no se realizó encuesta en Chile en el 2016).

Las compañías en LATAM están más preocupadas por las fluctuaciones cambiarias que por la ciberseguridad

La ciberseguridad es el principal riesgo externo a nivel mundial (62%) y en los Estados Unidos (69%), pero es el riesgo más bajo clasificado en

Latinoamérica (51%), junto con la disrupción digital. Para las compañías de la región, la fluctuación monetaria es el principal riesgo (63%) (ver figura 3).

Figura 3. Riesgos externos principales

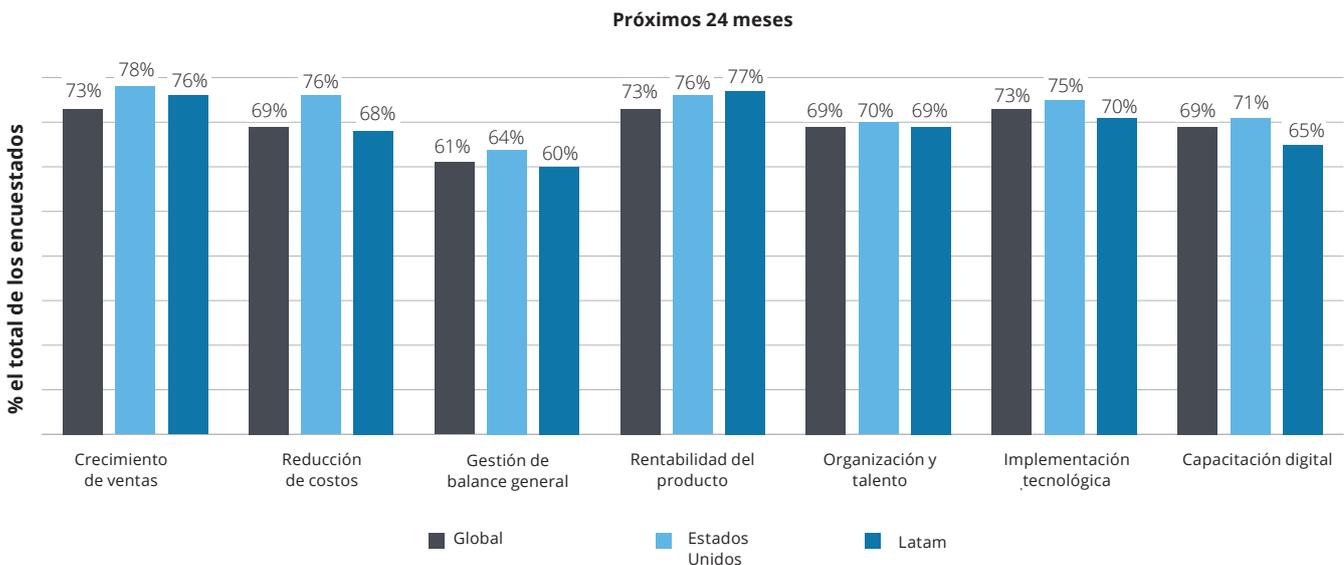


Ahorrar para transformar ya comienza a implementarse en Latinoamérica, pero sigue solo ligeramente las tendencias en Estados Unidos y el resto del mundo

Los resultados de la encuesta de este año para Latinoamérica muestran un cambio sutil hacia el modo ahorrar para transformar, lo cual se caracteriza por un enfoque de estrategia simultánea en el crecimiento de las ventas, reducción de costos, implementación tecnológica y capacitación digital.

Muchas compañías en Latam están adoptando una mentalidad ahorrar para transformar; sin embargo, la tendencia está menos desarrollada que las tendencias en Estados Unidos y globales (ver figura 4).

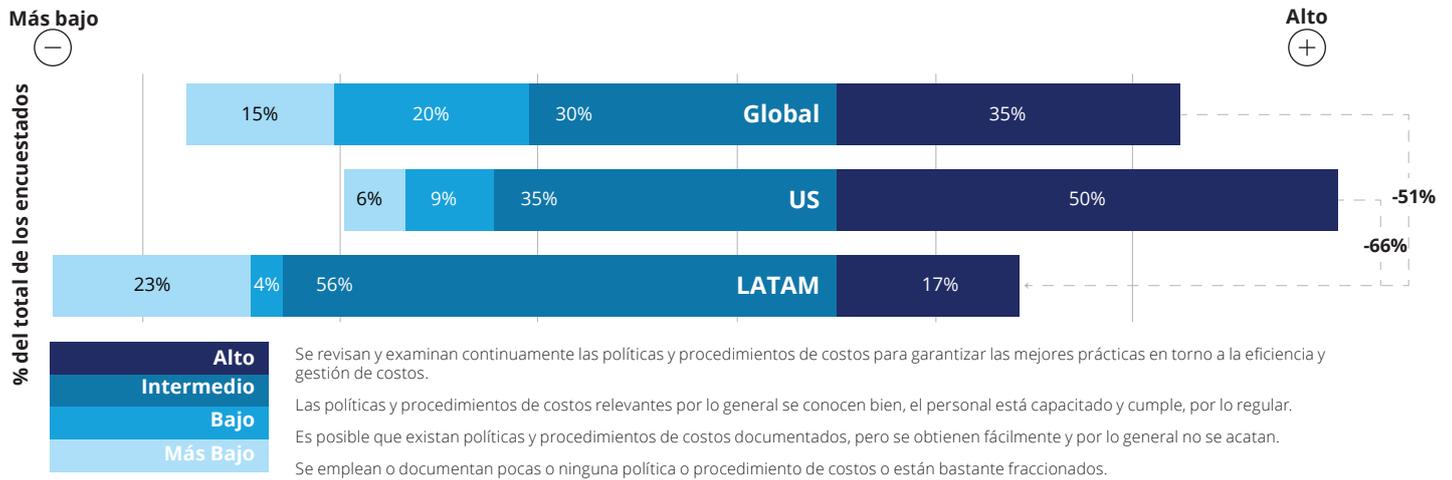
Figura 4. Prioridades estratégicas y ahorrar para transformar



La madurez de la gestión de costos en Latinoamérica es más baja que los promedios estadounidenses y globales.

El porcentaje de las compañías en Latam que reportan altos niveles de madurez en la administración de costos es 51% más bajo que el promedio global y 66% más bajo que el promedio de los Estados Unidos (ver figura 5). Un alto nivel de madurez en la gestión de costos se caracteriza por políticas

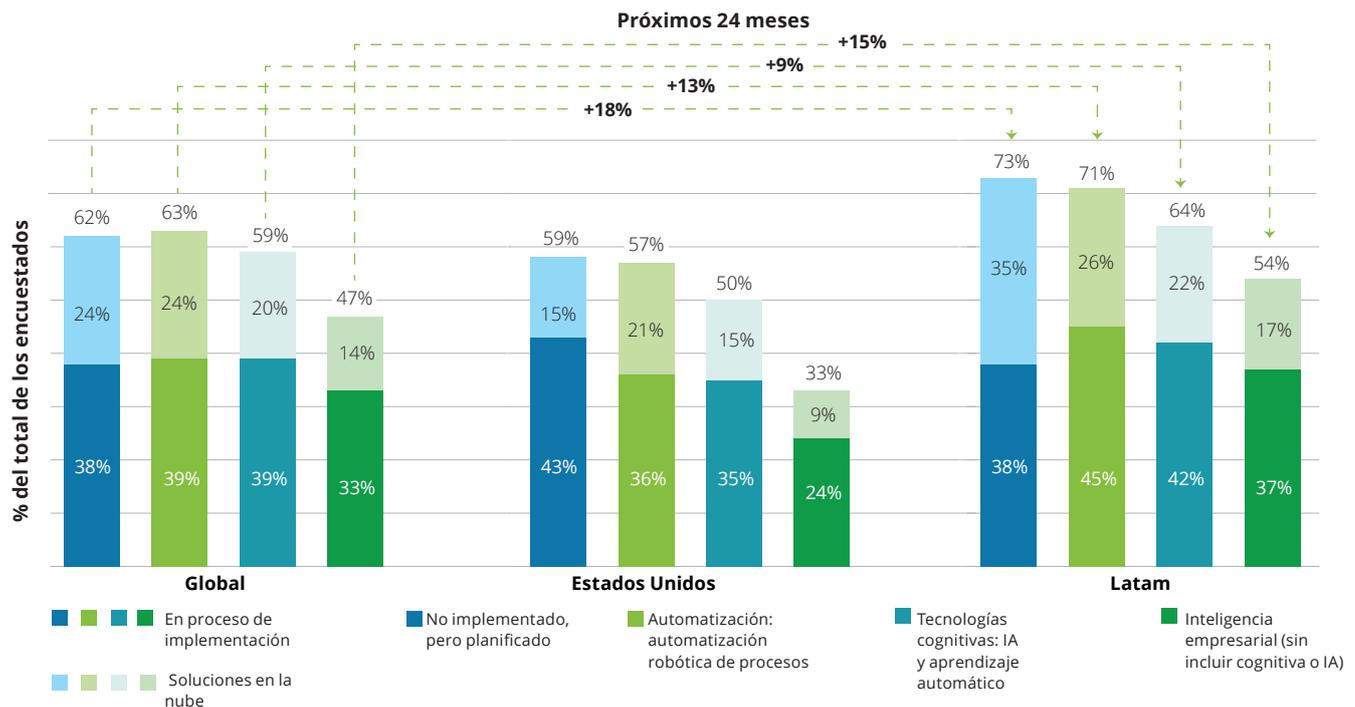
y procedimientos de costos que se revisan y examinan continuamente para garantizar las mejores prácticas en torno a la eficiencia y gestión de costos.



Se espera que la actividad de implementación tecnológica en Latinoamérica exceda los niveles globales

En Latinoamérica, durante los próximos 24 meses, se espera que la actividad de implementación tecnológica (en proceso o planificada) exceda los promedios globales para todas las tecnologías tratadas en la encuesta: automatización (+18%), cognitiva (+13%), inteligencia empresarial (+9%), y la nube (+15%) (ver figura 6).

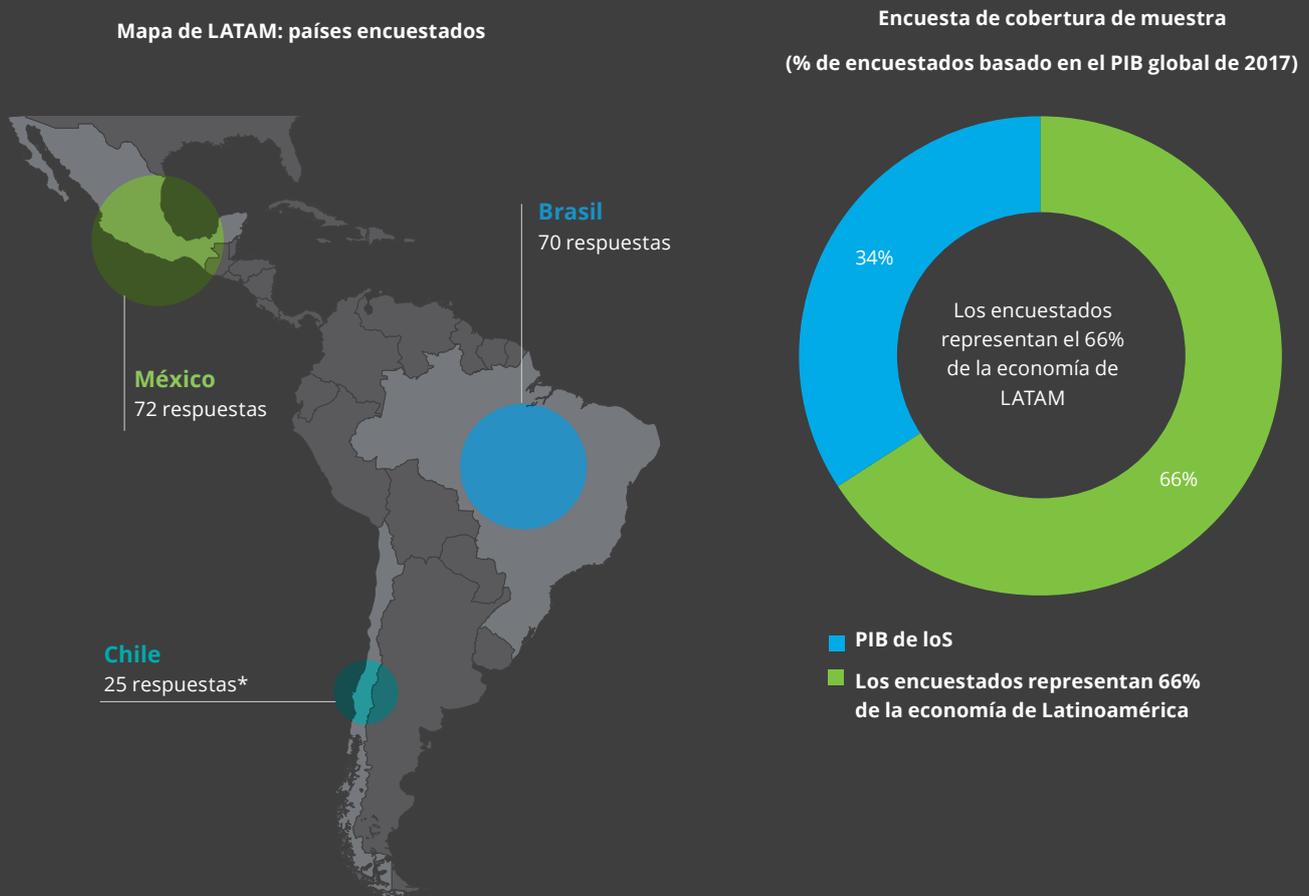
Figura 6. Niveles de implementación tecnológica



Perfil empresarial

Los participantes en la encuesta de este año representan exactamente la economía general de Latinoamérica tanto en términos de distribución geográfica como de impacto combinado en el PIB de la región (ver figura 7). Conjuntamente, los tres países encuestados, Brasil, Chile y México, representan dos tercios (66%) del PIB de la región.

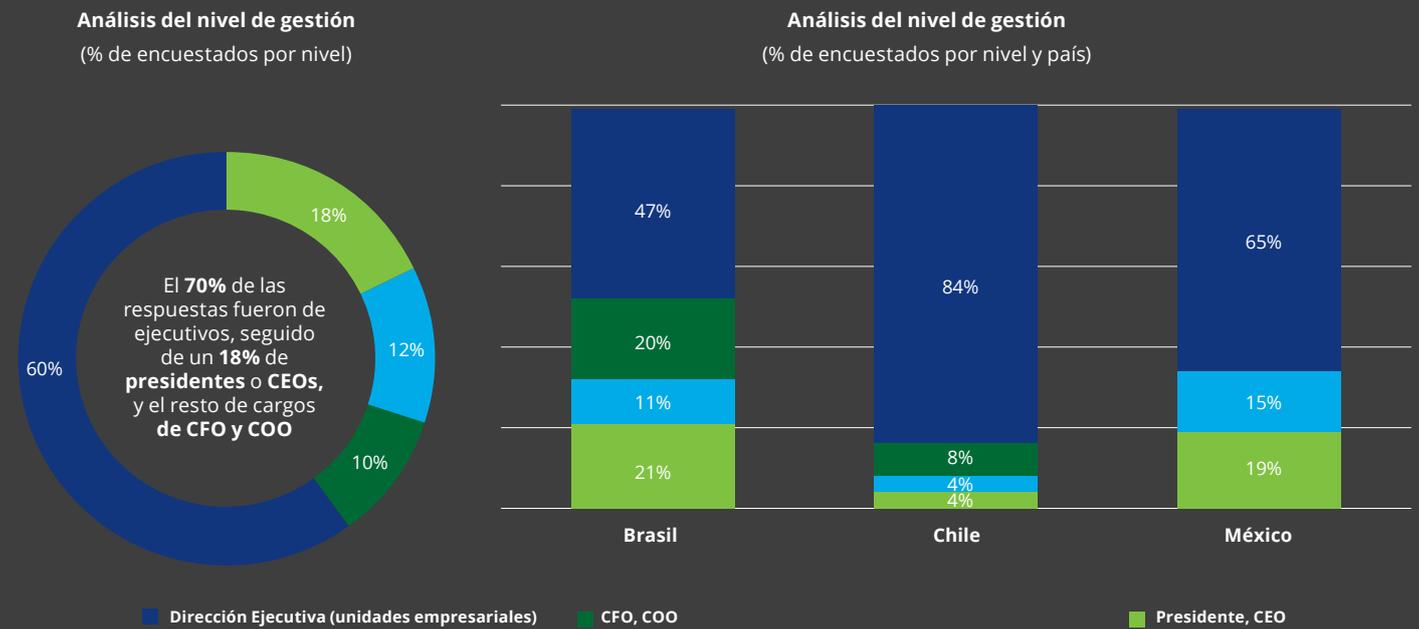
Figura 7. Representación geográfica e impacto del PIB



*Respecto a la validez estadística, el modelo para los países de Latam (a un nivel de confianza del 95%) tiene un margen de error menor al 10%. Para Chile, el conjunto de datos más pequeño se traduce en un margen de error mayor (~15%). Sin embargo, el conjunto de datos no es muy variable y, por lo tanto, se asume que es estadísticamente válido.

En la encuesta sólo se incluyeron ejecutivos con participación directa en las decisiones de gestión de costos (ver figura 8).

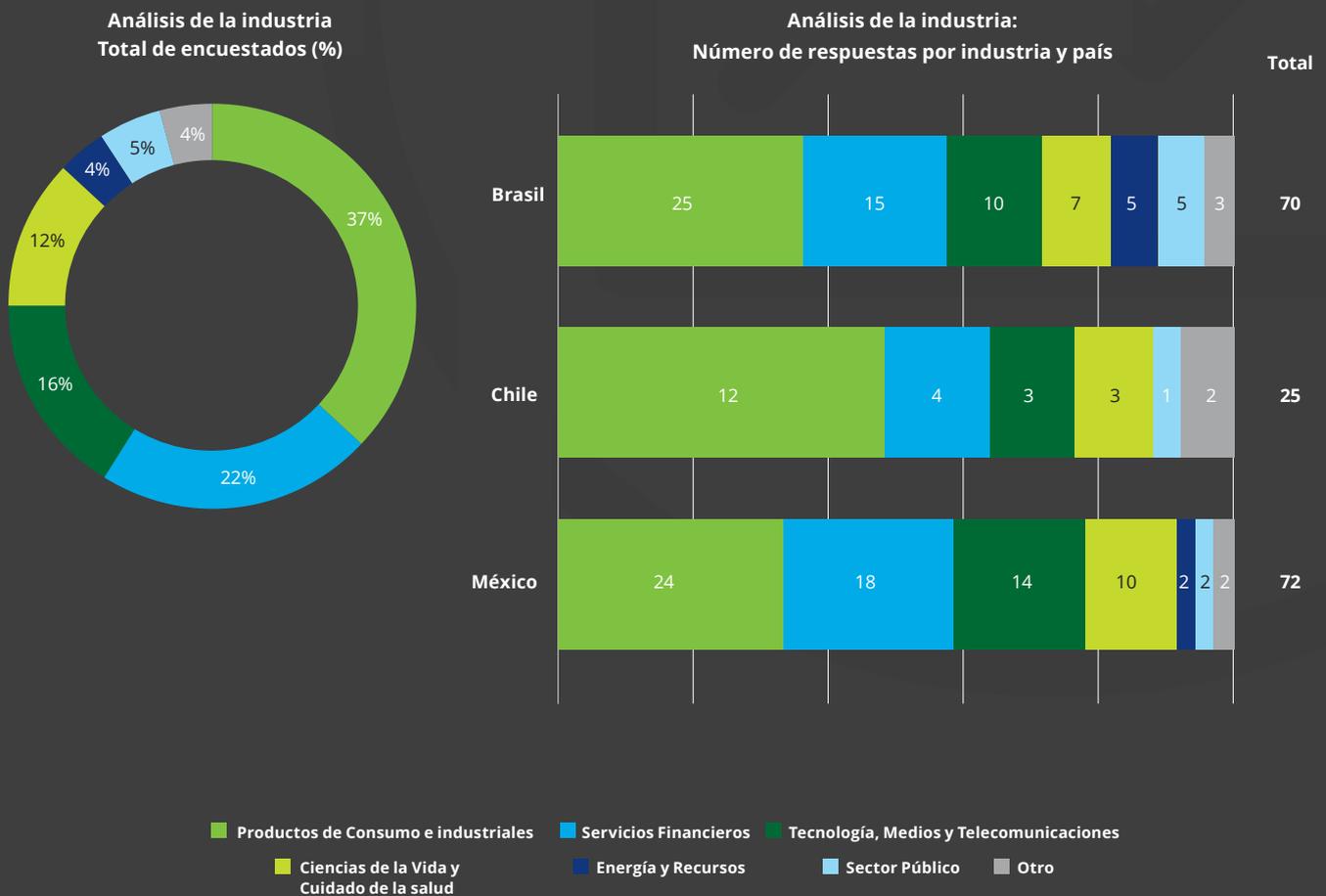
Figura 8. Análisis de los encuestados por nivel de gestión y país



Se recopiló información relacionada con la industria para proporcionar perspectivas significativas en las seis industrias principales. La representación de la industria tuvo una variación del 12% al 37%, excepto Energía y Recursos (4%) y el Sector Público (5%).

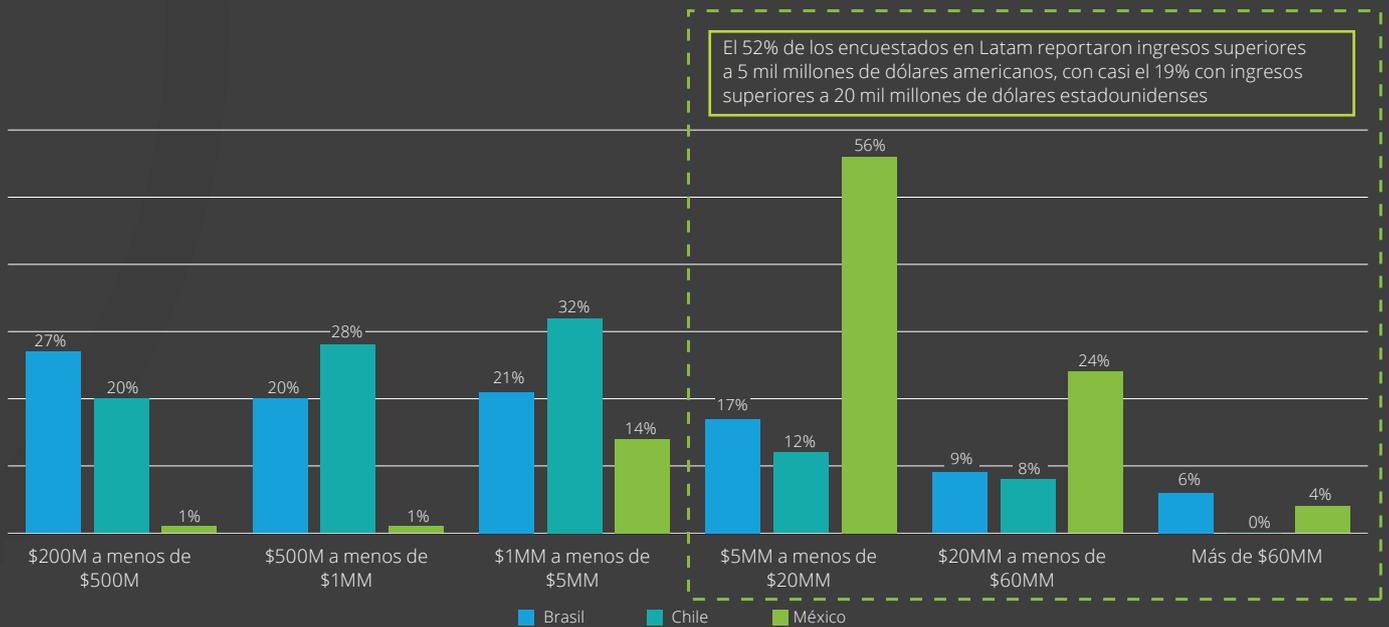
Productos de Consumo e Industriales tuvieron la representación más alta, con 37% (ver figura 9).

Figura 9. Análisis de la industria



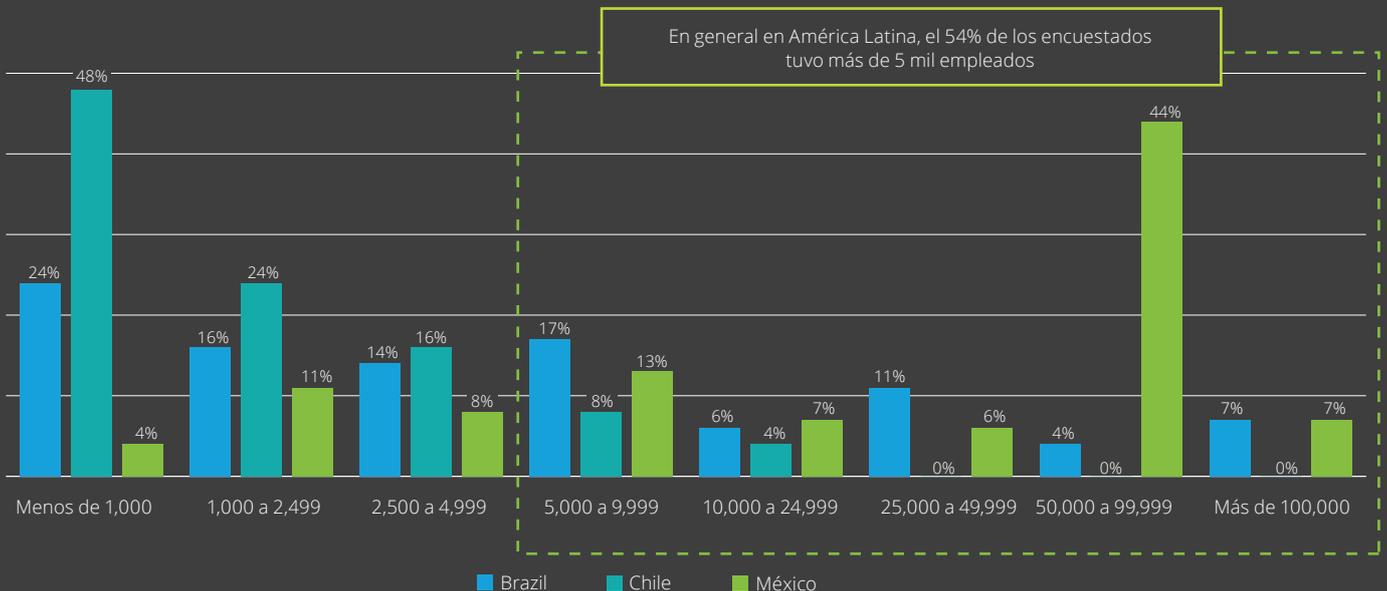
Los encuestados son una representación exacta de las principales compañías en Latinoamérica con base en ingresos (ver figura 10).

Figura 10. Análisis de ingresos



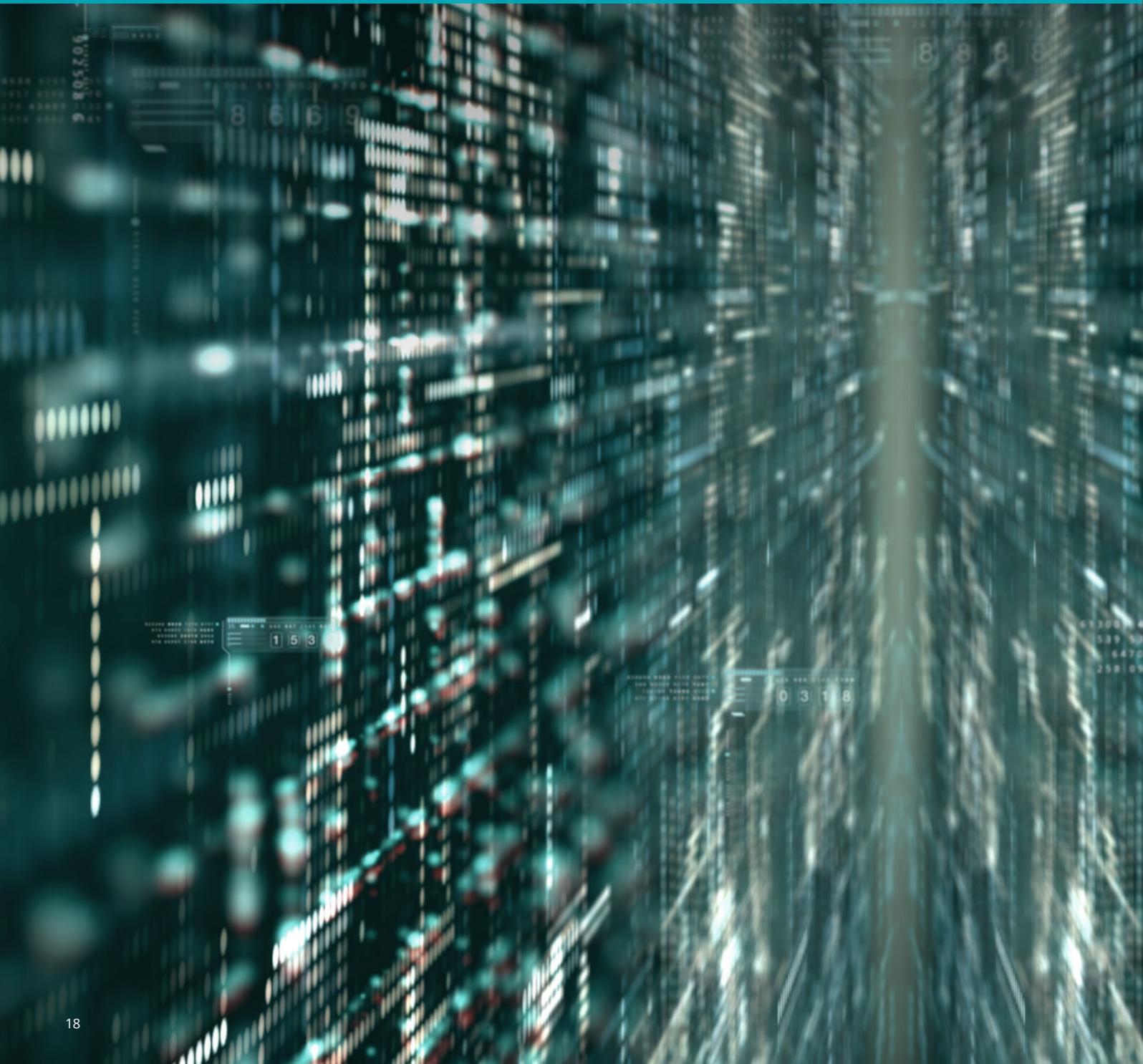
Los encuestados también son una representación exacta de las compañías principales en Latinoamérica con base en número de empleados (ver figura 11).

Figura 11. Análisis basado en número de empleados





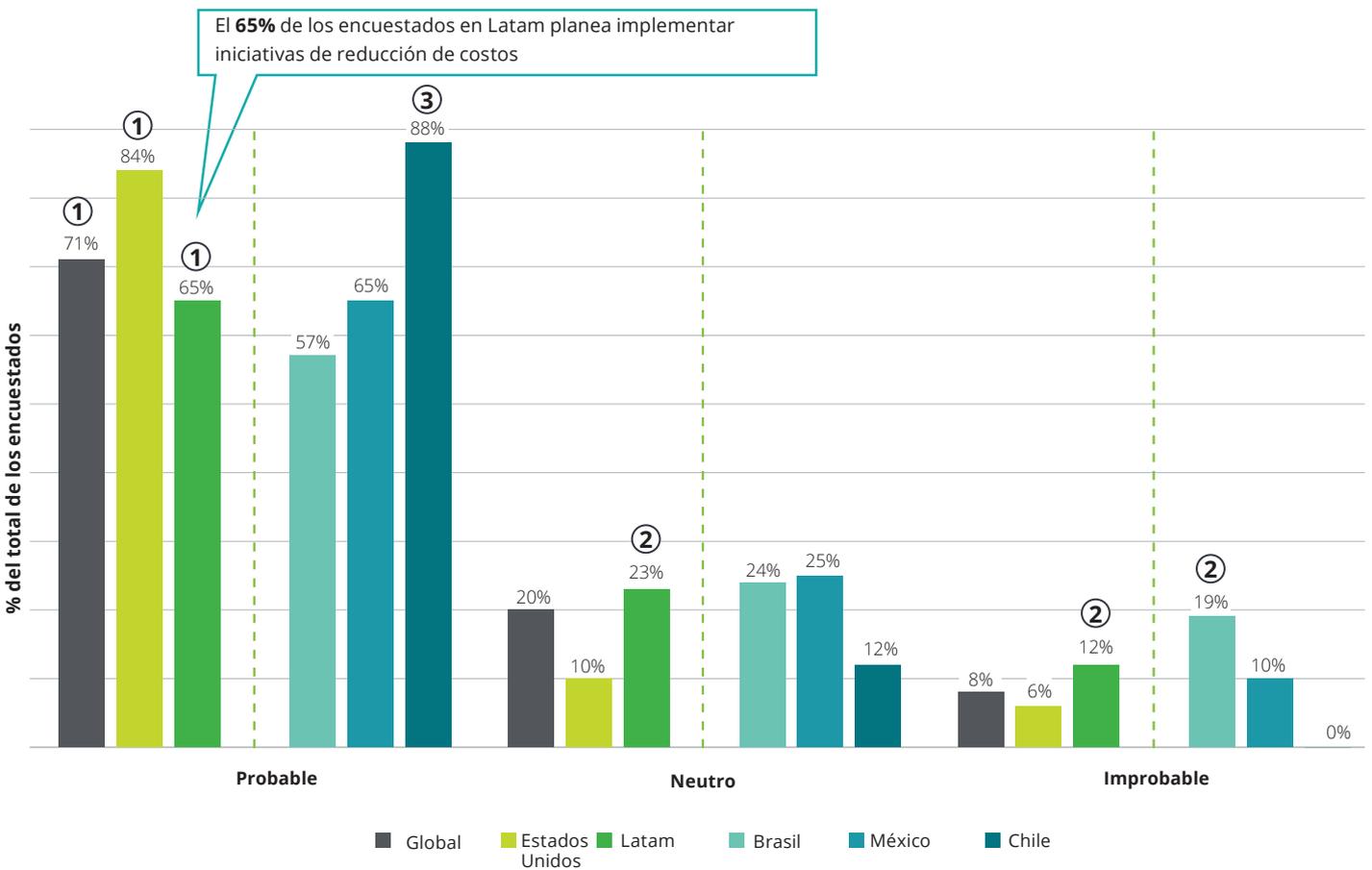
Hallazgos de la encuesta en Latinoamérica: insight detallado



La reducción de costos permanece, pero ha disminuido en Brasil y México.

Un gran número de compañías en LATAM (65%) planean implementar iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses (ver figura 12). Sin embargo, la probabilidad de implementar una reducción de costos ha disminuido significativamente en Brasil (por debajo de 38% a 57%) y México (por debajo de 31% a 65%). Las compañías en Chile tienen mayor probabilidad de implementar iniciativas para la reducción de costos (88%), superior a los encuestados en los Estados Unidos (84%) y a nivel mundial (71%).

Figura 12. Probabilidad de reducción de costos en los próximos 24 meses



Hallazgos de la encuesta

- ① En promedio, el 65% de los encuestados en América Latina planea implementar iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses, un número relativamente bajo en comparación con los resultados de Estados Unidos (84%) y a nivel mundial (71%).
- ② Las posiciones neutras e improbables en Latinoamérica son superiores a los Estados Unidos y a nivel mundial; Brasil es el país con menos probabilidades de implementar iniciativas para mejorar costos (19%).
- ③ Chile tiene la mayor probabilidad de implementar iniciativas de reducción de costos (88%), superiores a los resultados de Estados Unidos y a nivel mundial.

Comparación con resultados de la encuesta de costos 2016 en América Latina³

- Probabilidad de iniciativas de reducción de costos
 - Brasil disminuyó significativamente del 95% en 2016 al 57% este año (-38%)
 - México disminuyó significativamente del 96% en 2016 al 65% este año (-31%)

² El reporte de 2016 no incluyó resultados para Chile.

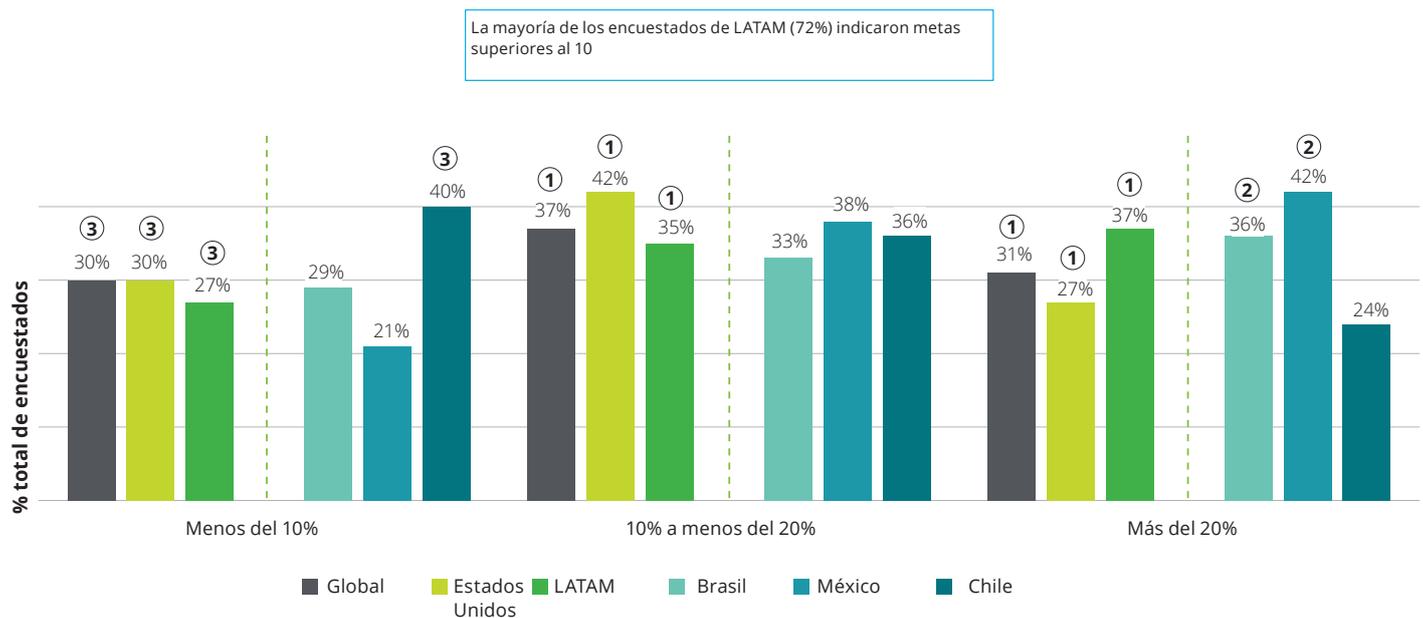
³ Prosperando en la incertidumbre, primera encuesta bienal de costos de Deloitte: prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

Los objetivos de reducción de costos en Latinoamérica aumentaron significativamente

En promedio, el 37% de los encuestados en Latam tienen objetivos de costos superiores al 10%, con reducciones de costos objetivo del 27% superiores al 20%. Las compañías en Chile tienden a tener los objetivos de costos menos exigentes, con un 40% de ahorro en costos generales menor al 10% (ver figura 13).

Desde 2016, el porcentaje de las compañías con los objetivos de costos más exigentes (más del 20%) ha incrementado significativamente en Brasil (+9 puntos porcentuales) y México (+6 puntos porcentuales).

Figura 13. Objetivos de costo en toda LATAM⁵



Hallazgos de la encuesta

- ① En promedio, el 72% de los encuestados en LATAM esperan alcanzar objetivos de reducción de costos por arriba del 10%, un número similar a los resultados de EE.UU. (69%) y a nivel mundial (68%).
- ② Brasil (36%) y México (42%) tienen una mayor cantidad de encuestados con objetivos superiores al 20%, en comparación con los resultados de Estados Unidos y a nivel mundial con 27% y 31%, respectivamente.
- ③ Chile tiene la mayor cantidad de encuestados que establecen objetivos menores al 10% (40%), mucho más altos que los promedios a nivel mundial, Estados Unidos, y los promedios de LATAM (30%, 30%, y 27%, respectivamente).

Comparación con los resultados de la encuesta de costos 2016 en América Latina⁴

- El porcentaje de compañías con objetivos de costos superiores al 20% ha amentado significativamente en LATAM desde 2016:
 - Brasil (+9 puntos porcentuales)
 - México (+6 puntos porcentuales)

⁴ Prosperando en la incertidumbre, primera encuesta bienal de costos de Deloitte: prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

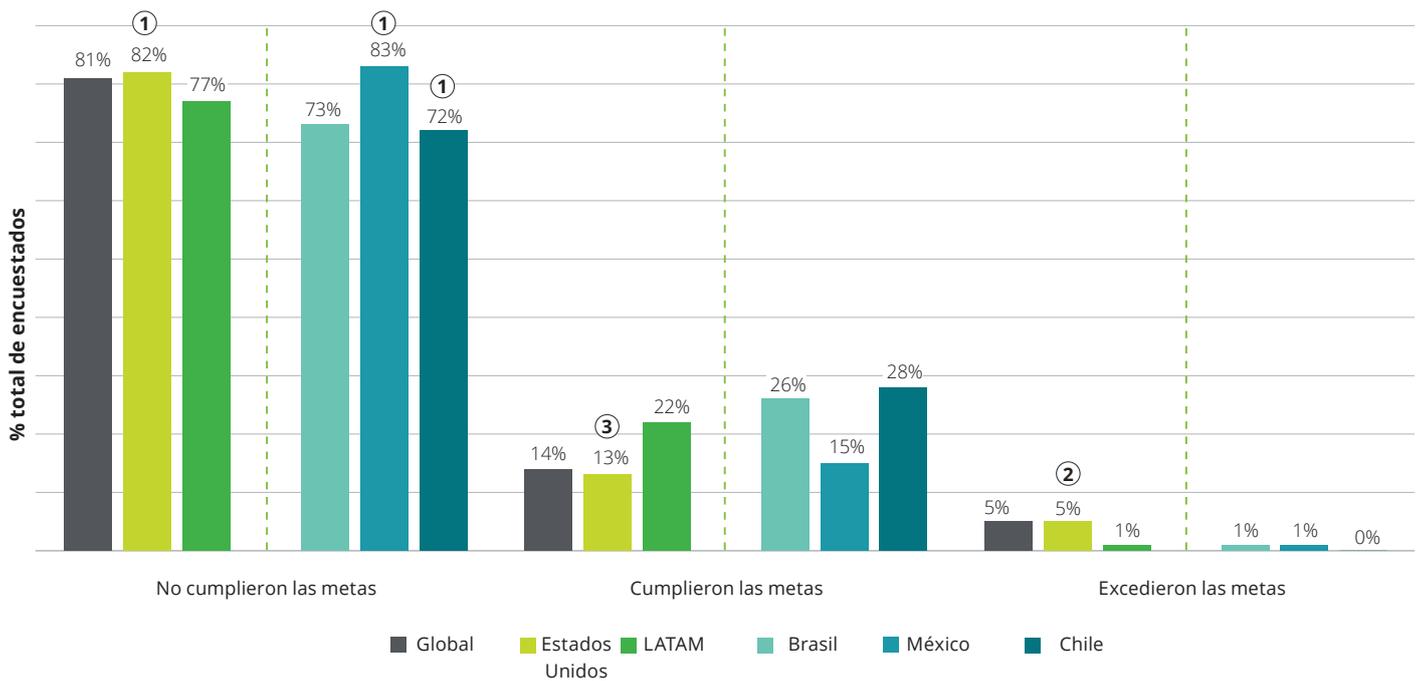
⁵ Los encuestados que seleccionaron "no se establecieron objetivos específicos" no fueron graficado.

Los índices de fracaso del programa de costos son altos y van en aumento

El porcentaje de programas de costos en la región que no cumplieron completamente sus objetivos es alto (77%), con aumentos significativos en Brasil (+10 puntos porcentuales) y México (+14 puntos porcentuales) desde 2016. La tasa de fracaso oscila del 72% en Chile al 83% en México.

El porcentaje de los encuestados en LATAM que cumplió sus metas (22%) es mayor que en los Estados Unidos (13%) y a nivel mundial (14%). Sin embargo, un porcentaje mucho más bajo de los encuestados en LATAM excedió sus objetivos metas (sólo el 1% en Latinoamérica frente a un 5% en los Estados Unidos y a nivel mundial) (ver figura 14).

Figura 14. Análisis de costos del programa de éxito y fracaso



Hallazgos de la encuesta

- ① La tasa de fracaso en México (83%) es mayor que el promedio en LATAM (77%), pero similar a los resultados a nivel mundial (81%) y en los Estados Unidos (82%); Chile tiene la tasa más baja de fracaso (72%).
- ② En Latam, una cantidad menor de compañías excedió sus metas (1%), en comparación con los resultados para los Estados Unidos (5%) y a nivel mundial (5%).
- ③ LATAM tiene una mayor cantidad de encuestados que tuvieron éxito en el cumplimiento de sus metas (22%), en comparación con el 14% a nivel mundial y 13% en los Estados Unidos

Comparación con los resultados de la encuesta de costos de 2016 en América Latina⁶

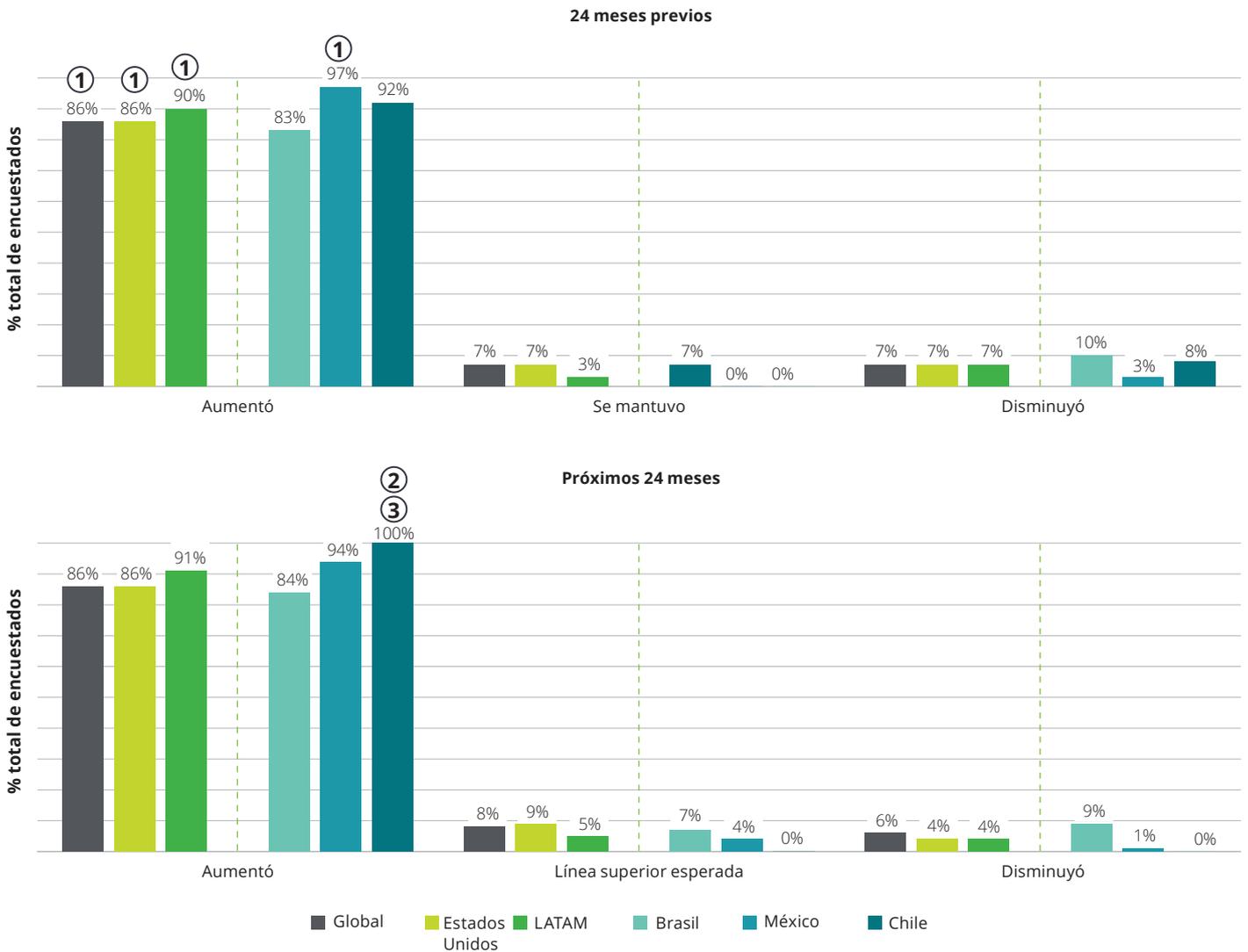
- La tasa de fracaso aumentó desde 2016:
 - Brasil (+10 puntos porcentuales)
 - México (+14 puntos porcentuales)

⁶ Prosperando en la incertidumbre, Primera encuesta de costos de Deloitte: Prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

Las expectativas de crecimiento continúan muy positivas

Las compañías en Latam tienen una perspectiva de ingresos muy positiva, con un 90% de crecimiento en los 24 meses previos y 91% de crecimiento en los próximos 2 años. Esos porcentajes son más altos que los promedios para las compañías en los Estados Unidos (86%) y a nivel mundial (86%). Chile tiene perspectiva de ingresos más positiva, con un 100% de los encuestados que esperan un crecimiento, seguido de México en 94%, y Brasil en 84% (ver figura 15).

Figura 15. Rendimiento de ingresos y expectativas de crecimiento



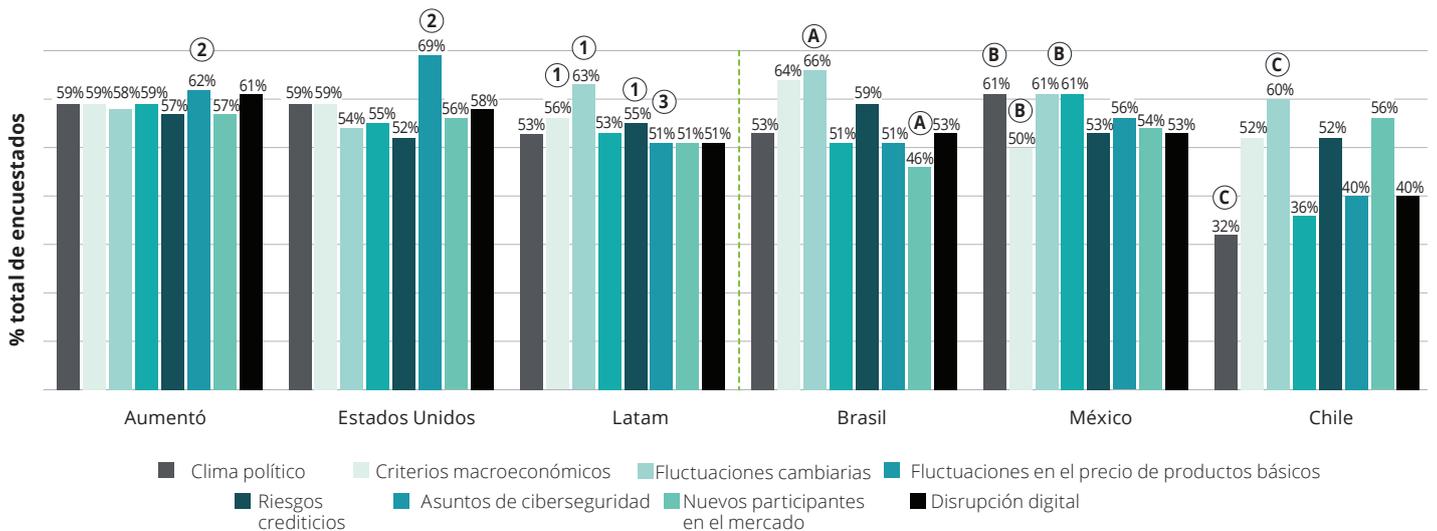
Hallazgos de la encuesta

- ① Durante los 24 meses previos, México tuvo un mayor porcentaje de encuestados con un crecimiento positivo de los ingresos (97%) que el promedio de LATAM (90%), el promedio a nivel mundial (86%), y en los Estados Unidos (86%).
- ② Para los próximos 24 meses, Chile tiene la perspectiva de ingresos más positiva, en la cual 100% de los encuestados espera crecimiento; Brasil está en el extremo opuesto del espectro, mientras que el 84% de los encuestados espera crecimiento.
- ③ En comparación con los 24 meses previos, Chile muestra un aumento significativo en el porcentaje de compañías con una perspectiva de ingresos positiva para los próximos 2 años (+8 puntos porcentuales).

La fluctuación cambiaria es el principal riesgo externo

Los principales riesgos externos en Latinoamérica son las fluctuaciones cambiarias (63%), los criterios macroeconómicos (56%) y los riesgos crediticios (55%). La ciberseguridad es el principal riesgo externo a nivel mundial y en los Estados Unidos, pero es el riesgo más bajo en Latinoamérica y no se encuentra entre los tres principales riesgos para ninguno de los países de LATAM encuestados. El riesgo del clima político es relativamente bajo en Brasil (53%) y muy bajo en Chile (32%), pero está entre las tres primeras como el mayor riesgo en México (61%) (ver figura 16).

Figura 16. Riesgos externos principales



Comparación con los resultados de la encuesta de costos de 2016 en América Latina⁷

- En Brasil, el riesgo externo mejor calificado en la encuesta anterior fue “criterios macroeconómicos”; en México, fue “fluctuaciones cambiarias”
- En 2016, la disrupción digital no fue reconocido como un riesgo mayor en Brasil (0%) ni en México (1%)

Hallazgos de la encuesta

- ① Fluctuaciones cambiarias (63%), criterios macroeconómicos (56%), y riesgos crediticios (55%) son los riesgos externos principales en Latinoamérica
- ② La ciberseguridad es el principal riesgo externo a nivel mundial y en los Estados Unidos.
- ③ La ciberseguridad es el riesgo con la calificación más baja en Latinoamérica, y no se encuentra entre los tres riesgos principales en ninguno de los países de Latam.

Hallazgos específicos del país

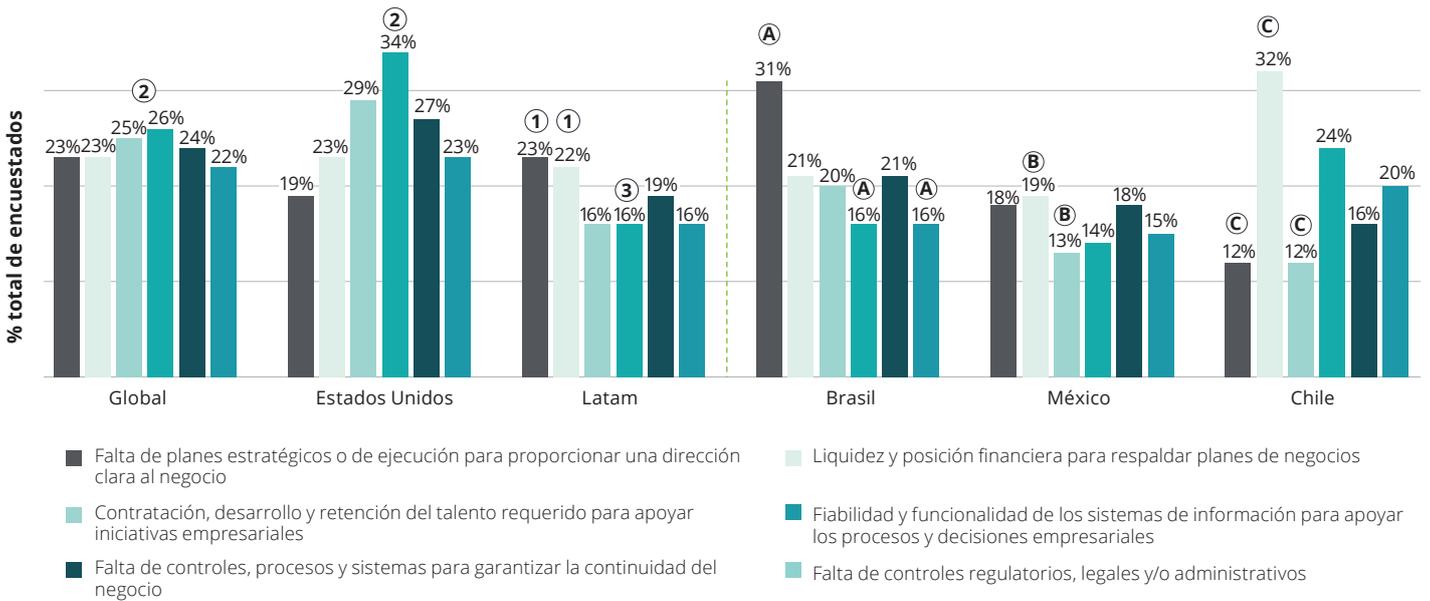
- Brasil**—La fluctuación monetaria el riesgo principal (66%, el más alto entre todos los países); nuevos participantes en el mercado es el más bajo (46%).
- México**—Los tres riesgos principales son: clima político (61%), fluctuaciones cambiarias (61%), y fluctuaciones en el precio de productos básicos (61%); el más bajo es criterios macroeconómicos (50%).
- Chile**—La fluctuación monetaria es el riesgo principal (60%); clima político es el más bajo (32%, más bajo entre todos los países).

⁷ Prosperando en la incertidumbre, Primera encuesta de costos de Deloitte: Prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

La falta de planes estratégicos es el principal riesgo interno

En Latinoamérica, el principal riesgo interno es la falta de planes estratégicos (23%), seguido de cerca por la liquidez y la posición financiera (22%), así como la falta de controles (19%) (ver figura 17).

Figura 17. Riesgos internos principales



Hallazgos de la encuesta

- ① La falta de planes estratégicos es el principal riesgo interno en Latinoamérica (23%), seguido de liquidez y posición financiera (22%).
- ② A nivel mundial y en los Estados Unidos, la confiabilidad / funcionalidad de los sistemas de información y el talento son los dos riesgos principales.
- ③ Fiabilidad y funcionalidad de los sistemas de información: el mayor riesgo interno a nivel mundial (26%) y en Estados Unidos (34%), es el riesgo más bajo en Latinoamérica (16%).

Hallazgos específicos del país

- Ⓐ **Brasil**—El principal riesgo interno es la falta de planes estratégicos (31%); los más bajos son la fiabilidad / funcionalidad de los sistemas de información (16%) y la falta de controles reglamentarios (16%).
- Ⓑ **México**—La liquidez y la posición financiera es el principal riesgo interno (19%); el talento ocupa el lugar más bajo (13%).
- Ⓒ **Chile**—El riesgo principal es la liquidez y la posición financiera (32%, la más alta entre los tres países); los más bajos son la falta de planes estratégicos (12%) y talento (12%), ambos los más bajos entre los tres países.

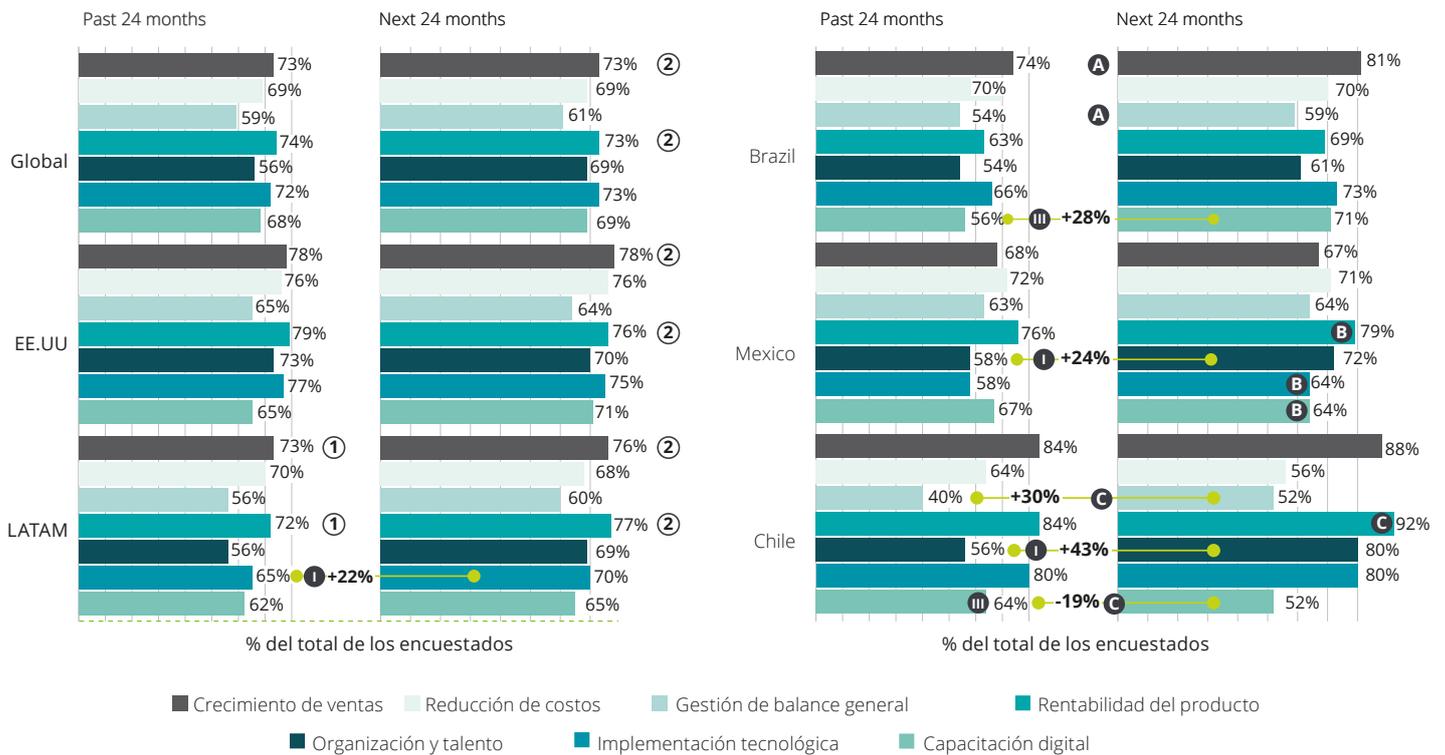
Las prioridades estratégicas se adaptan con ahorrar para transformar

El enfoque de gestión de costos ahorrar para transformar utiliza la reducción de costos para financiar inversiones en crecimiento y tecnologías digitales transformadoras, a la vez que usa muchas de esas mismas tecnologías digitales para aumentar la eficiencia y la eficacia de los programas de reducción de costos. Al observar el cambio en las prioridades estratégicas de los últimos 24 meses a los próximos 24 meses, los resultados de la encuesta para Latinoamérica muestran un mayor enfoque en la implementación tecnológica (del 65% al 70%) y en la

capacitación digital (del 62% al 65%), ambos, muestra de una mentalidad ahorrar para transformar. La gestión del balance general seguirá siendo la prioridad más baja.

El cambio ahorrar para transformar es más evidente en Brasil, donde los resultados de la encuesta predicen un fuerte aumento en la capacitación digital (de 56% a 71%) e implementación tecnológica (de 66% a 73%) (ver figura 18).

Figura 18. Prioridades estratégicas



Hallazgos de la encuesta

- ① Durante los 24 meses previos, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad del producto fueron las dos principales prioridades en Latinoamérica, Estados Unidos y en todo el mundo.
- ② Similar a los resultados de Estados Unidos y en todo el mundo, la rentabilidad del producto, el crecimiento de las ventas y la implementación tecnológica se encuentran entre las cuatro principales prioridades en Latam durante los próximos 24 meses.
- ③ En Latam, "organización y talento" presencia el mayor aumento desde los 24 meses previos hasta los próximos 24 meses (+22%).

Hallazgos específicos del país

- A Brasil**—El crecimiento de las ventas es la principal prioridad (81%); lo más bajo es la gestión del balance general (59%).
- B México**—Similar a Latinoamérica en general, la principal prioridad para México es la rentabilidad del producto (79%); las prioridades más bajas son la gestión del balance general (64%), la implementación tecnológica (64%) y la capacitación digital (64%).
- C Chile**—La principal prioridad es la rentabilidad del producto (92%), la más alta entre todos los países; los más bajos son el balance general (52%) y la capacitación digital (52%), los más bajos de todos los países.

Comparación con los 24 meses previos

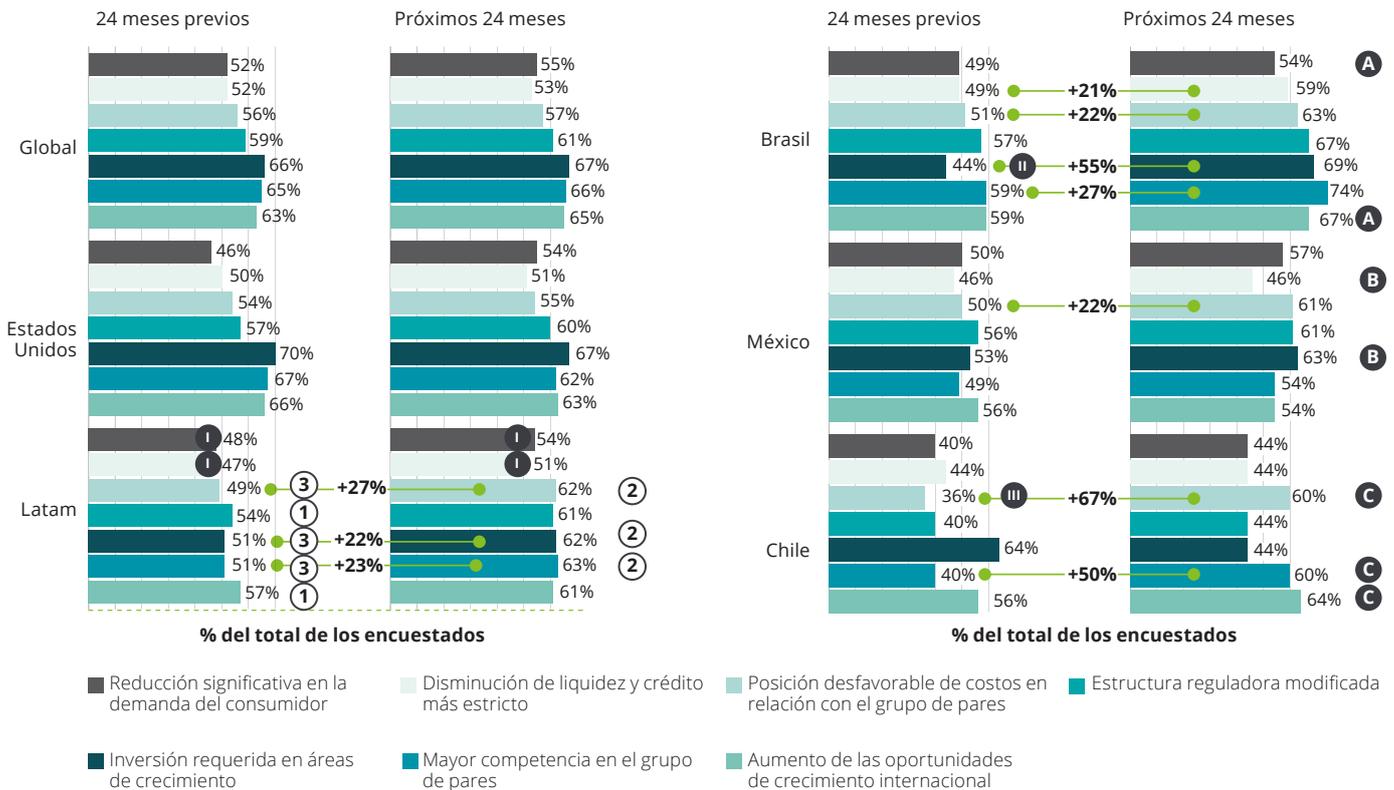
- I. Las dos principales prioridades estratégicas siguen siendo las mismas en América Latina
- II. La organización y el talento han aumentado en un promedio de 22% en toda la región, con aumentos aún mayores en Chile (+43%) y México (+24%)
- III. Capacitación digital ha aumentado en Brasil (+28%), pero ha disminuido en Chile (-19%)

La presión competitiva es el principal impulsor de la reducción de costos

El principal impulsor de la reducción de costos en Latinoamérica en los próximos 24 meses es una mayor competencia (63%), seguida de cerca por inversión en áreas de crecimiento (62%) y posiciones de costos desfavorables (62%). Las calificaciones de estos tres impulsores han aumentado significativamente desde los 24 meses previos: competencia (+ 23%); inversión en áreas de crecimiento (+ 22%); y una posición de costos desfavorable (+ 27%), lo que sugiere que la presión de costos puede estar aumentando en toda la región.

En Brasil, la competencia es el principal impulsor de la reducción de costos (74%); sin embargo, el motor con el mayor aumento esperado en los próximos 24 meses es la inversión en áreas de crecimiento (+ 55%). La posición desfavorable de costos muestra el mayor aumento en México (+ 22%) y Chile (+ 67%) (ver figura 19).

Figura 19. Impulsores de reducción de costos pasados y futuros



Hallazgos de la encuesta

- Los dos principales impulsores en Latinoamérica durante los 24 meses previos fueron las oportunidades de crecimiento internacional (57%) y la estructura regulatoria cambiada (54%).
- Los principales impulsores en los próximos 24 meses son la competencia (63%), la inversión en áreas de crecimiento (62%) y la posición desfavorable de costos.
- La posición desfavorable de costos registra el mayor aumento (62%) en los próximos 24 meses (+ 27%), seguido de la competencia (+ 23%) y la inversión requerida en áreas de crecimiento (+ 22%).

Hallazgos específicos del país

- Brasil**—La competencia es el principal impulsor (74%, el más alto entre todos los países); la reducción de la demanda del consumidor es la más baja (54%).
- México**—El principal impulsor es la inversión en áreas de crecimiento (63%); el más bajo es la disminución de la liquidez (46%).
- Chile**—El principal impulsor son las oportunidades de crecimiento internacional (64%), seguidas de una posición de costos desfavorable (60%) y la competencia (60%); los otros cuatro conductores están en 44%, el más bajo entre todos los países.

Comparación con los 24 meses previos

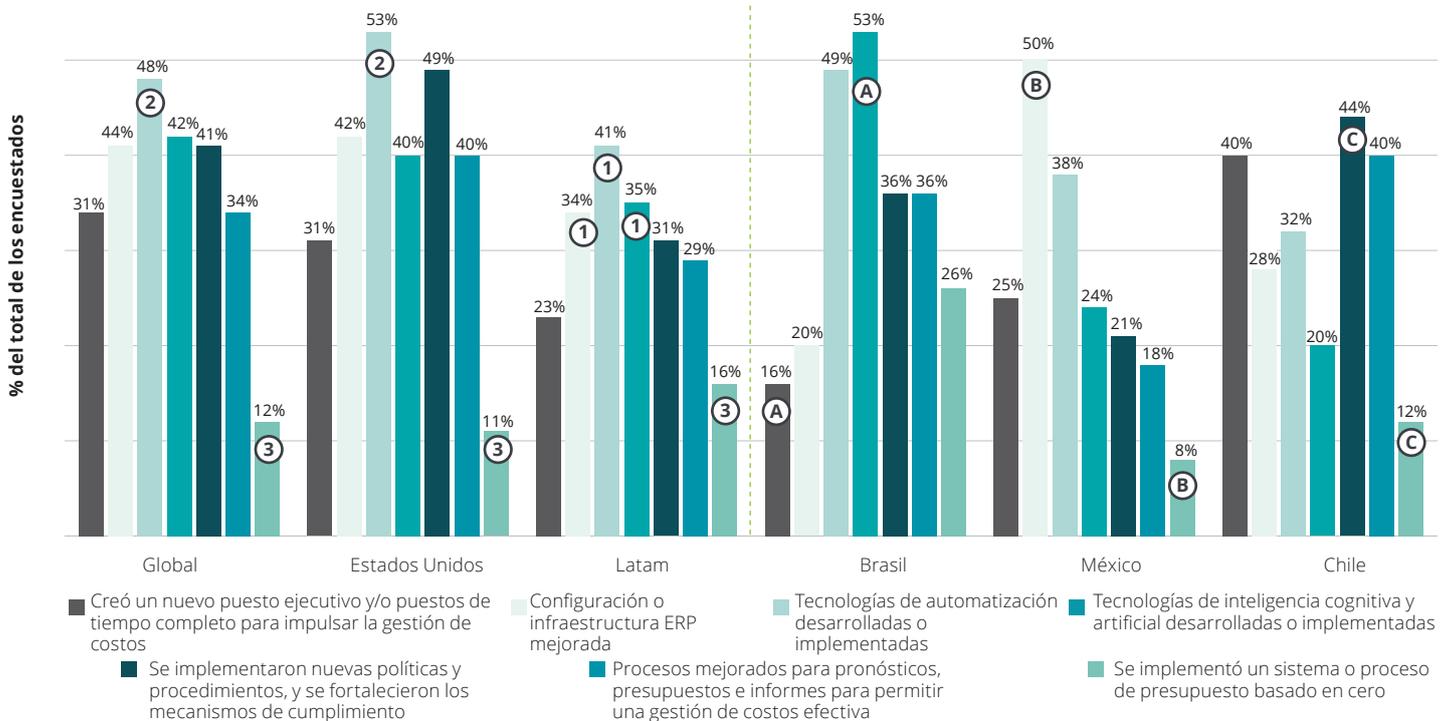
- La reducción de la demanda del consumidor y la disminución de la liquidez siguen siendo los impulsores menos importantes.
- Los impulsores en todo Brasil registran el mayor aumento de los 24 meses previos (+ 24%), especialmente "inversión en áreas de crecimiento" (+ 55%).
- En todos los impulsores, la posición de costo desfavorable registra el mayor aumento desde los 24 meses previos en Chile (+ 67%).

Las capacidades relacionadas con la tecnología son el enfoque principal para el desarrollo

En Latinoamérica, las tres capacidades de gestión de costos más comúnmente desarrolladas en los últimos 24 meses fueron soluciones de automatización (41%), tecnologías cognitivas (35%) y Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) (34%). En Brasil, las tecnologías cognitivas encabezaron la lista con 53%, mientras que en México la capacidad más comúnmente desarrollada fue ERP mejorada (50%). En Chile, la capacidad más desarrollada fueron las nuevas políticas y procedimientos (44%).

El presupuesto base cero (ZBB) fue la capacidad menos desarrollada de las encuestadas (16% en toda la región de Latam); sin embargo, ese número es más alto que los resultados a nivel mundial (12%) y en los Estados Unidos (11%) (ver figura 20).

Figura 20. Desarrollo de capacidades de gestión de costos



Hallazgos de la encuesta

- Las capacidades más desarrolladas en Latam durante los 24 meses previos fueron soluciones de automatización (41%), cognitivas (35%) y ERP (34%).
- Las soluciones de automatización fueron la capacidad más desarrollada a nivel mundial (48%) y en Estados Unidos (53%).
- El desarrollo de ZBB fue mayor en Latinoamérica (16%) que en los Estados Unidos (11%) y en todo el mundo (12%).

Hallazgos específicos por país

- Brasil**—La capacidad más desarrollada fue la tecnología cognitiva (53%, la más alta entre todos los países); la menos fue un nuevo puesto ejecutivo (16%).
- México**—La capacidad más comúnmente desarrollada fue la infraestructura ERP mejorada (50%); el menor fue ZBB (8%, el más bajo entre todos los países).
- Chile**—La capacidad más comúnmente desarrollada fueron las nuevas políticas y procedimientos (44%); la menor fue ZBB (12%).

Comparación con los resultados de la encuesta de costos de 2016 en América Latina⁸

- El desarrollo de ZBB aumentó en 16% en Brasil y en 3% en México
- “Configurar o mejorar la infraestructura ERP” disminuyó en 4%

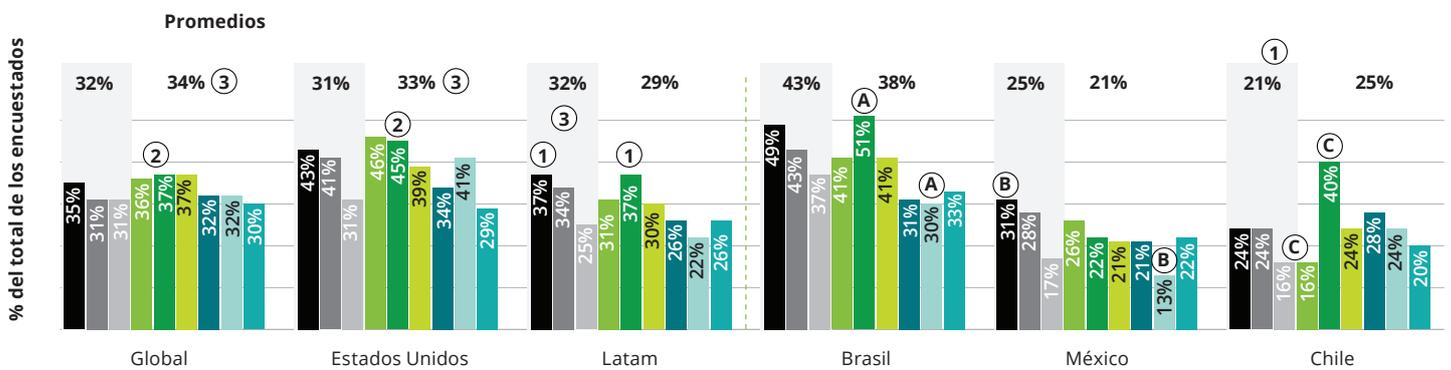
⁸ Prosperando en la incertidumbre, Primera encuesta bienal de costos de Deloitte: Prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

Las acciones de costos estratégicos se han favorecido un poco

En Latinoamérica, las acciones más comunes de costos implementadas durante 2018, fueron un poco más estratégicas (32%) que tácticas (29%), lo opuesto a los resultados a nivel mundial y EE.UU. Las acciones tácticas tienden a producir mejoras progresivas y ahorros de costos relativamente pequeños, mientras que las acciones estratégicas tienen un impacto mucho más amplio y profundo. Ejemplos de acciones estratégicas incluyen centralizar actividades de negocio (Act. 1 en el gráfico); reconfigurar estructuralmente el negocio (Act. 2); y subcontratación/deslocalización (Act. 3) (ver figura 21).

Entre los encuestados de LATAM, una de las dos más comunes acciones de costos implementadas fue estratégica (aumento de la centralización, al 37%) y la otra táctica (procesos comerciales simplificados, también al 37%). En Brasil y Chile, los procesos comerciales simplificados fueron la acción de mayor costo (51% en Brasil, el más alto entre los tres países de LATAM). En México, el aumento de la centralización encabezó la lista en 31%, pero seguido de cerca por la configuración comercial modificada (28%) y una estructura organizativa racionalizada (26%).

Figura 21. Acciones de reducción de costos durante los 24 meses previos



| | | |
|-----------------|--|-------------|
| Acción 1 | Mayor centralización: unidades y funciones comerciales integradas en el centro corporativo. | Estratégico |
| Acción 2 | Configuración comercial modificada: activos de bajo rendimiento, número ajustado de productos/servicios, geografías, clientes, etc. | |
| Acción 3 | Procesos de negocios subcontratados/descentralizados a proveedores de servicios de bajo costo. | |
| Acción 4 | Estructura organizativa optimizada: mayor amplitud de control y relaciones de informes modificadas. | Táctico |
| Acción 5 | Procesos comerciales optimizados. | |
| Acción 6 | Políticas de cumplimiento mejoradas. | |
| Acción 7 | Reducción del gasto externo al aprovechar la escala para obtener materiales/servicios comprados y una menor demanda de materiales y servicios. | |
| Acción 8 | Implementación de procesos automatización o tecnologías cognitivas específicas. | |
| Acción 9 | Incentivos alienados de ejecutivos o empleados para objetivos enfocados a reducción de costos. | |

Hallazgos de la encuesta

- Las acciones de costos estratégicos más comúnmente implementadas durante los 24 meses previos fueron procesos comerciales simplificados (37%) y una mayor centralización (37%).
- Al igual que Latinoamérica, los procesos de negocios simplificados se encuentran entre las dos principales acciones implementadas en los Estados Unidos y a nivel mundial.
- A diferencia de en los Estados Unidos y en todo el mundo, Latinoamérica se inclinó ligeramente hacia acciones estratégicas (32%) frente a acciones tácticas (29%).

Hallazgos específicos por país

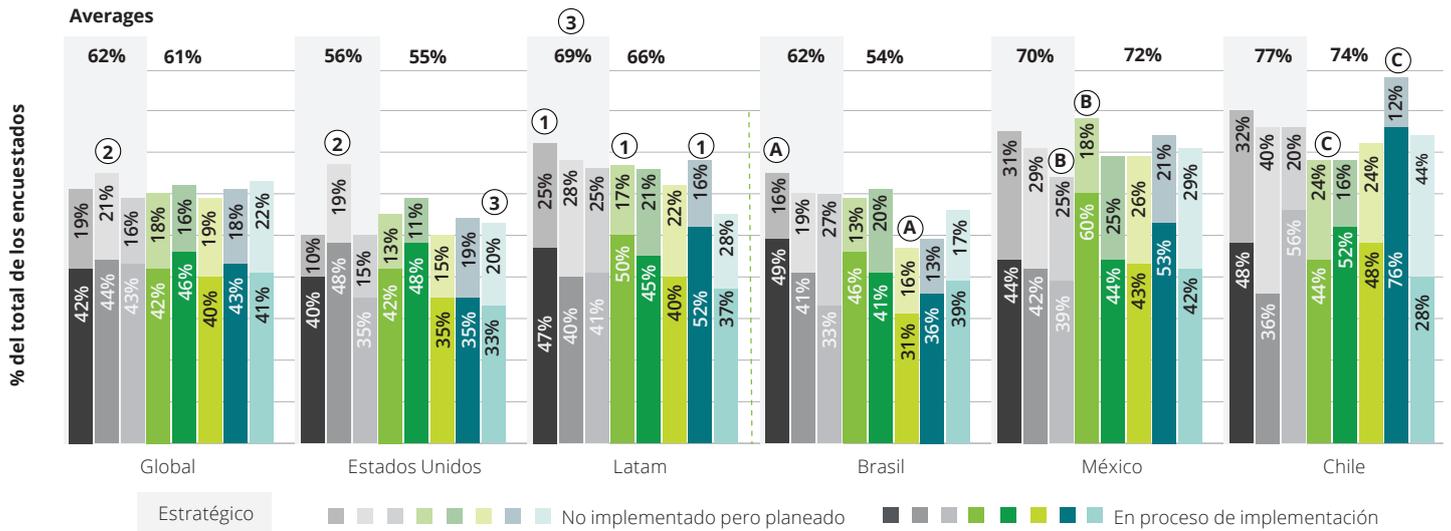
- Brasil**—La acción de costos más comúnmente implementada es la de procesos comerciales (51%, el más alto entre todos los países); el menos implementado fue automatización/tecnologías cognitivas (30%).
- México**—El aumento de la centralización fue la acción de costo más implementada (31%); la menos implementada fue automatización/tecnologías cognitivas (13%, el más bajo entre todos los países).
- Chile**—El costo de acción más implementado fue la simplificación de los procesos comerciales (40%); los menos implementados fueron los procesos de negocios externalizados (16%) y la estructura organizativa simplificada (16%).

Las acciones de costos estratégicos mantienen una ligera ventaja

En los próximos 24 meses, se espera que las acciones de costos estratégicas mantengan una ligera ventaja sobre las acciones de costos tácticos en Latinoamérica (69% frente a 66%). Las principales acciones para la región (en proceso y/o planificadas) son: aumentar la centralización (72%), reducir el gasto externo (68%), y simplificar la estructura de la

organización (67%). En Brasil, el enfoque principal es la centralización (65%); en México, el enfoque principal es simplificar una estructura de organización (78%) y en Chile, la reducción del gasto externo (88%) (ver figura 22).

Figura 22. Acciones de reducción de costos esperadas en los próximos 24 meses⁹



⁹ Los encuestados que planearon implementar esas acciones o estaban en proceso de implementación se representan en esta tabulación.

| Acción | Descripción | Categoría |
|----------|--|--------------|
| Acción 1 | Mayor centralización: unidades y funciones comerciales integradas en el centro corporativo. | Estratégicos |
| Acción 2 | Configuración comercial modificada: activos de bajo rendimiento, número ajustado de productos/servicios, geografías, clientes, etc. | |
| Acción 3 | Procesos de negocios subcontratados/descentralización a proveedores de servicios de bajo costo. | |
| Acción 4 | Estructura organizativa optimizada: mayor amplitud de control y relaciones de informes modificadas. | Tácticos |
| Acción 5 | Procesos comerciales optimizados. | |
| Acción 6 | Políticas de cumplimiento mejoradas. | |
| Acción 7 | Reducción del gasto externo al aprovechar la escala para obtener materiales/servicios comprados y una menor demanda de materiales y servicios. | |
| Acción 8 | Implementación de automatización o tecnologías cognitivas específicas. | |

Hallazgos de la encuesta

- Las principales acciones para Latinoamérica (en proceso y/o planificadas) son: aumentar la centralización (72%), reducir el gasto externo (68%) y simplificar la estructura de la organización (67%).
- A nivel mundial y en los Estados Unidos, cambiar la configuración del negocio es la principal acción para la reducción de costos.
- En Latinoamérica, se espera que las acciones estratégicas para costos sean un poco más implementadas que las acciones de costos tácticos (69% frente a 66%) en los próximos 24 meses.

Hallazgos específicos por país

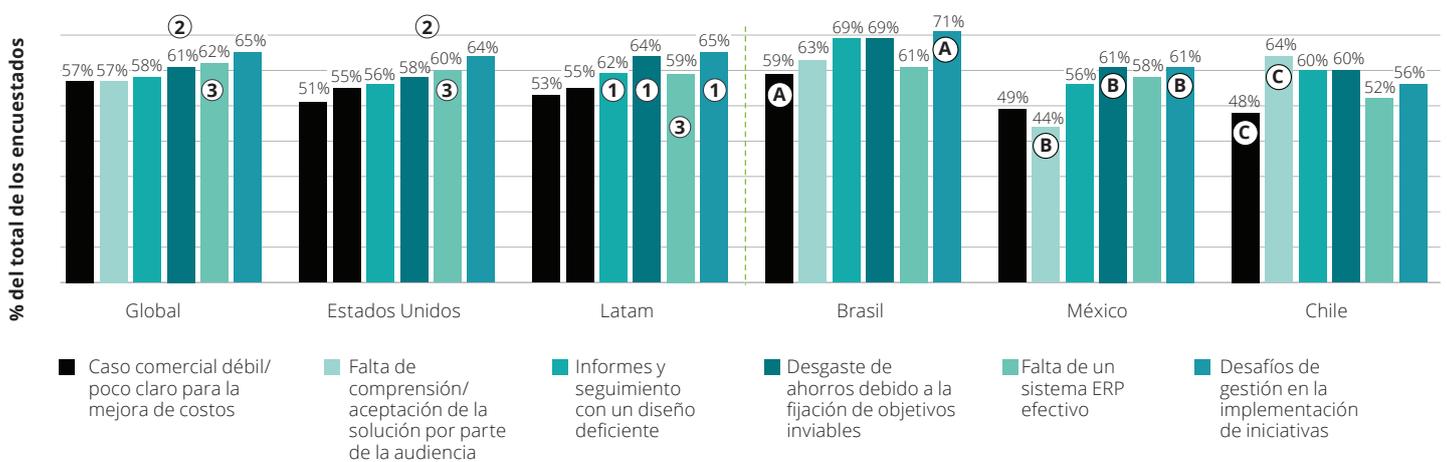
- Brasil**—Incrementar la centralización (65%) es la acción de costo más esperada; mejorar el cumplimiento de las políticas es la menos esperada (47%, el más bajo entre todos los países).
- México**—Agilizar la organización es la acción principal de costos (78%); subcontratar procesos de negocio es la menor (64%).
- Chile**—La principal acción de costo es reducir el gasto externo (88%, el más alto entre todos los países); y las menos implementadas son la simplificación de una estructura organizativa (68%) y los procesos comerciales simplificados (68%).

Los desafíos de la implementación siguen siendo la principal barrera

Entre los encuestados de Latam, las tres principales barreras para la reducción efectiva de costos son los desafíos de implementación (65%), el deterioro de los ahorros (64%) y el seguimiento/informe mal diseñado (62%). En los Estados Unidos y a nivel global, los desafíos de implementación y el desgaste de los ahorros también son dos de las tres principales barreras. Sin embargo, la barrera número dos a nivel mundial y en los Estados Unidos es la falta de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) efectivo, el cual ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica.

La falta de comprensión es ahora la quinta barrera clasificada en la región, por debajo del segundo lugar en 2016.

Figura 23. Barreras para la reducción exitosa de costos



Hallazgos de la encuesta

- Las principales barreras en Latinoamérica son los desafíos de implementación (65%), el desgaste de los ahorros (64%) y los informes/seguimiento con un diseño deficiente (62%).
- Las principales barreras en los Estados Unidos (64%) y a nivel mundial (65%) son los desafíos de implementación, la falta de un sistema ERP y el desgaste de los ahorros.
- La falta de un sistema ERP eficaz es la segunda barrera más común en los Estados Unidos (60%) y a nivel mundial (62%), pero es sólo la cuarta más común en Latinoamérica (59%).

Hallazgos específicos por país

- Brasil**—La barrera principal son los desafíos de implementación (71%, el más alto entre todos los países); el más bajo es un caso comercial débil/poco claro (59%).
- México**—Las principales barreras son el deterioro del ahorro (61%) y los desafíos de implementación (61%); la más baja es la falta de comprensión de la solución (44%, la más baja entre todos los países).
- Chile**—La falta de comprensión de la solución (64%) es la barrera principal; el caso comercial débil/poco claro es el más bajo (48%).

Comparación con los resultados de la encuesta de costos de 2016 en América Latina¹⁰

- Los desafíos de implementación siguen siendo la principal barrera
- La falta de comprensión es ahora la quinta barrera clasificada, por debajo del número dos

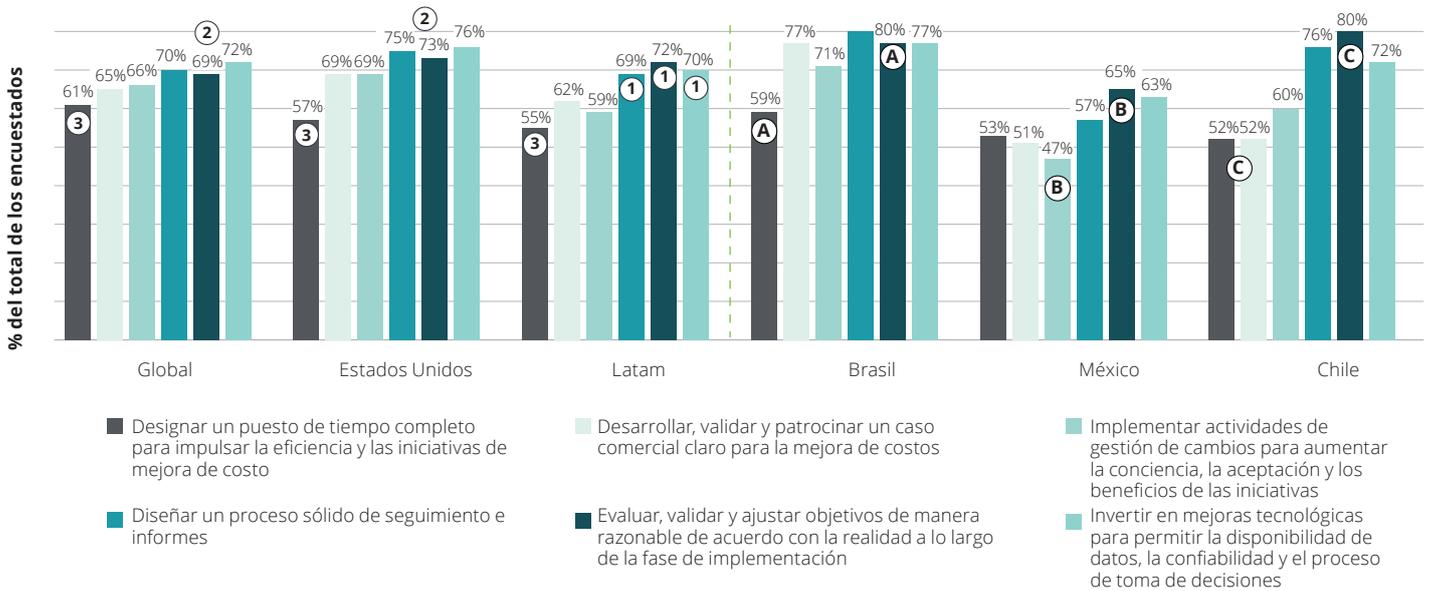
¹⁰ Prosperando en la incertidumbre, Primera encuesta de costos de Deloitte: Prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

Lecciones aprendidas

Con respecto a la gestión de costos en Latinoamérica, las tres principales lecciones aprendidas son: ajuste razonable de los objetivos (72%), mejoras tecnológicas para la transparencia de los datos (70%) y diseño de un proceso sólido de informes (69%). Esas son también las principales lecciones aprendidas en los Estados Unidos y a nivel mundial.

Designar un presupuesto de tiempo completo para impulsar la eficiencia es la lección de menor calificación (55%), similar a los resultados a nivel mundial y Estados Unidos. Los encuestados brasileños generalmente citaron más lecciones aprendidas que los encuestados de otros países (ver figura 24).

Figura 24. Lecciones aprendidas para una gestión de costos efectiva



Hallazgos de la encuesta

- ① Las tres principales lecciones aprendidas en Latinoamérica son los objetivos de ajuste (72%), las mejoras tecnológicas para la transparencia de datos (70%) y el diseño de un proceso de informes sólido (69%).
- ② A nivel mundial y en los Estados Unidos, las tres principales lecciones aprendidas son las mismas que en Latinoamérica.
- ③ Designar un puesto de tiempo completo para impulsar la eficiencia es la lección de menor calificación en Latinoamérica (55%), similar a los resultados a nivel mundial y Estados Unidos.

Hallazgos específicos por país

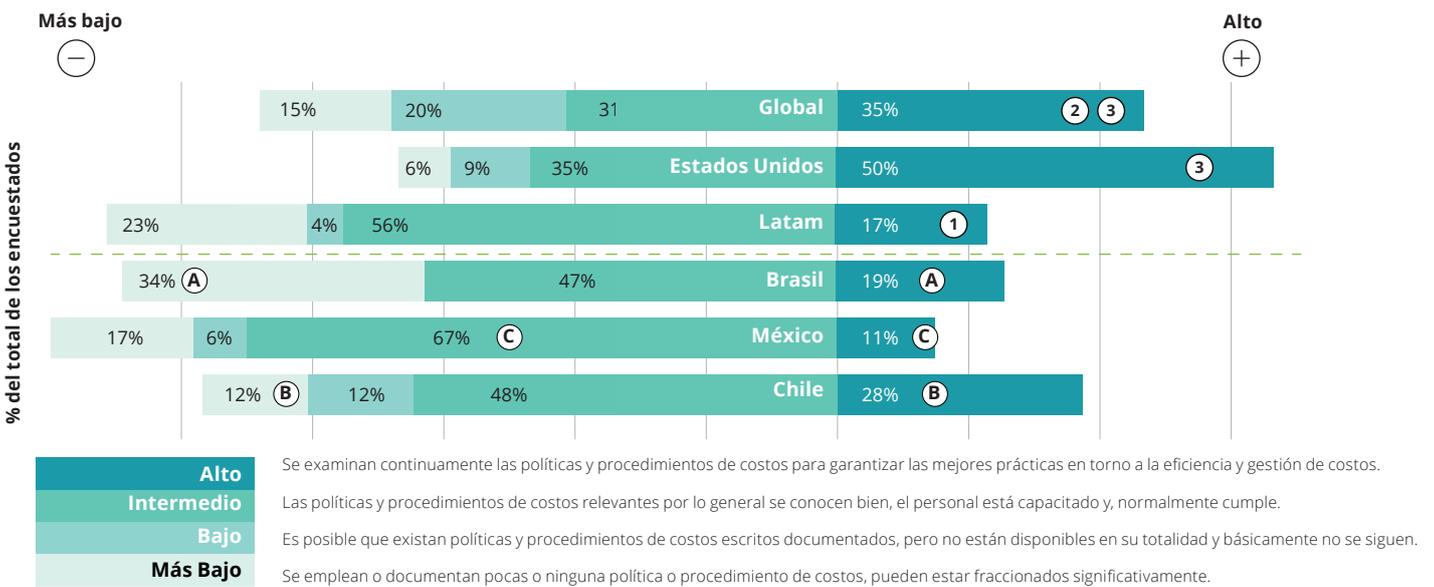
- A **Brasil**—La principal lección aprendida es el diseño de un proceso de informes sólido (80%); lo más bajo es designar un puesto de tiempo completo para impulsar la eficiencia (59%).
- B **México**—La principal lección aprendida es ajustar objetivos (65%); la más baja es desplegar actividades de gestión de cambios (47%, el más bajo entre los tres países).
- C **Chile**—La principal lección aprendida es ajustar objetivos (80%); la más baja es designar un puesto de tiempo completo (52%) y el desarrollo de un caso de negocios claro (52%).

La madurez de la gestión de costos varía ampliamente en toda la región

Las compañías en Latinoamérica reportan niveles significativamente más bajos de madurez en la gestión de costos que sus contrapartes a nivel mundial, así como en los Estados Unidos. Según la encuesta, el 17% de las compañías en Latinoamérica califica su madurez de gestión de costos como alta, mucho más baja que en los Estados Unidos (50%) y a nivel

mundial (35%), mientras que el 56% de las compañías de América Latina reportan su madurez como intermedia. Entre los tres países de Latam encuestados, los participantes en Chile reportan el mayor porcentaje de compañías con alta madurez (28%), mientras que Brasil y México tienen un 19% y un 11%, respectivamente (ver figura 25).

Figura 25. Niveles de madurez en la gestión de costos

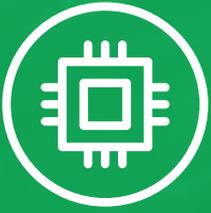


Hallazgos de la encuesta

- El 17% de las compañías de la región califica su madurez de gestión de costos como alta; 56% califica su madurez como intermedia.
- La alta madurez en la gestión de costos es mucho menos común en Latinoamérica (17%) que el promedio mundial (35%).
- El porcentaje de compañías con alta madurez en Latinoamérica es 18% más bajo que el promedio mundial y 33% más bajo que en los Estados Unidos.

Hallazgos específicos por país

- Brasil**—El 19% de las compañías brasileñas se califican a sí mismas con una madurez alta; el 34% se califica con la madurez más baja (un mayor porcentaje que en Chile y México).
- Chile**—Chile tiene el mayor porcentaje de compañías con madurez alta (28%) y el menor porcentaje de compañías con menor madurez (12%).
- México**—México tiene el mayor porcentaje de compañías con madurez intermedia (67%), pero el menor porcentaje de compañías con madurez alta (11%).



Tecnologías digitales y soluciones aplicadas a la gestión de costos en Latinoamérica

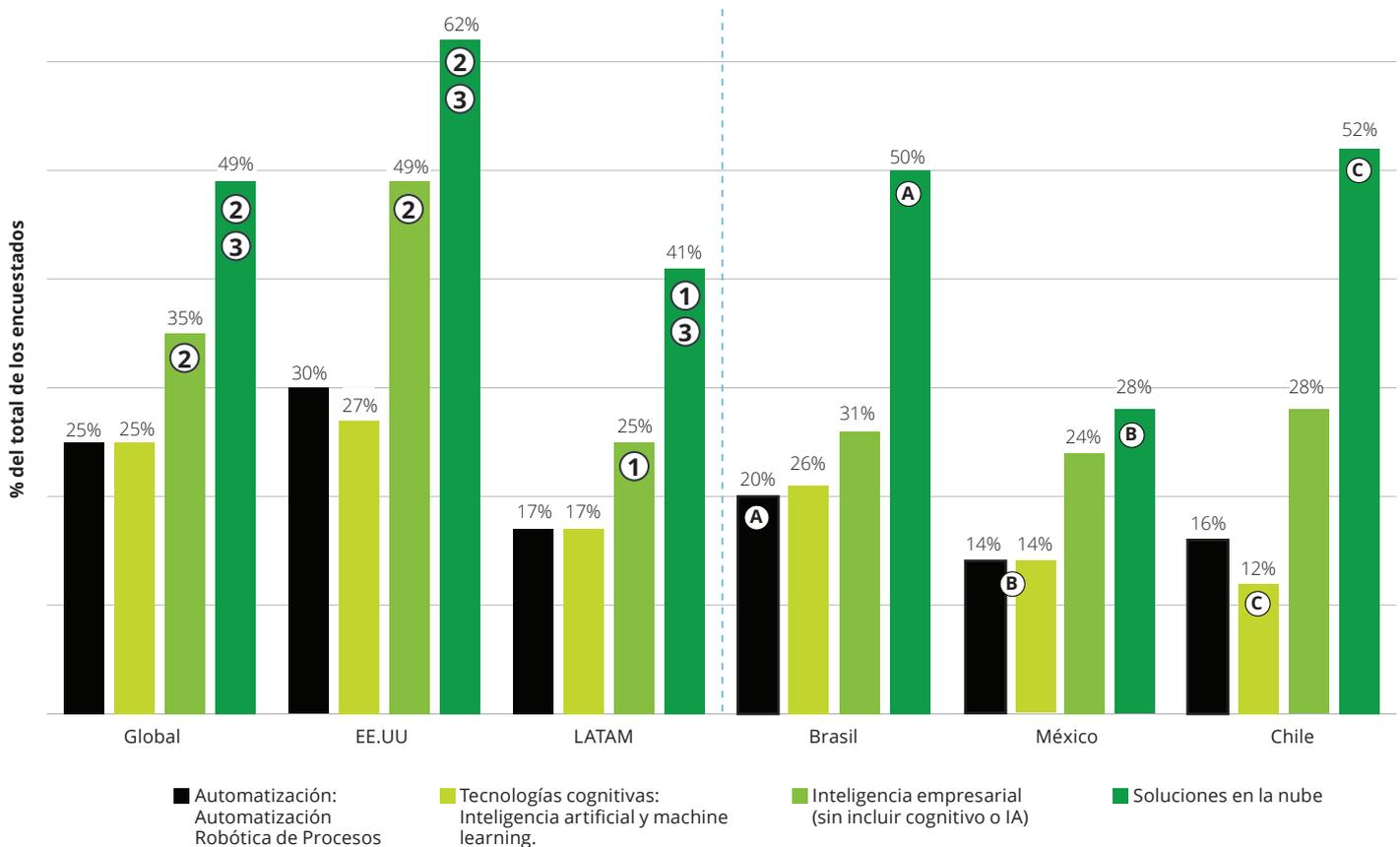


Las tecnologías digitales están teniendo un gran impacto en todos los aspectos de negocios, incluida la gestión de costos. Las innovaciones habilitadas por la tecnología digital permiten a las compañías operar de manera más efectiva en un mundo cada vez más digital. También tienen el potencial para permitir nuevos niveles de ahorro en costos.

La nube lidera el paquete de tecnologías digitales

En Latinoamérica, la tecnología más avanzada implementada en nuestra encuesta sigue siendo la nube (41%), seguida de la inteligencia de negocios (25%). Esas dos tecnologías también son las más implementadas a nivel mundial (49% para la nube; 35% para la inteligencia de negocios) y en los Estados Unidos (62% para la nube; 49% para la inteligencia de negocios). Sin embargo, los niveles de implementación en Latinoamérica son significativamente más bajos en todas las tecnologías (ver figura 26).

Figura 26. Niveles de implementación de tecnología (24 meses previos)



Hallazgos de la encuesta

- ① En Latinoamérica, la tecnología más ampliamente implementada de la encuesta continúa siendo la nube (41%), seguida de inteligencia empresarial (25%).
- ② A nivel mundial y en los Estados Unidos, la nube y la inteligencia empresarial fueron las dos tecnologías más implementadas.
- ③ Para soluciones en la nube, los niveles de implementación son más bajos en Latinoamérica (41%) que en los Estados Unidos (62%) y en todo el mundo (49%).

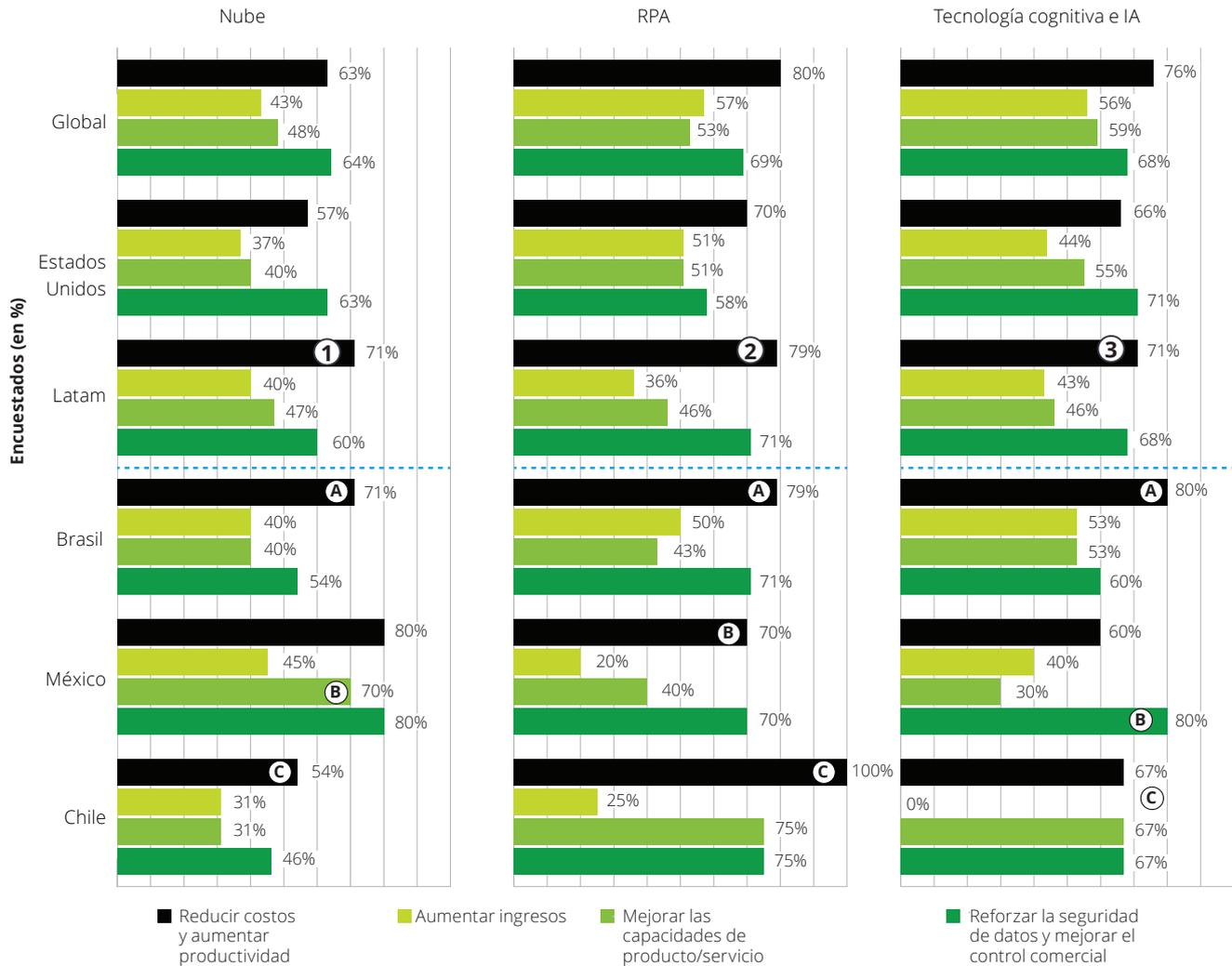
Hallazgos específicos por país

- Ⓐ **Brasil**—La nube es la tecnología implementada más común (50%); automatización es la menos implementada (20%).
- Ⓑ **México**—La tecnología implementada más común es la nube (28%); los menos, son la automatización (14%) y cognitiva (14%).
- Ⓒ **Chile**—La nube es la tecnología implementada más común (52%, la más alta entre todos los países); cognitiva es el menos implementado (12%, el más bajo entre todos los países).

Principales razones para aplicar tecnologías digitales

Para las tres tecnologías encuestadas, la razón principal en Latinoamérica para usar cada tecnología es reducir los costos y aumentar la productividad (79% para RPA [Automatización robótica de soluciones, por sus siglas en inglés]; 71% para la nube; 71% para tecnologías cognitivas e IA). Estas razones aplican a la región en su totalidad y a cada uno de los países encuestados de América Latina. Sin embargo, los encuestados de Chile también citan la seguridad de los datos y el control comercial como razones clave para usar tecnologías cognitivas. Encuestados de México citan la seguridad de los datos como una razón clave para usar tecnologías cognitivas, mientras que indican que la seguridad de los datos y el control comercial son razones clave para usar la nube y RPA.

Figura 27. Razones para aplicar tecnologías



Hallazgos de la encuesta

- En Latinoamérica, la razón principal para usar la nube es reducir costos y aumentar la productividad (71%).
- La razón principal para usar la automatización / RPA es reducir los costos y aumentar la productividad (79%).
- La razón principal para usar las tecnologías cognitivas y de inteligencia artificial es reducir los costos y aumentar la productividad (71%).

Hallazgos específicos del país

- Brasil**—La reducción de costos y la productividad son la razón principal para aplicar la nube (71%), RPA (79%) y tecnologías cognitivas (80%).
- México**—Para la nube y RPA, los encuestados mexicanos dan la misma importancia a la “reducción de costos y productividad” y al “fortalecimiento de la seguridad de los datos y la mejora del control comercial” (ambas razones calificadas en 80% para la nube y 70% para RPA); para cognitivo, la razón principal es “reforzar la seguridad de los datos y mejorar el control empresarial” (80%).
- Chile**—Para cognitivo, los encuestados chilenos dan igual importancia a la “reducción de costos y productividad” y al “fortalecimiento de la seguridad de los datos y la mejora del control comercial” (ambos con 67%); para la nube y RPA, la razón clave es la “reducción de costos y productividad” (54%).

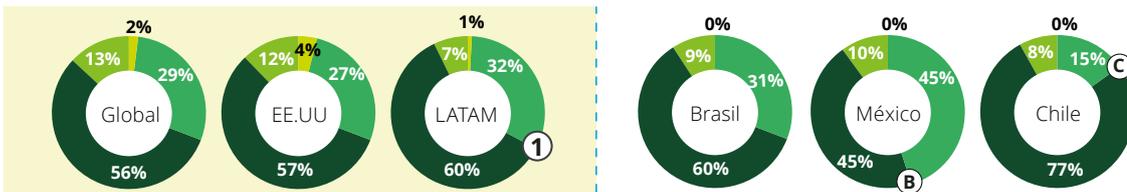
La mayoría de las implementaciones tecnológicas cumplen o superan las expectativas

Al implementar cada una de las tecnologías tratadas en la encuesta de este año, más del 79% de los encuestados en Latam dicen que sus expectativas se cumplieron o superaron, lo que es más alto que el promedio global del 76%. Para la nube, el número en la región es del 92% (el 60% cumplió + 32%

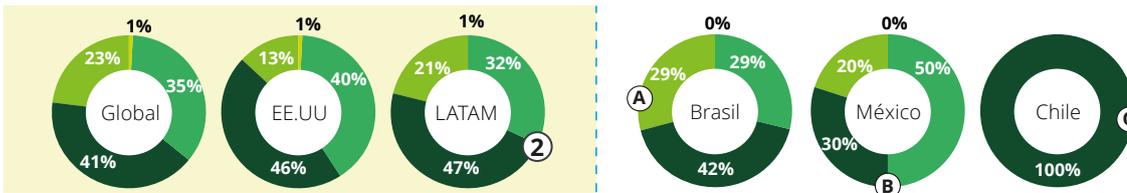
excedió); para RPA, el número es del 79% (el 47% cumplió + 32% excedió); y para tecnologías cognitivas e IA, el número es del 86% (el 57% cumplió + 29% excedió).

Figura 28. Resultados de implementación

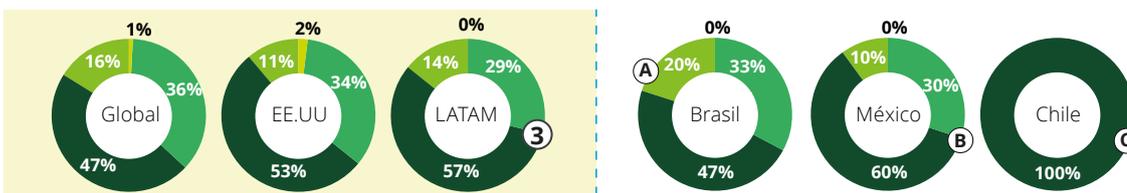
Nube



RPA



Cognitivo e IA



■ Resultados superiores a las expectativas ■ Resultados según expectativas ■ Resultados por debajo de las expectativas ■ Incapaz de evaluar resultados en este momento

Hallazgos de la encuesta

- ① Para la nube, el 60% de los encuestados en Latam logró resultados que cumplieron con las expectativas y el 32% logró resultados que superaron las expectativas.
- ② Para RPA, el 47% logró resultados que cumplieron con las expectativas y el 32% que superó las expectativas.
- ③ Para tecnologías cognitivas e IA, el 57% logró resultados que cumplieron con las expectativas y el 29% que superó las expectativas.

Hallazgos específicos por país

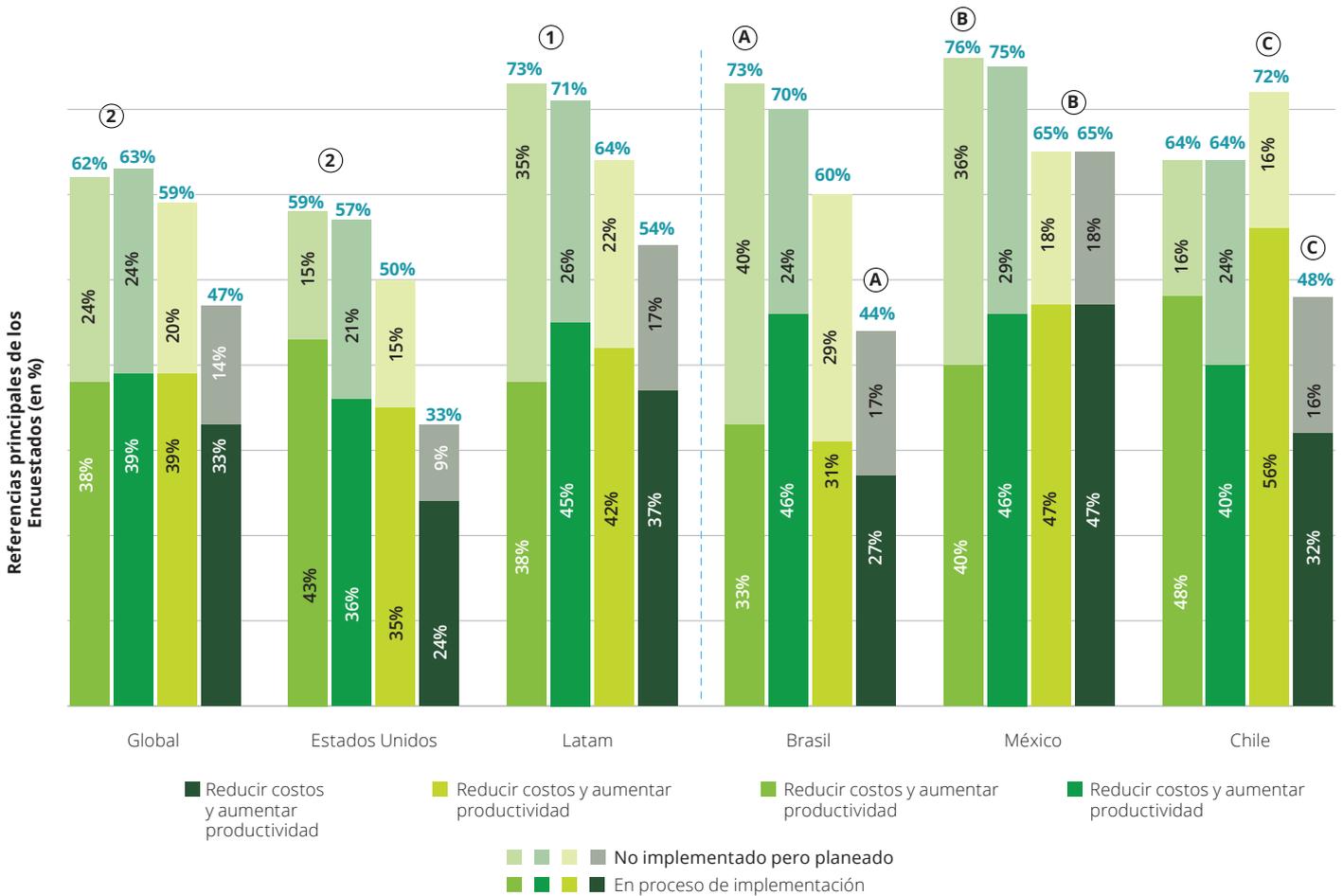
- Ⓐ **Brasil**—El 29% de los encuestados tuvo resultados por debajo de las expectativas al implementar RPA y el 20% al implementar cognitivo.
- Ⓑ **México**—Al implementarse la nube y tecnologías cognitivas, el 90% de los encuestados obtuvieron resultados que cumplieron o excedieron las expectativas, mientras que para RPA sólo el 80% tuvo resultados que cumplieron o excedieron las expectativas.
- Ⓒ **Chile**—Al implementar RPA y tecnologías cognitivas, el 100% de los encuestados tuvieron resultados que cumplieron con las expectativas; para la nube, el 77% logró resultados que cumplieron con las expectativas y el 15% que las superó.

Se espera que la implementación de tecnología en Latinoamérica supere el promedio mundial

En Latinoamérica, se espera que los niveles generales de implementación de tecnología sean de alguna manera más altos que los promedios a nivel mundial y Estados Unidos. Las tecnologías encuestadas que se espera sean las más implementadas activamente en toda la región de Latam en los próximos 24 meses son de automatización (73%) y las tecnologías

cognitivas (71%). También se espera que esas mismas tecnología sean las más implementadas a nivel mundial y en los Estados Unidos. Sin embargo, los encuestados chilenos rompen con el patrón, prediciendo la mayor actividad de implementación en torno a la inteligencia empresarial (72%) (véase figura 29).

Figura 29. Niveles de implementación de tecnología (próximos 24 meses)



Hallazgos de la encuesta

- En Latinoamérica, se espera que las tecnologías implementadas más activamente en los próximos 24 meses sean de automatización (73%) y la cognitiva (71%).
- También se espera que las tecnologías de automatización y cognitivas se implementen más activamente en los Estados Unidos y a nivel mundial.
- Los niveles generales de implementación de tecnología son más altos en Latinoamérica que en los Estados Unidos y en todo el mundo.

Hallazgos específicos del país

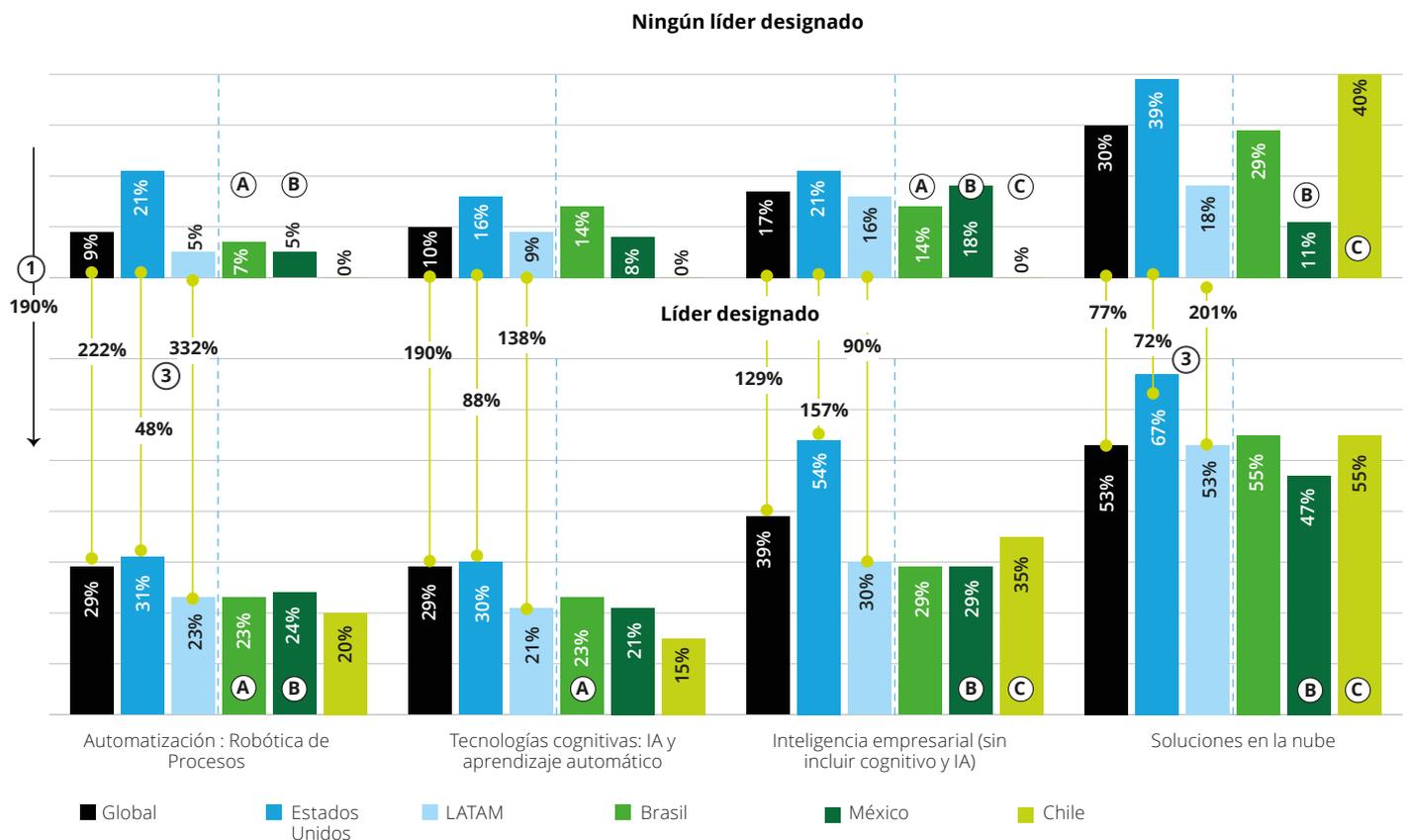
- Brasil**—Se espera que la automatización sea la tecnología implementada de manera más activa (73%); la nube es la menor (44%, la más baja entre todos los países).
- México**—Las expectativas de implementación para la automatización fueron más altas en México (76%, más que en Chile y Brasil); las tecnologías con los niveles de implementación más bajos esperados son inteligencia empresarial (65%) y nube (65%).
- Chile**—La inteligencia de negocios tiene el nivel de implementación más alto esperado (72%); la nube tiene el más bajo (48%).

Los líderes digitales marcan la diferencia

Las compañías de Latam con un líder digital designado tienen niveles mucho más altos de implementación tecnológica, incluso más altas en promedio que las compañías en los Estados Unidos y a nivel mundial. El impacto de designar un líder digital varía según las tecnologías, pero en promedio el nivel de implementación de tecnología en Latinoamérica es 190% mayor cuando se designa un líder digital. A nivel mundial, el impacto de un líder digital es menor pero aun así muy positivo (+155%) (ver figura 30).

En Latinoamérica, la automatización es la tecnología más afectada al tener un líder digital designado (+332%), seguido de la nube (+201%). El efecto es menor, pero sigue siendo muy positivo para la inteligencia cognitiva (+138%) y de negocios (+90%). La nube tiene los niveles de implementación más altos en general, independientemente de si se ha designado o no un líder digital.

Figura 30. Impacto de un líder digital designado en la implementación de tecnología



Hallazgos de la encuesta

- ① La designación de un líder digital tiene un impacto muy positivo en la implementación de tecnología en Latinoamérica (+190%).
- ② A nivel mundial, el impacto promedio de implementación de un líder digital es +155%.
- ③ Para las soluciones de automatización y en la nube, el impacto de designar un líder digital es mayor en Latinoamérica que en los Estados Unidos y en todo el mundo.

Hallazgos específicos del país

- (A) **Brasil**—Un líder digital designado tiene el mayor impacto en la automatización (+ 229%) y el menor impacto en cognitivo (+ 64%).
- (B) **México**—La designación de un líder digital tiene el mayor impacto en la automatización (+380%) y en la nube (+327%), y el menor impacto en la inteligencia empresarial (+61%).
- (C) **Chile**—Un líder digital designado tiene el mayor impacto en la inteligencia empresarial (del 0% al 35%) y el menor impacto en la nube (+38%).



Ahorrar para transformar como un catalizador para recibir a la disrupción digital



Las prácticas y los enfoques de gestión de costos se han vuelto cada vez más sofisticados con el paso del tiempo, con soluciones digitales—aunque aún continúan en desarrollo que ahora representan el nivel más avanzado de gestión de costos. Las compañías que confiaban en métodos de gestión de costos más tradicionales en el pasado ahora están descubriendo que las soluciones digitales pueden abrir la puerta a un nivel completamente nuevo de ahorro, así como también posibilitar modelos de negocios nuevos y más innovadores.

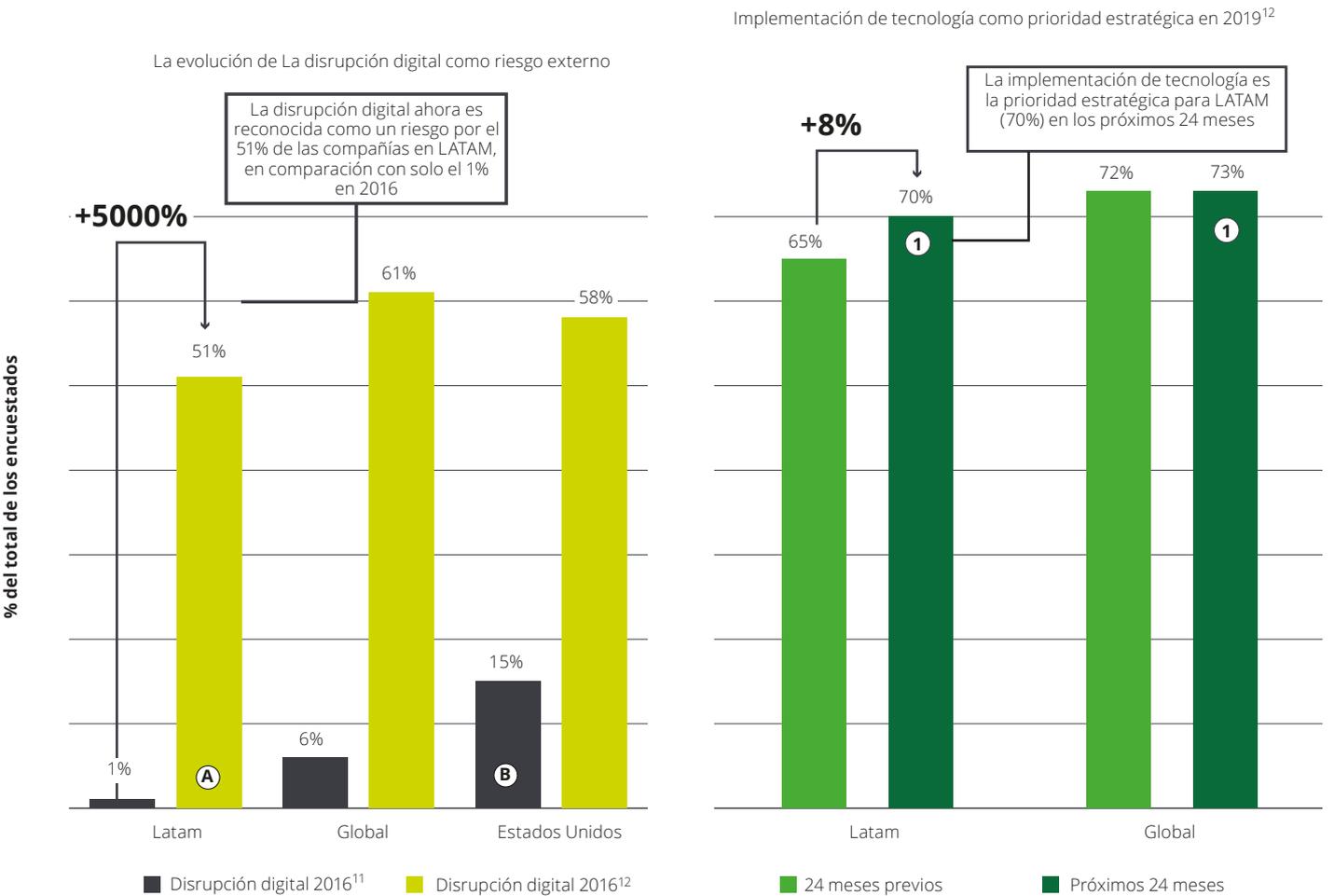
El aumento de las tecnologías e innovaciones digitales también está contribuyendo a un cambio en la forma en que las compañías de Latam abordan la gestión de costos, con la mentalidad de ahorrar para crecer de 2016 evolucionando constantemente hacia una mentalidad de ahorrar para transformar donde las inversiones en capacitación digital y tecnologías transformadoras juegan un papel más relevante.

La disrupción digital y la implementación de tecnología están en aumento

En nuestra encuesta anterior, la disrupción digital sólo fue citada como un riesgo significativo por encuestados en los Estados Unidos. Sin embargo, la disrupción digital ahora es reconocida como un riesgo por el 51% de los encuestados en Latam, por encima del 1% en 2016, y se acerca rápidamente al nivel de reconocimiento que existe actualmente en los Estados Unidos (58%) y a nivel mundial (61%) (véase figura 31).

Mientras tanto, la implementación de tecnología está aumentando como una prioridad estratégica, con un 70% de los encuestados en América Latina citándola como una prioridad en los próximos 24 meses, un 8% más que en 2016, y ahora casi a la par con el promedio global del 73%.

Figura 31. Riesgos de negocio relacionados con lo digital



- Ⓐ La disrupción digital es reconocida como un riesgo externo significativo en Latam, pero el porcentaje de compañías en la región es menor que en todo el mundo y en los Estados Unidos.
- Ⓑ En el 2016, la disrupción digital fue ampliamente reconocida solo en los Estados Unidos.

- ① En los próximos 24 meses, la implementación de tecnología será una prioridad estratégica principal tanto en Latam (70%) como a nivel mundial (73%).
- ② En Latam, se espera que la implementación de tecnología aumente en un 8% en relación con los 24 meses previos.

¹¹. Prosperando en la incertidumbre, primera encuesta de costos de Deloitte: Prácticas y tendencias de mejora de costos en Latinoamérica, mayo 2016.

¹². Ahorrar para transformar, un catalizador para recibir a la disrupción digital. Segundo reporte de encuesta sobre costos globales de Deloitte, abril 2019.

Ahorrar para crecer

Recientemente, la mayoría de las compañías de Latam estaban firmemente basadas en el modo de ahorrar para crecer, donde el costo y el crecimiento son las palancas principales, con el talento (incluidas las capacidades) como otro componente clave. De este modo, la reducción de costos es una gran prioridad, con los ahorros usados para financiar iniciativas de crecimiento e inversiones estratégicas que respaldan una estrategia comercial diferenciada (ver figura 32).

Figura 32. La continuidad de los enfoques de gestión de costos¹³



Cambiar

Ahorrar para cambiar. Se enfoca en acciones inmediatas para reducir costos, maximizar la liquidez, lograr estabilidad y capturar ahorros para evitar un mayor deterioro del negocio.



Financiar

Ahorrar para financiar. Se enfoca en acciones que ayuden a mejorar el costo y la posición competitiva; evita recortes que puedan inhibir los futuros costos de reequilibrio de crecimiento para financiar la inversión en facilitadores de estrategias comerciales.



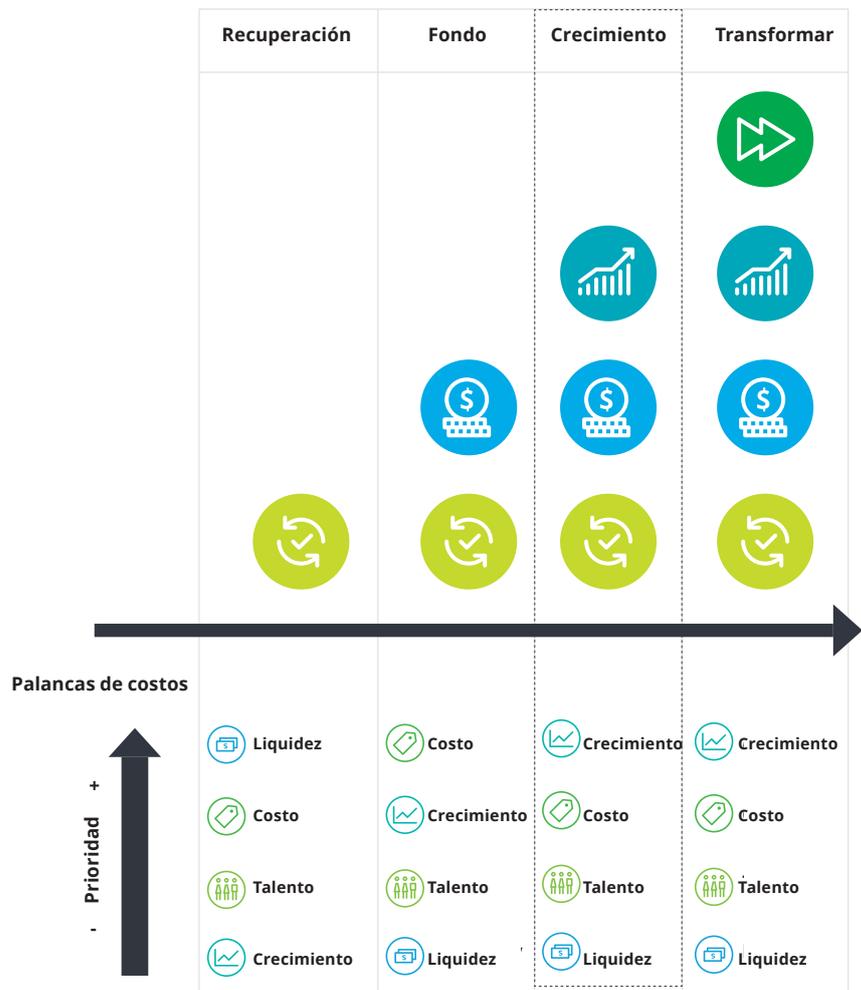
Crear

Ahorrar para crecer. Habilita o desarrolla una plataforma escalable de costos/negocios para impulsar el crecimiento y la inversión en capacidades centrales al tiempo que respalda una estrategia comercial diferenciada.



Transform

Ahorrar para transformar. Permite invertir en tecnologías digitales e infraestructura tecnológica para hacer que las operaciones sean más eficientes y efectivas, permitiendo que modelos de negocios nuevos y más ágiles prosperen en un mercado digitalmente disruptivo.

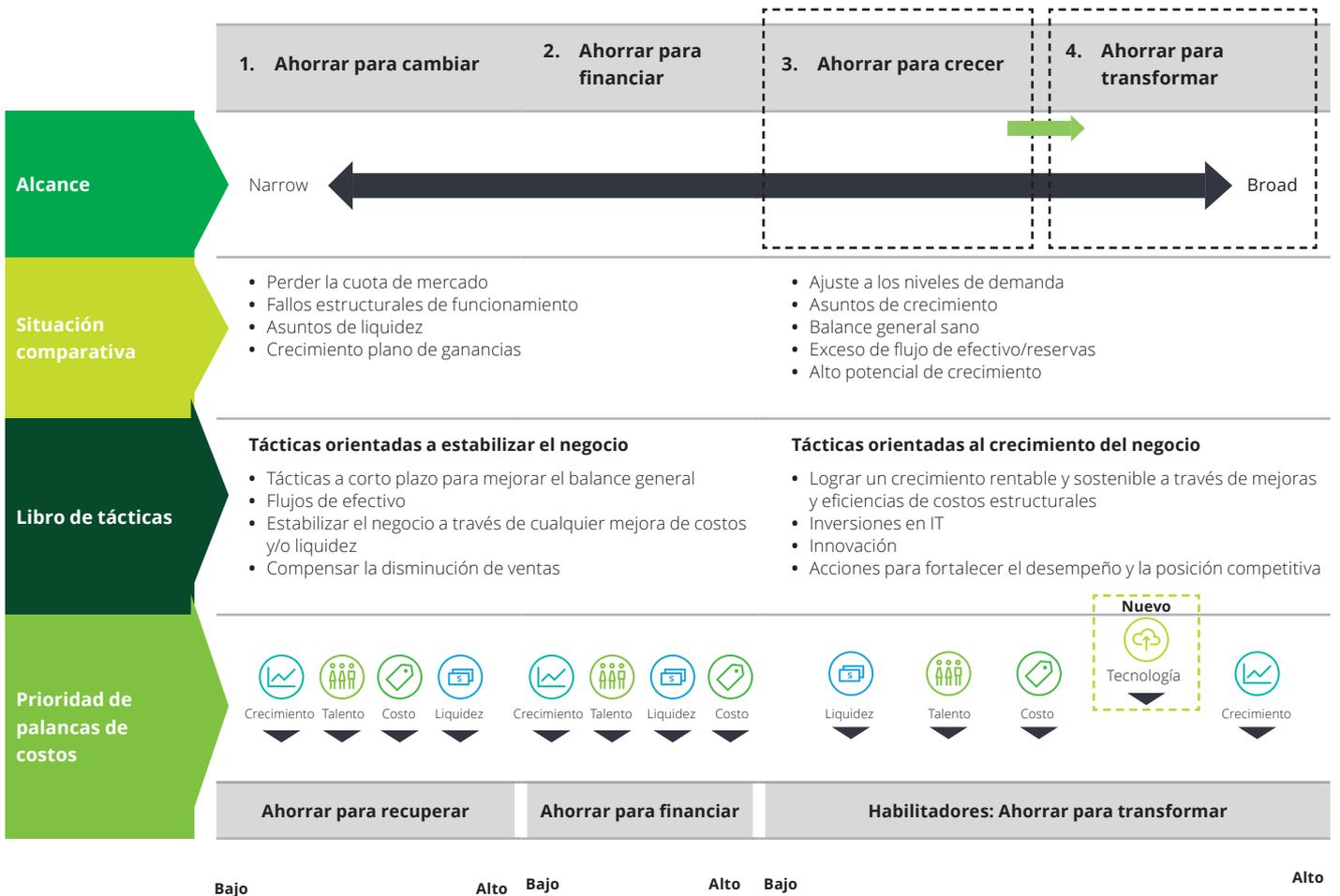


¹³. Fuente: Deloitte Consulting LLP

Ahorrar para transformar

Muchas compañías de Latam ahora están pasando al modo ahorrar para transformar, con la mentalidad de ahorrar para crecer expandiéndose para incluir un fuerte enfoque en capacitación digital y tecnologías que pueden transformar el negocio y ayudarlo a capitalizar las vastas oportunidades en un mundo cada vez más digital. Cambiar al modo ahorrar para transformar significa que, además del costo, el crecimiento, el talento y la liquidez, la tecnología digital también es una gran prioridad (ver figura 33).

Figura 33. Ahorrar para crecer se expande a ahorrar para transformar¹⁴



¹⁴ Fuente: Deloitte Consulting LLP

Mirar hacia el futuro

Ahorrar para transformar no sólo puede ayudar a que una compañía saque provecho de las oportunidades digitales, sino que también puede reforzar a la organización para resistir las posibles adversidades que puedan surgir en el futuro, al usar el poder de las soluciones digitales, como una clave para alcanzar nuevos niveles de ahorro de costos.



Autores



Omar Aguilar

Socio
Deloitte Consulting LLP
Líder Global, Oferta de Mercado
de Transformación Estratégica de Costos
oaguilar@deloitte.com
USA +1 215 870 0464
Internacional +1 267 226 8956

Colaboradores



David Izquierdo Sánchez

Consultor Senior | Monitor Deloitte
Deloitte Consulting, SLU
dizquierdo@monitordeloitte.es



Sakshi Kastiya

Consultora | Estrategia y Operaciones
Deloitte Consulting India Private Limited
skastiya@deloitte.com

Contactos

Global

Omar Aguilar

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

LATAM

Heloisa Montes (Brazil)

Socio
Deloitte Consultores
+55 11 5186 6910
heloisamontes@deloitte.com

Caroline Yokomizo (Brazil)

Socio
Core Business Operations
Deloitte Consultores
+55 11 99258 4030
cyokomizo@deloitte.com

Pablo Tipic (Chile)

Socio
Deloitte Advisory SPA
+569 6844 4636
ptipic@deloitte.com

Daniel Ortega (Chile)

Director
Deloitte Advisory SPA
+56 996 496 205
daortega@deloitte.com

Eduardo Pacheco (Mexico)

Socio
Deloitte Consulting México
+52 55 5080 6321
edpacheco@deloittemx.com

Monica Guisa (Mexico)

Senior Manager
Deloitte Consulting México
+52 55 5080 7537
moguisa@deloittemx.com



Como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Por favor, visite www.deloitte.com/EE.UU./about para obtener una descripción detallada de nuestra estructura legal. Algunos servicios pueden no estar disponibles para dar fe de los clientes según las normas y reglamentos de la contabilidad pública.

Este comunicado contiene información general solamente, y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus compañías afiliadas o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de este comunicado que da asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad en la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida sufrida por alguna persona que confíe en este comunicado.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.