



Gestión de costos y Eficiencia Operativa Catalizadores para la transformación de los negocios



Por Pablo Tipic, Socio de Deloitte
ptipic@deloitte.com

El enfoque de “Save-to-Transform” puede ayudar a una empresa no solo a capitalizar oportunidades de la era digital, sino también permitirle enfrentar de mejor forma las adversidades, utilizando el potencial de las soluciones digitales como un elemento clave para optimizar sus costos.

La gestión de costos sigue siendo una prioridad para la mayoría de las empresas en América Latina, y es probable que su importancia aumente ante la incertidumbre de la economía global y especialmente en Chile, dada la coyuntura actual del país -que presenta nuevos desafíos en lo normativo y en lo social-, que hará que las empresas deban evolucionar hacia una “nueva normalidad” en el desarrollo de sus negocios.

De acuerdo a la más reciente encuesta de costos realizada por Deloitte (Deloitte's Global Cost Survey 2019), las empresas de la Región mantienen un foco estratégico en los costos, pero acompañado de una estrategia simultánea de crecimiento en ventas, rentabilidad de los productos e implementación de tecnologías para habilitar capacidades digitales.

La encuesta, en la que participaron 167 altos ejecutivos de Brasil, Chile y México, por América Latina, revela

que hoy el ahorro de costos está orientado principalmente a la transformación del negocio, capitalizando, de esta forma, las disrupciones creadas por las tecnologías digitales en los mercados, las que habilitan nuevos modelos de negocio y formas de relacionarse con los clientes y, a la vez, permiten lograr una mayor productividad y eficiencia en la operación. Lo anterior, contrasta con el enfoque observado en años anteriores, donde el ahorro apuntaba fundamentalmente a mejorar el desempeño financiero.

Son diversos los factores que impulsan a la eficiencia y el ahorro en costos, entre ellos se destacan: la presión de los competidores, inversión en nuevas áreas de crecimiento y una posición de costos desfavorable para el desarrollo del negocio. En Chile se observa un aumento en los costos de mano de obra y de los insumos, lo que hará que las empresas busquen mejorar su productividad.

Modelos y herramientas tecnológicas

En los últimos dos años, la mayoría de las empresas líderes en la Región estableció iniciativas de optimización de costos, sin embargo, los resultados no siempre fueron los esperados por



Hoy el ahorro de costos está orientado principalmente a la transformación del negocio, capitalizando, de esta forma, las disrupciones creadas por las tecnologías digitales en los mercados.



la administración. De acuerdo a la encuesta, un 72% de las compañías definió objetivos anuales de reducción de costos superiores al 10%, pero solo el 23% de estas logró cumplir sus metas de ahorro.

Este desempeño se debe, según la encuesta, a una baja capacidad en la implementación de las iniciativas de ahorro (65% de los encuestados), al establecimiento de objetivos de ahorro inviables (64%) y a una falta de monitoreo y seguimiento para la consecución de las metas propuestas (62%).

Ante este escenario, las empresas deben fortalecer sus prácticas de gestión de costos y adoptar un nuevo enfoque que les permita implementar exitosamente y de manera sostenible sus iniciativas de eficiencia. El enfoque "Save-to-Transform" propone obtener ahorros en forma temprana para financiar inversiones en crecimiento, en mejorar la experiencia de sus clientes y colaboradores, y en la implementación de tecnologías innovadoras, utilizando estas mismas para dar mayor eficacia y sustentabilidad a los programas de productividad y optimización de costos.

Para lograr capturar ahorros en el corto y mediano plazo, es posible complementar los enfoques tradicionales de eficiencia, tales como optimización de procesos, racionalización del gasto externo y reestructuración organizacional, entre otros, con el uso de nuevas tecnologías digitales. De acuerdo a la encuesta, las principales tecnologías adoptadas en los últimos dos

años por las empresas de la Región fueron: automatización robótica de procesos (RPA), tecnologías cognitivas, sistemas de gestión empresarial en la nube y soluciones de Analítica Avanzada de datos. Algunos de los beneficios obtenidos con estas tecnologías son menores costos de operación, aumento de la seguridad de los datos, mejora en las capacidades de productos o servicios e incremento en las ventas.

Nuestra experiencia indica que otro elemento clave para optimizar los costos es contar con modelos y herramientas tecnológicas que reflejen con precisión la estructura de costos del negocio, permitiendo a las empresas conocer el comportamiento de sus costos y gestionar proactivamente la rentabilidad de sus productos/servicios, clientes, canales y geografías, entre otras variables clave.

Desde nuestra visión, las empresas de Chile y América Latina transitarán de forma acelerada a una transformación de sus negocios, donde lograr una mayor madurez en sus prácticas de gestión de costos será uno de los factores clave para competir con éxito en el nuevo contexto de mercado al que se ven enfrentadas. Esto, indudablemente representa un desafío, pero también una gran oportunidad para las compañías nacionales. 

Tecnologías y soluciones digitales aplicadas a la gestión de costos en América Latina

De las tecnologías innovadoras, las más avanzadas continúan siendo



*También son las tecnologías más ampliamente implementadas a nivel mundial. Sin embargo, los niveles de implementación en América Latina son significativamente más bajos en todas las tecnologías.

Fuente: Estudio Deloitte's Global Cost Survey 2019.

Razón principal para aplicar cada tecnología: reducir costos y aumentar productividad

