



Deloitte's Encuesta de costos en America Latina: Colombia

Ahorrar para crecer

Diciembre 2016

Temas

- Acerca de la encuesta
- Tendencias Macroeconómicas
- Resultados
- Elegir el enfoque correcto

Acercas de la encuesta

Antecedentes y objetivos de la encuesta

Antecedentes

Esta es la primera encuesta de costos realizada para entender las perspectivas de los ejecutivos sobre las iniciativas actuales y futuras de reducción de costos dentro de la empresa en Colombia.

Objetivos

- Comprender los factores, enfoques, acciones y objetivos relacionados con las iniciativas de costos
- Evaluar la efectividad de estas acciones de costo incluyendo las lecciones aprendidas de la implementación anterior
- Comprender los habilitadores y el alcance de las iniciativas futuras de costos

Diseño de encuesta

Metodología:

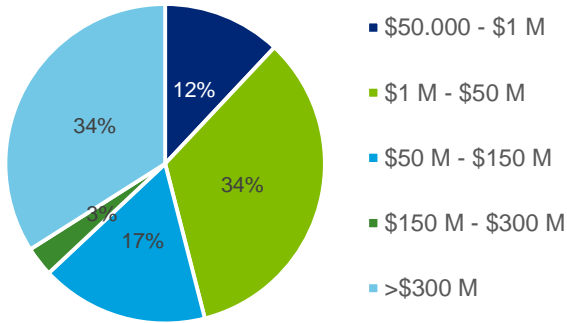
- Encuesta en línea realizada por Deloitte Colombia en noviembre / diciembre de 2016

Criterio:

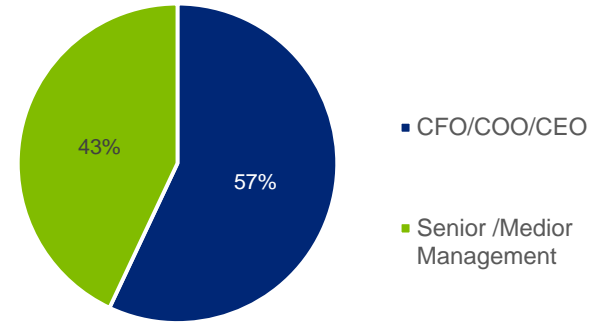
- Título del cargo: CEO, CFO, COO, CIO son vistos como gerencia ejecutiva, el resto es gerencia mayor / media
- Ingresos anuales promedio de la compañía entre \$ 50 y \$ 150 millones \$ USD
- Participación en la gestión de iniciativas de reducción de costes dentro de la empresa

Resumen de Colombia (35 Respuestas)

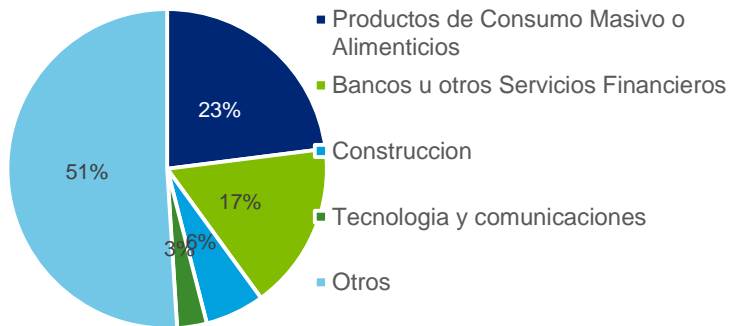
Ingresos anuales (en USD)



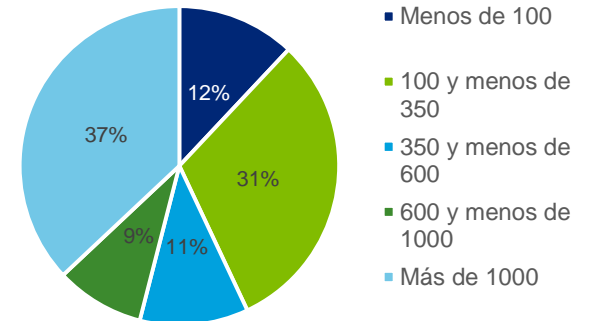
Nivel Gerencial



Desglose de Industria

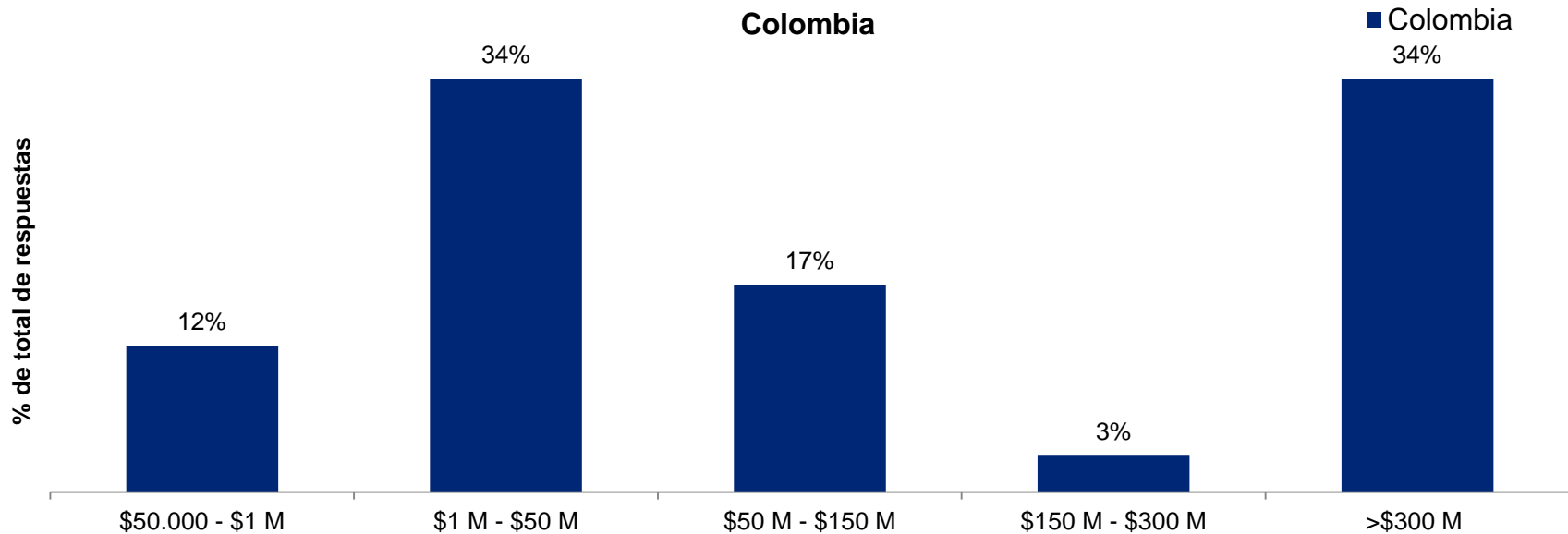


Número de empleados



Detalles: Ingresos anuales

Distribución anual de ingresos (USD) de los encuestados

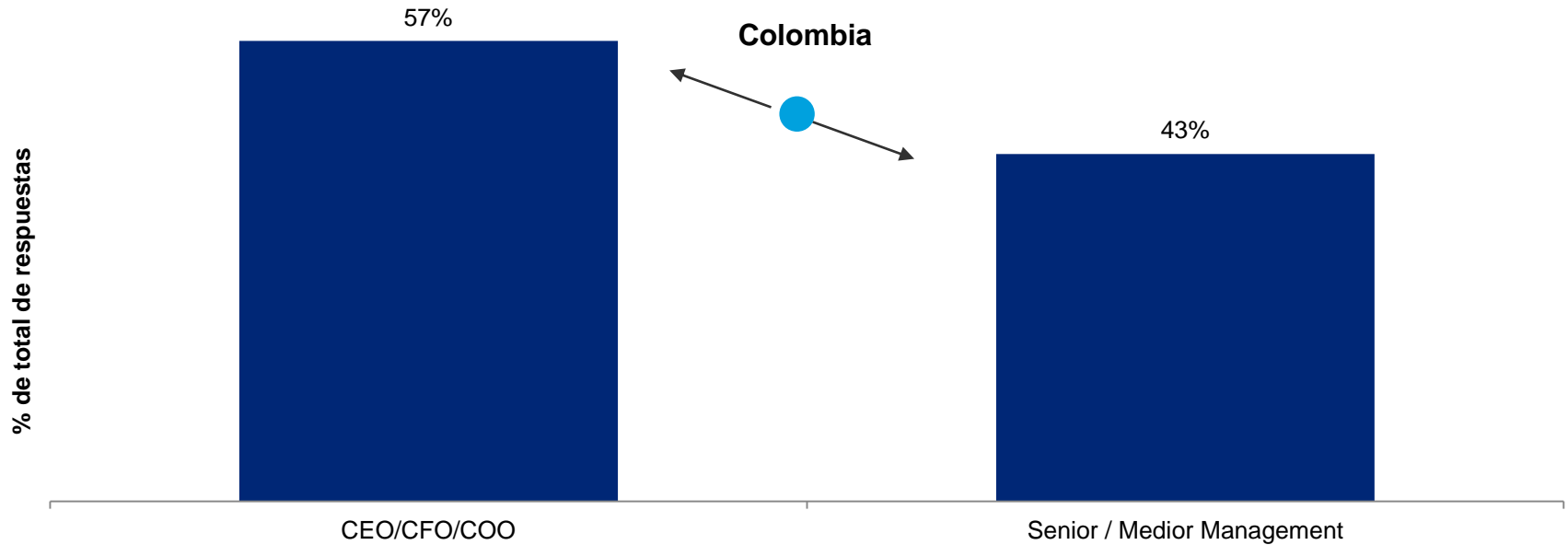


Comparaciones

- En general, más del 50% de los encuestados tiene un ingreso promedio anual entre US \$ 1 millón y US \$ 150 millones

Detalles: Nivel Gerencial

Entrevistados Nivel Gerencial

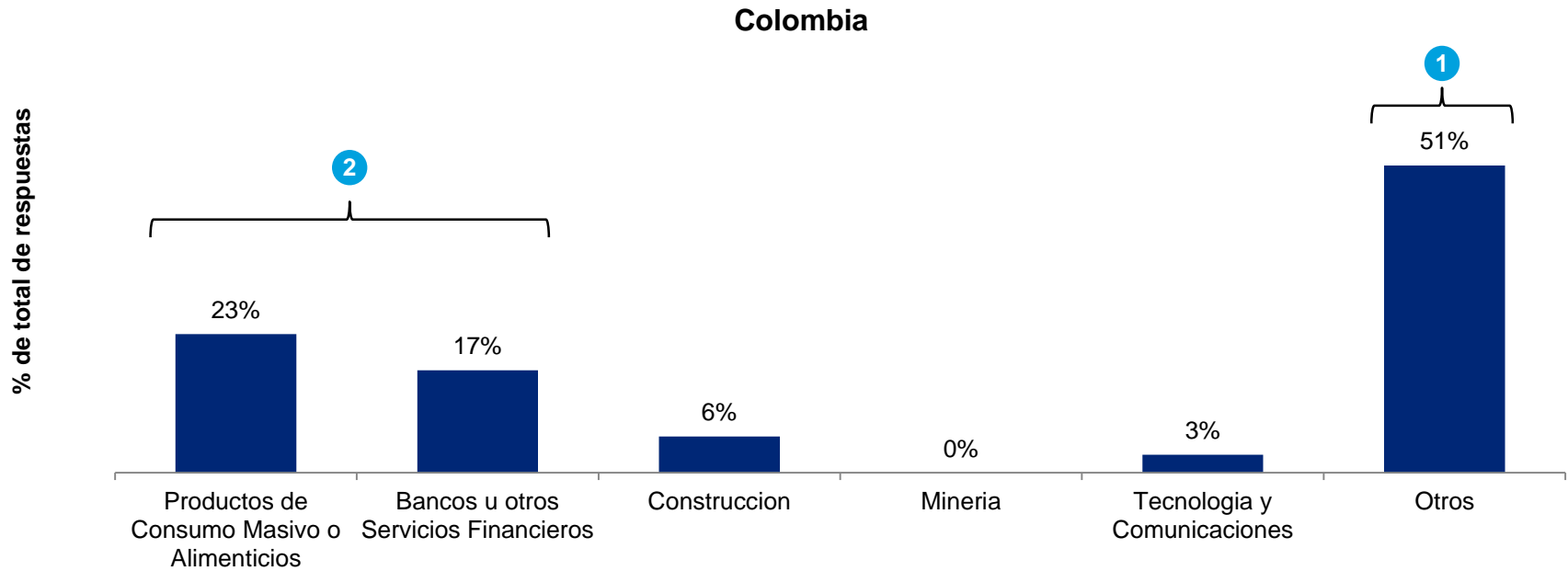


Comparaciones

- En promedio, el número de CEOs / CFOs / COOs que respondieron a esta encuesta ha sido mayor que la gerencia senior / media.

Detalles: Desglose de la industria

Distribución de la industria de los encuestados

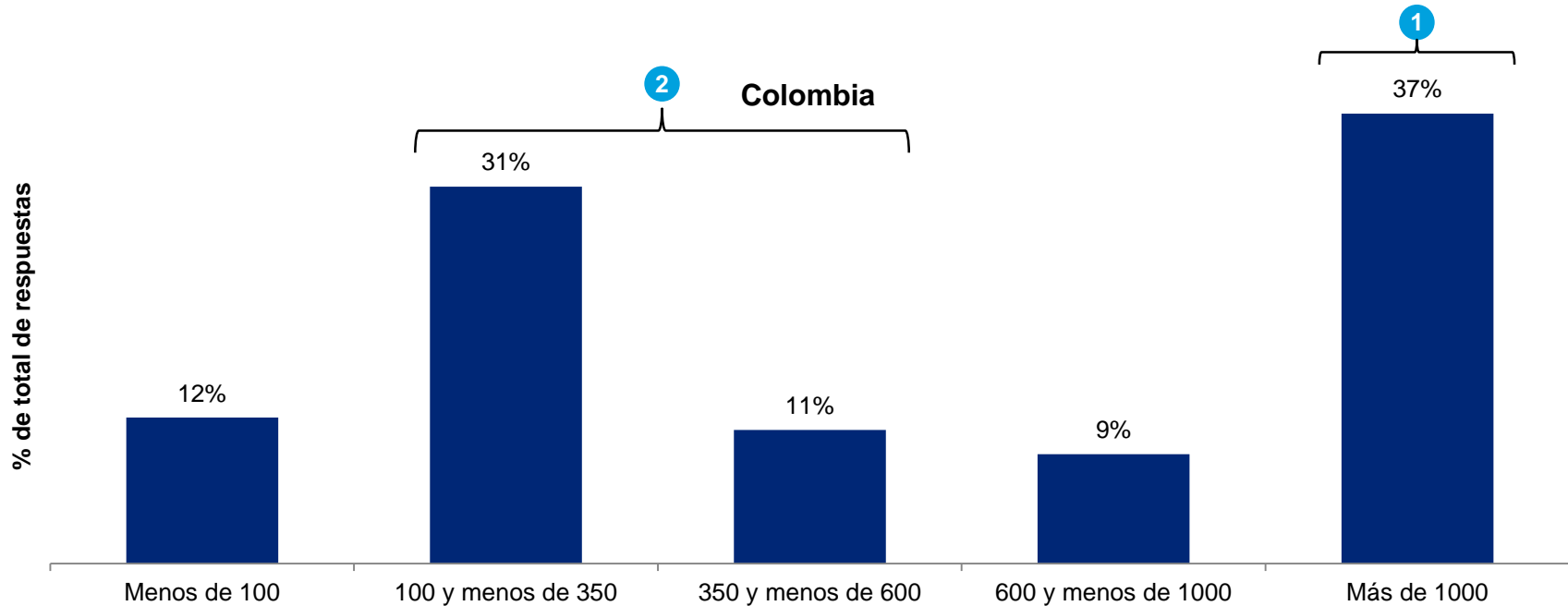


Comparaciones

- 1 La mayoría de los encuestados son de diversas industrias
- 2 La mayoría de los encuestados son de industrias como: productos de consumo masivo o alimenticios y bancos u otros Servicios financieros

Detalles: número de empleados

Encuestados por número de empleados



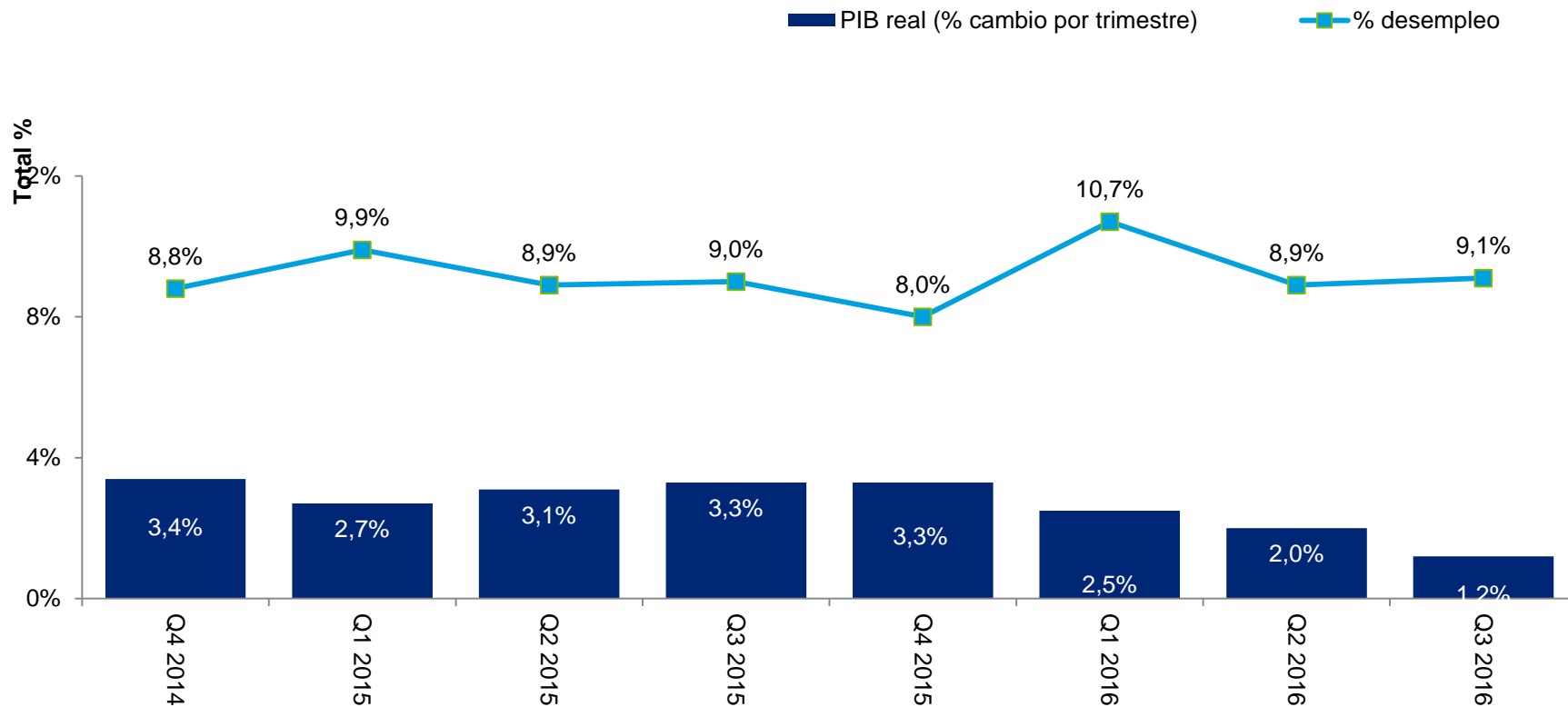
Comparaciones

- 1 En general, los encuestados de organizaciones fueron empresas grandes; 37% de los encuestados eran de empresas con 1,000 empleados o más.
- 2 La mayoría de los encuestados eran de empresas de entre 100 y 600 empleados

Tendencias Macroeconómicas

El crecimiento del PIB y las tasas de desempleo: La tendencia parece estable

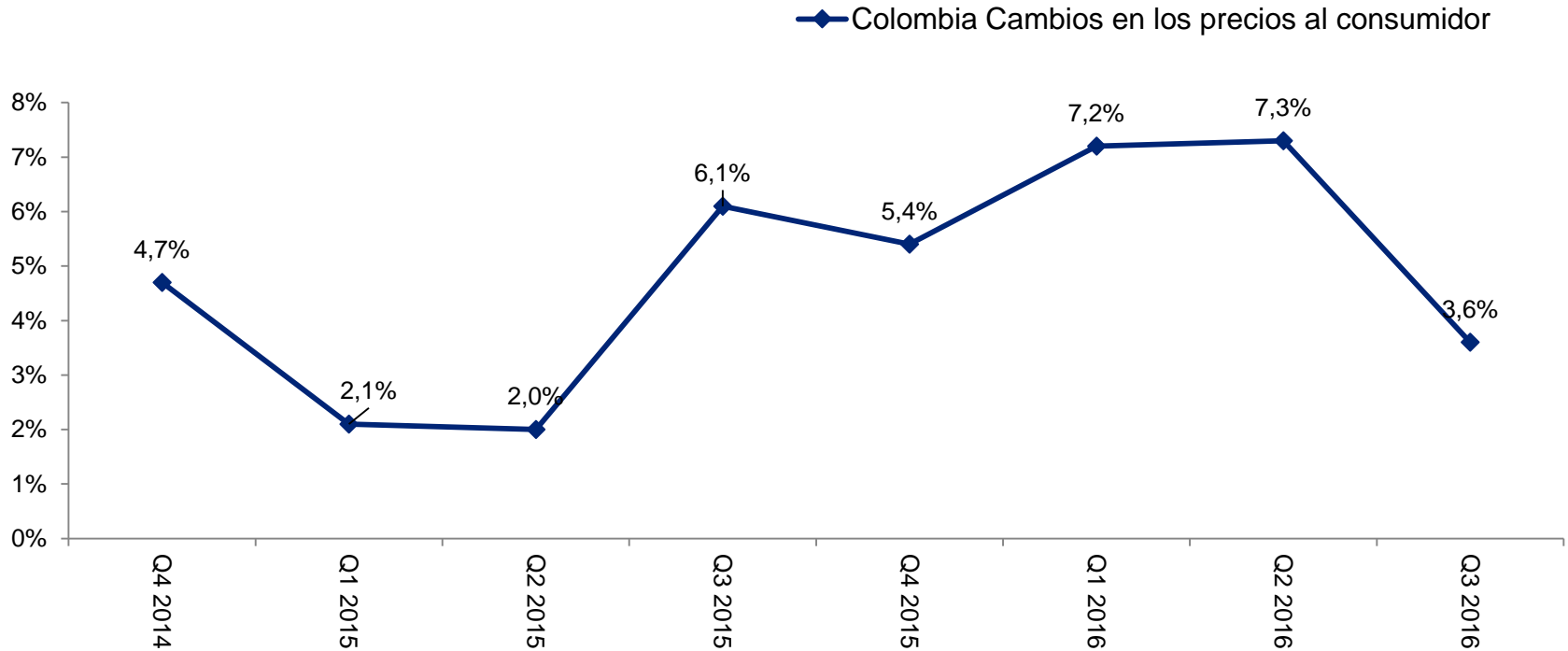
PIB real y desempleo en los últimos 24 meses (Colombia)



Fuente: EIU

La inflación en Colombia

Precios al consumidor (% de variación, año tras año) en los últimos 24 meses

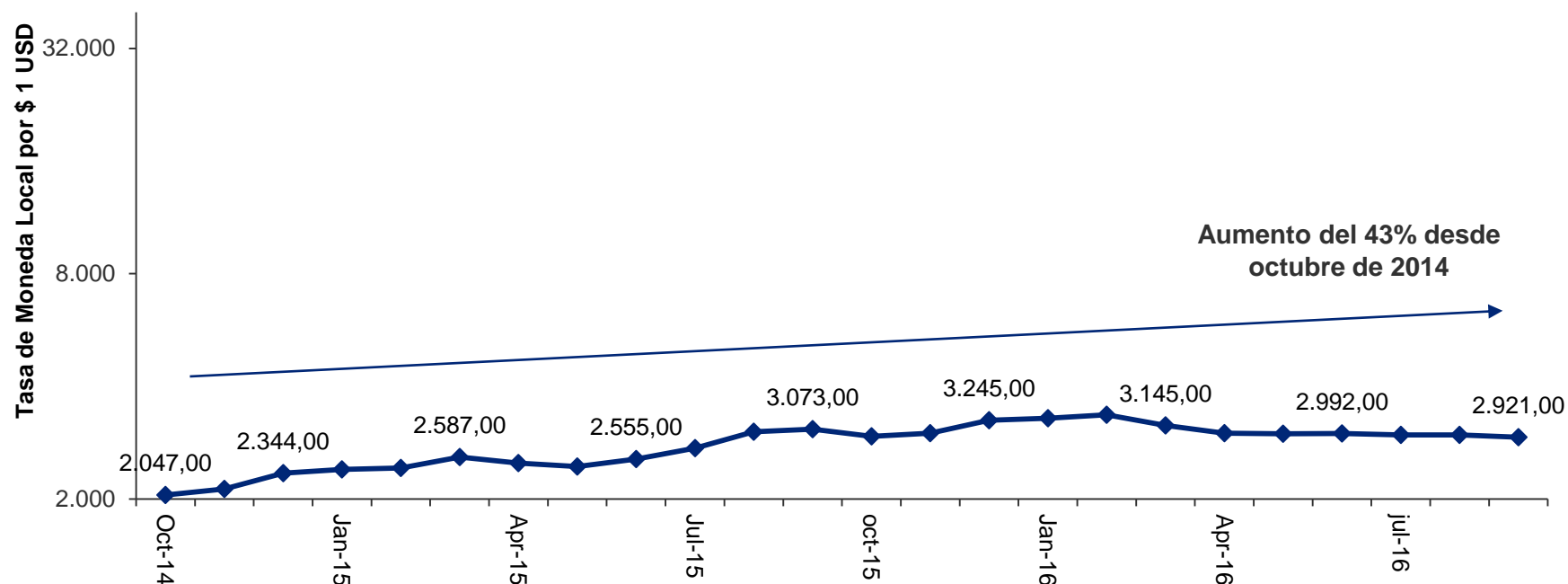


Fuente: EIU

El Peso Colombiano se ha devaluado sustancialmente en los últimos 24 meses (43%)

Tipos de Cambio en los últimos 24 Meses (Valuta: \$USD)

Tasa de Peso Colombiano por \$1 USD

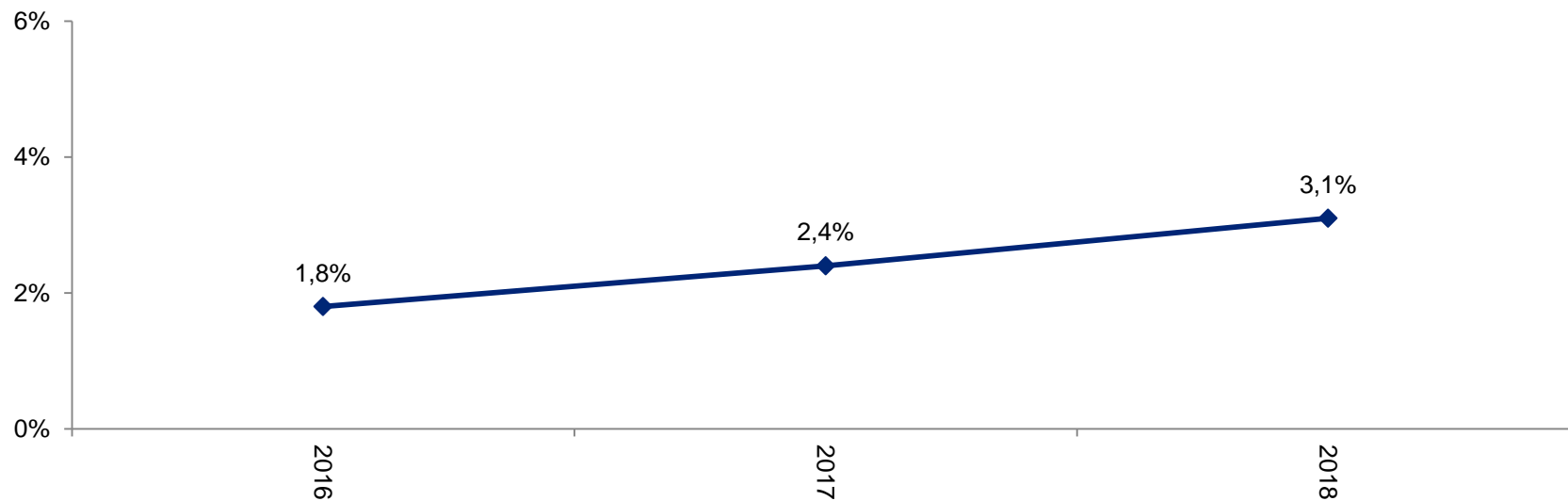


Fuente: EIU

En los próximos 24 meses, se espera que el crecimiento del PIB se estabilice y se acelere

Crecimiento previsto del PIB (%)

Colombia



Fuente: EIU

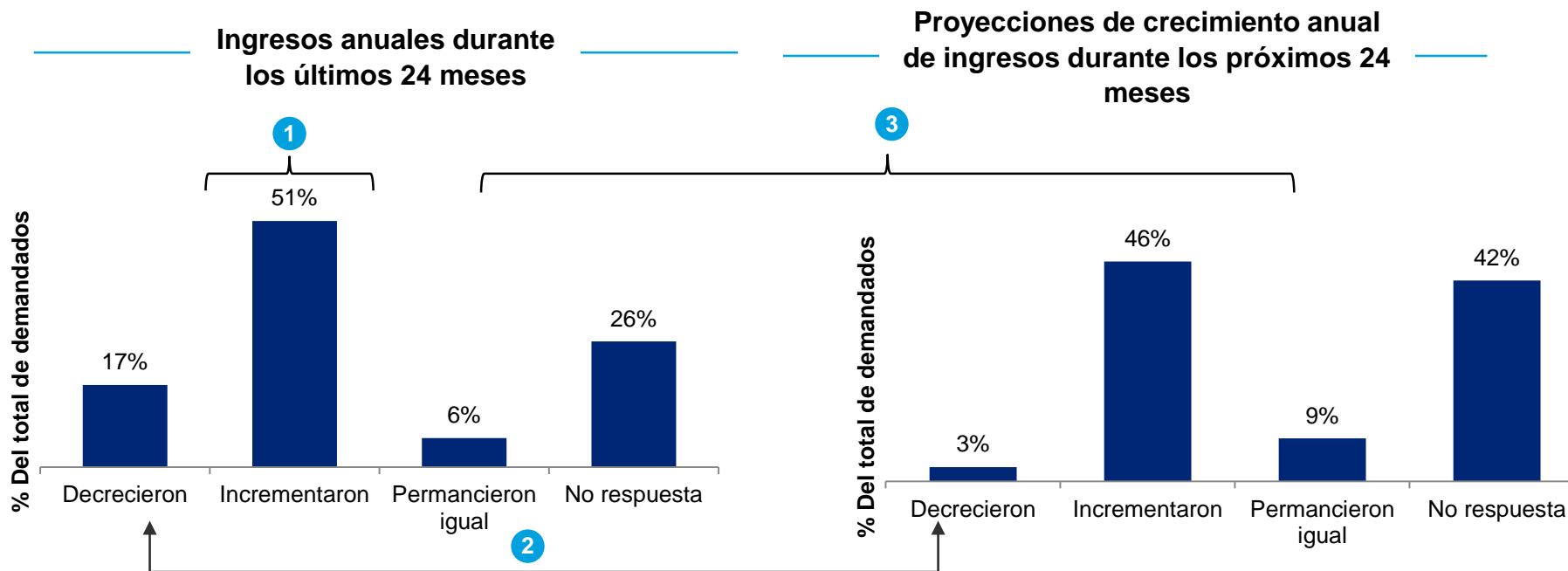
Nota: Todos los valores de% mostrados son solo pronósticos

Resultados

Introducción

La situación económica en Colombia enfrenta dificultades. El crecimiento del PIB es positivo, pero inferior al habitual, y la inflación ha creado desafíos relacionados con la fluctuación del tipo de cambio; Las respuestas a la encuesta indican que las empresas están lidiando con una situación competitiva "prosperando en la incertidumbre" en la que planean perseguir simultáneamente las metas aparentemente conflictivas de crecimiento agresivo y agresiva mejora de costos

A pesar de las perspectivas del entorno económico, se espera que el crecimiento de los ingresos se mantenga durante los próximos 24 meses

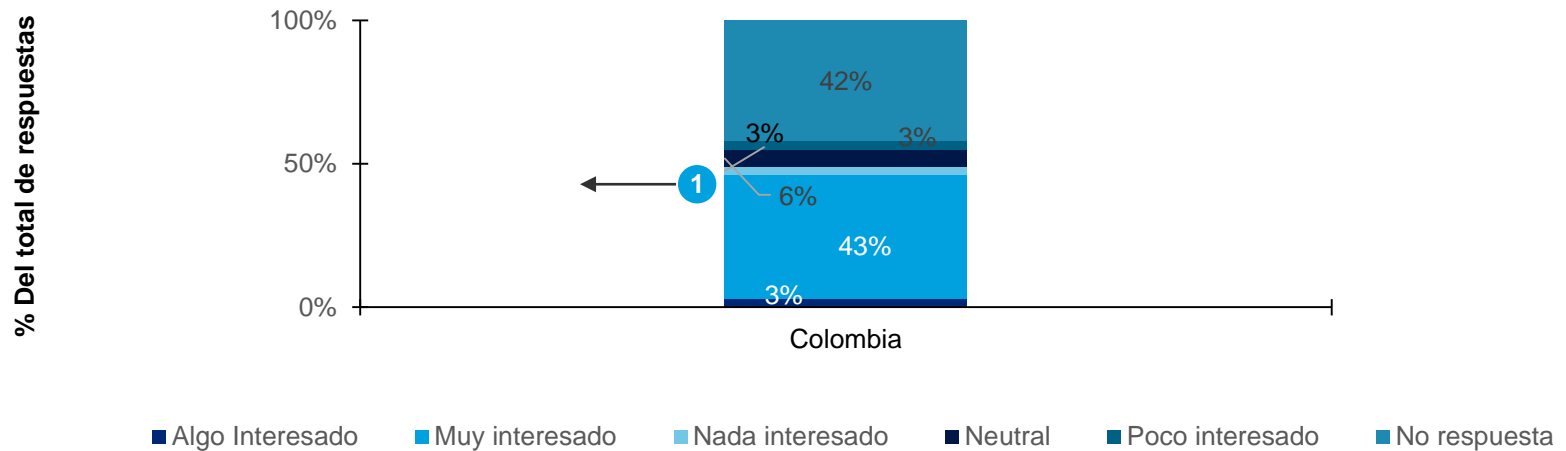


Resultados de la encuesta

- 1 Los encuestados respondieron con una alta frecuencia de crecimiento de los ingresos nominales durante los últimos 24 meses
- 2 Los encuestados creen que las perspectivas de crecimiento de los ingresos para los próximos 24 meses serán más favorables que en los últimos 24 meses
- 3 A pesar de las perspectivas económicas, un mayor número de encuestados piensan que sus negocios seguirán creciendo sobre una base igual a la de los últimos 24 meses

La probabilidad ejecutar iniciativas de reducción de costos es viable

Interés de reducción de costos Próximos 24 meses (Colombia)



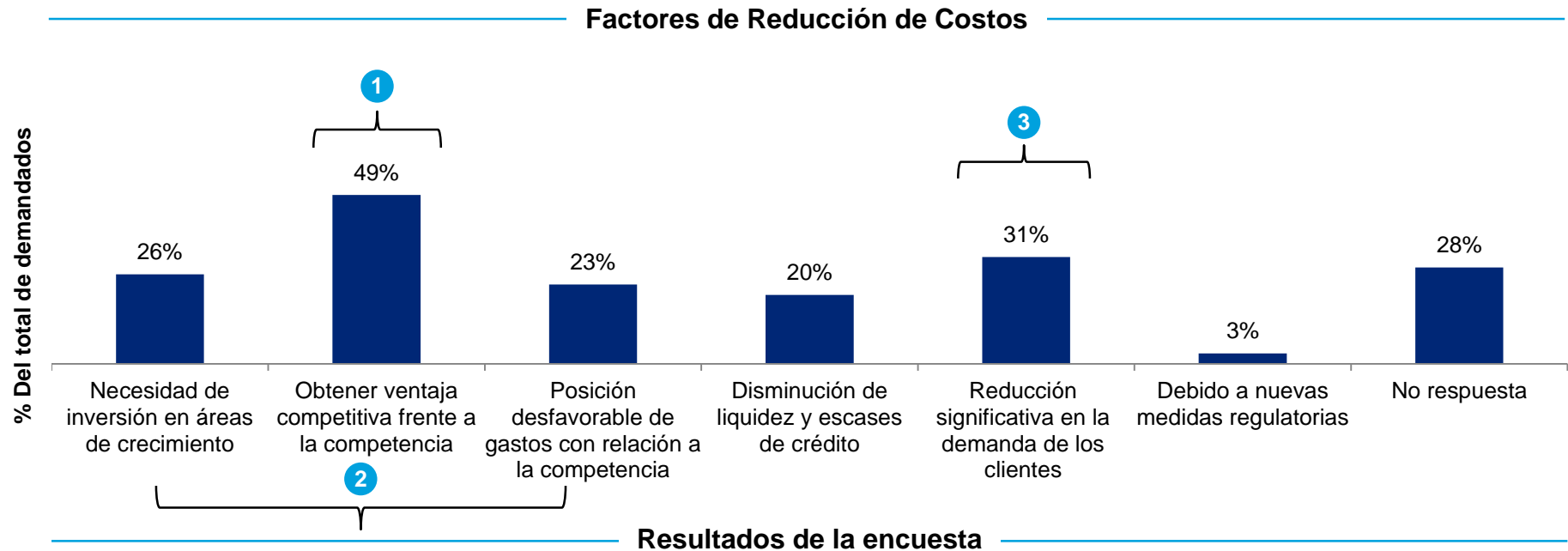
Resultados de la encuesta

- 1 Alrededor del 46% de los encuestados indicó que sus organizaciones probablemente realizarán actividades de reducción de costos durante los próximos 24 meses; Al mismo tiempo, el 42% de los encuestados no respondió a esta pregunta

*El cambio de los ingresos se refiere al cambio en los últimos 24 meses

Fuente: Deloitte Colombia/Perú 2016 Cost Survey Results

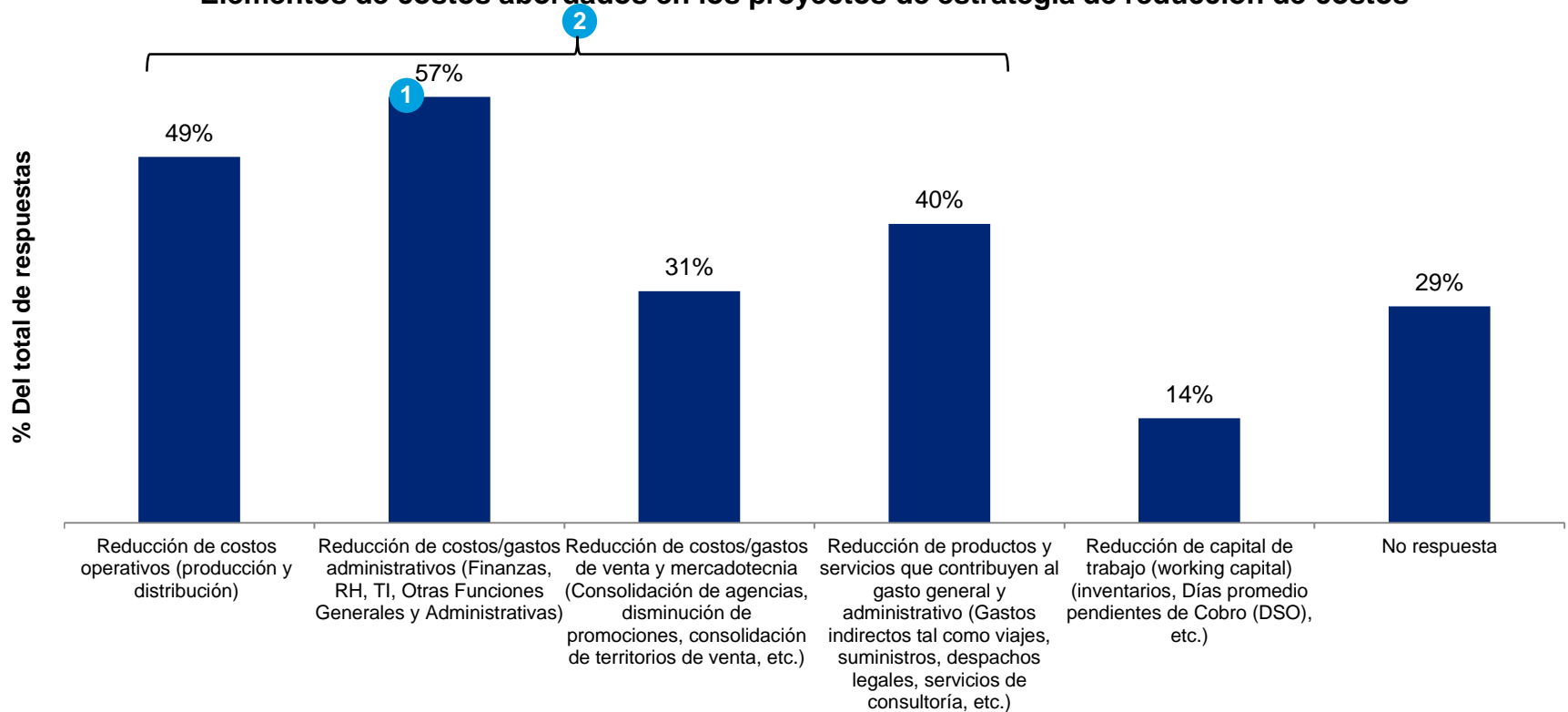
Los impulsores competitivos de la reducción de costos orientados al crecimiento son lo mejor para los encuestados, pero seguidos de cerca por los controladores defensivos de reducción de costos relacionados con el cliente pierden



- 1 Es el principal factor de reducción de costos
- 2 Los principales habilitadores están relacionados con el crecimiento, centrándose en la reducción de costos como mecanismo para impulsar el crecimiento y las ventajas competitivas; La mayor parte de los ingresos provienen de fuera de Latinoamérica (especialmente para las grandes empresas), y mientras se incrementa la presión inflacionaria / cambiaria, hace que los productos y servicios sean más atractivos para los compradores extranjeros, aumentando Demanda - estas dinámicas probablemente contribuyen al paradójico enfoque en el crecimiento durante este tiempo de angustia en el mercado
- 3 Los factores secundarios de la reducción de costos son de naturaleza defensiva y sugieren incertidumbre sobre el desempeño comercial a corto plazo debido a que los clientes recientes pierden

El principal punto estratégico a abordar para reducir costos son los costos administrativos como finanzas, RH, TI, entre otros

Elementos de costos abordados en los proyectos de estrategia de reducción de costos

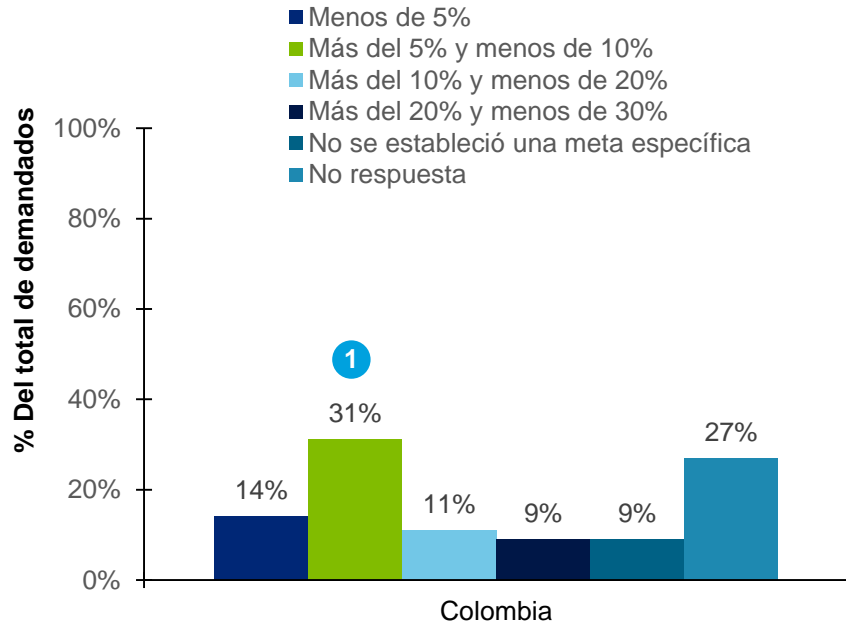


Resultados de la encuesta

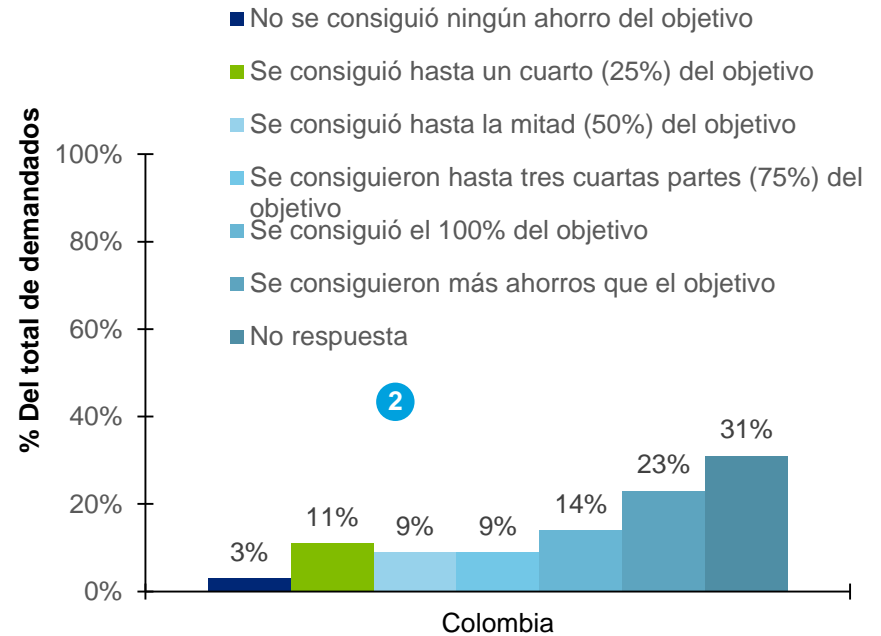
- 1 El 57% de los encuestados abordó la reducción de costos administrativos
- 2 Otros puntos importantes abordados son la reducción de los costos de operación, la reducción de los costos de ventas y mercadeo, y sus productos

Las metas de costos se establecen de manera no agresiva y, por lo tanto, la mayoría es capaz de cumplir con sus objetivos de reducción de costos

Objetivos anuales de reducción de costos



Éxito en el cumplimiento de los objetivos de costos

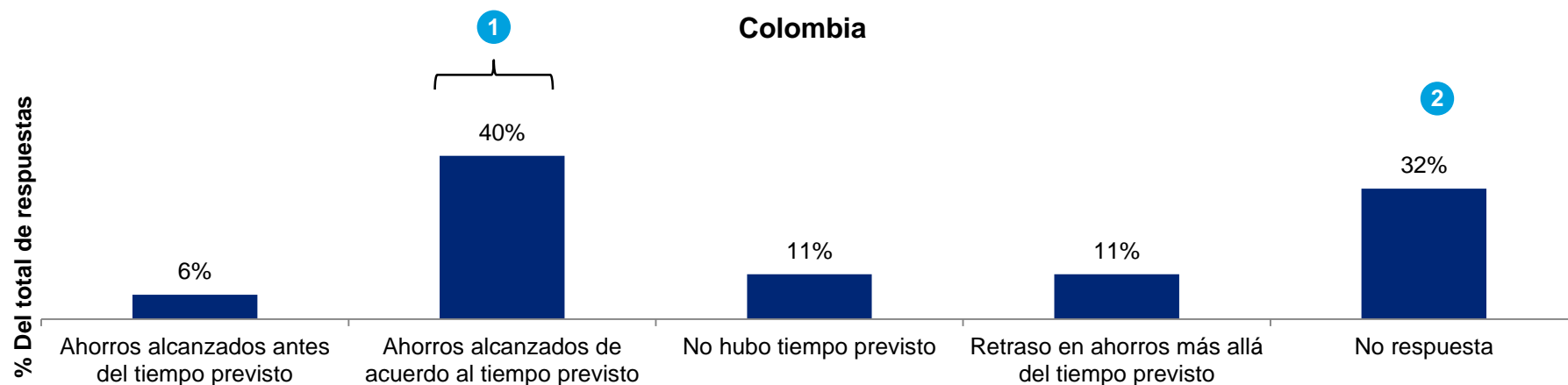


Resultados de la encuesta

- 1 El 31% de los encuestados de Colombia de los objetivos anuales de reducción de costos están entre el 5% y el 10%
- 2 Aproximadamente dos tercios de los encuestados (que respondieron a esta pregunta) alcanzaron sus objetivos de reducción de costos con 75%, 100% o más

La mayoría de las iniciativas de reducción de costos se alcanzan en el tiempo

Ahorros percibidos

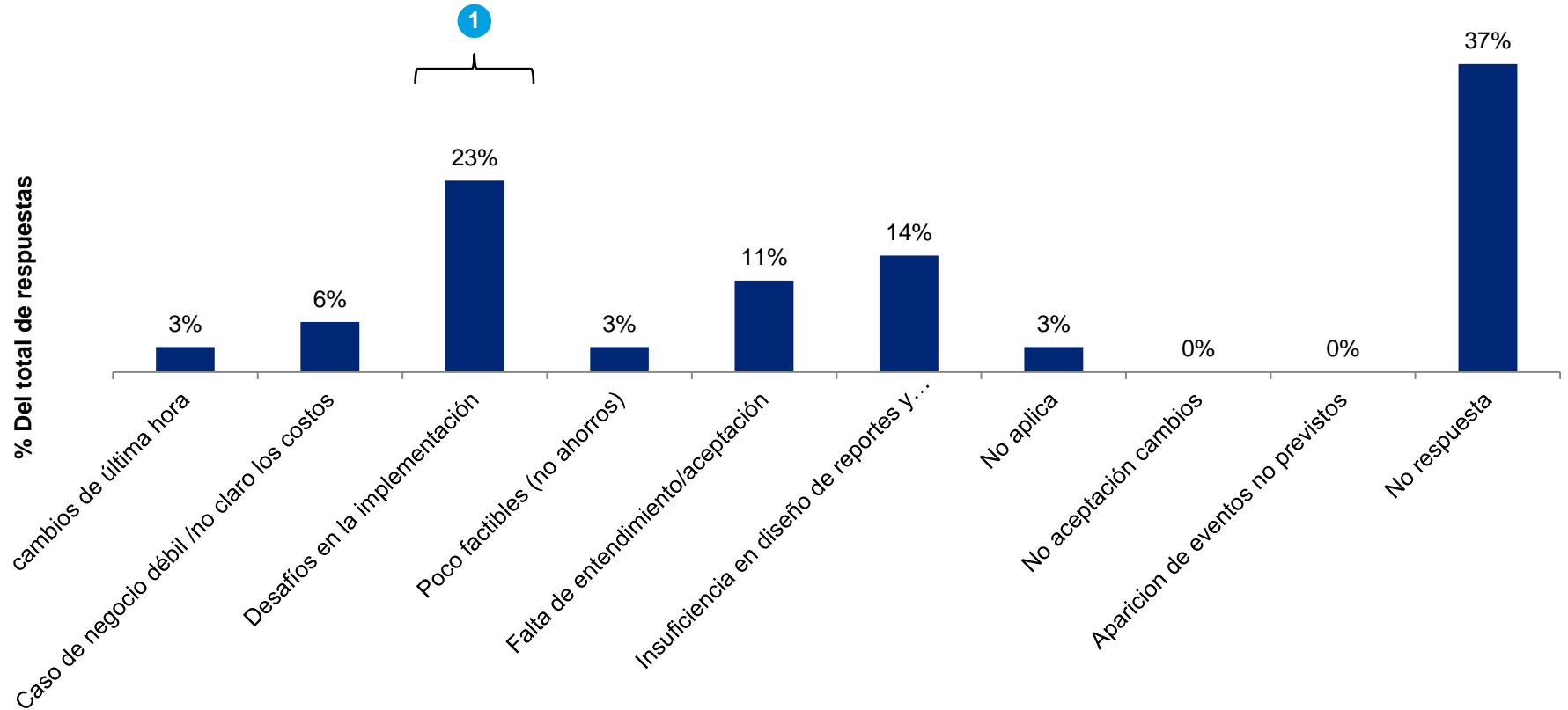


Resultados de la encuesta

- 1 La mayoría de las iniciativas de reducción de costos y sus ahorros son cumplidas a tiempo
- 2 Un alto número de encuestados no respondió a esta pregunta

Los desafíos de implementación son los más altos entre las barreras para una administración efectiva de costos

Barreras a la Gestión Efectiva de Costos



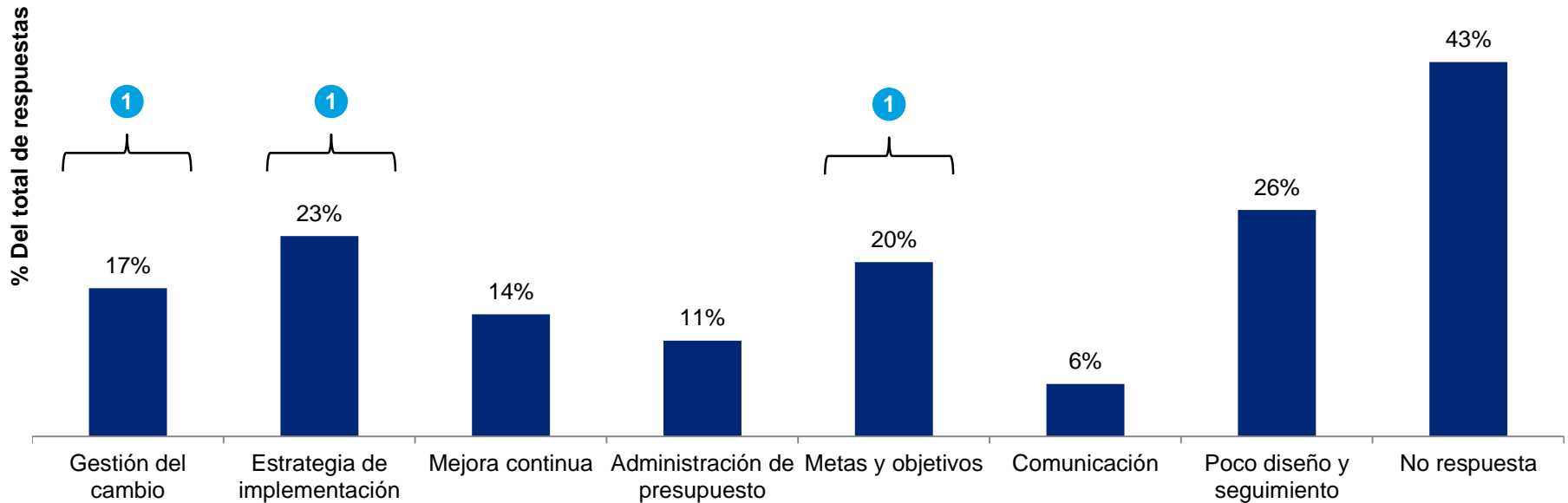
Resultados de la encuesta

- 1 Los retos de implementación representan la principal barrera para la gestión efectiva de costos
- 2 La mayoría de las principales barreras para la gestión eficaz de los costos están relacionadas con los desafíos de la aplicación

La gestión del cambio, la estrategia de implementación, las metas y objetivos son las categorías de lecciones aprendidas más comúnmente citadas

Lecciones aprendidas - últimos 24 meses

Colombia

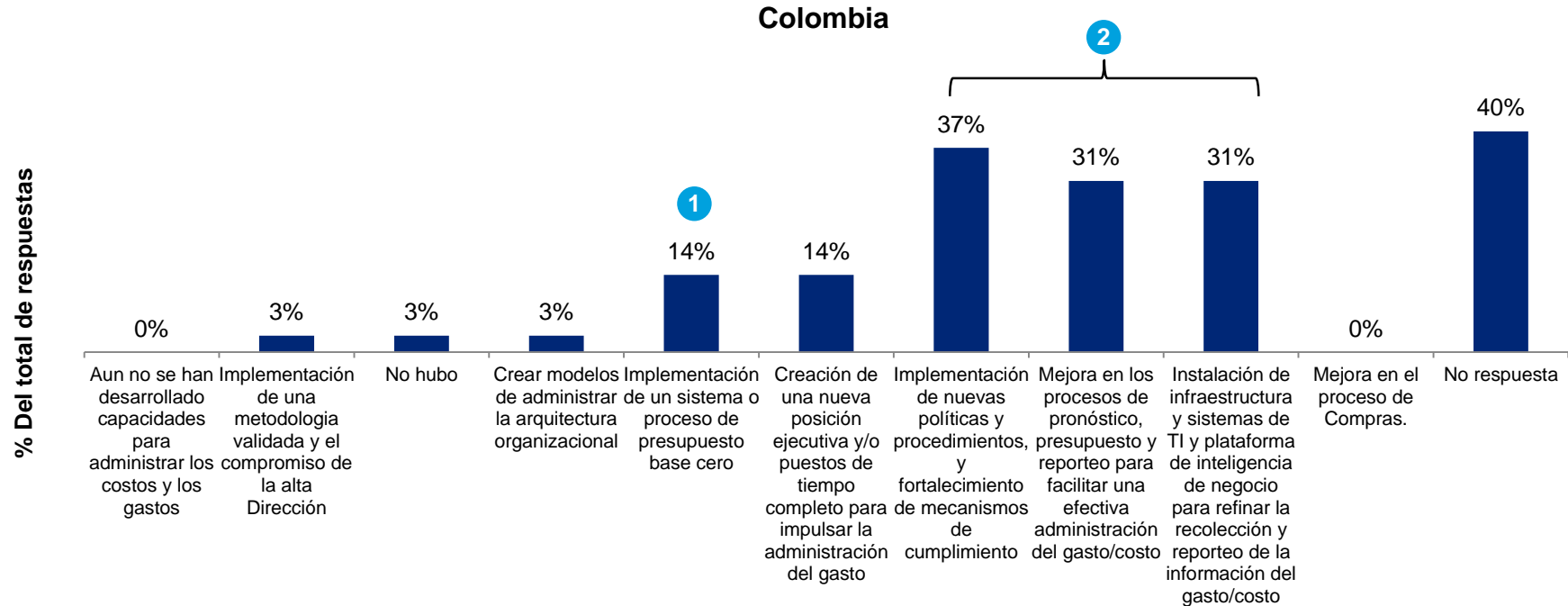


Resultados de la encuesta

- 1 Las metas, los objetivos, la estrategia de implementación y la gestión del cambio son las categorías más citadas de las lecciones aprendidas por los encuestados

Una amplia gama de capacidades se desarrolló durante los últimos 24 meses, pero PBC no era realmente uno de ellos

Capacidades desarrolladas en los últimos 24 meses



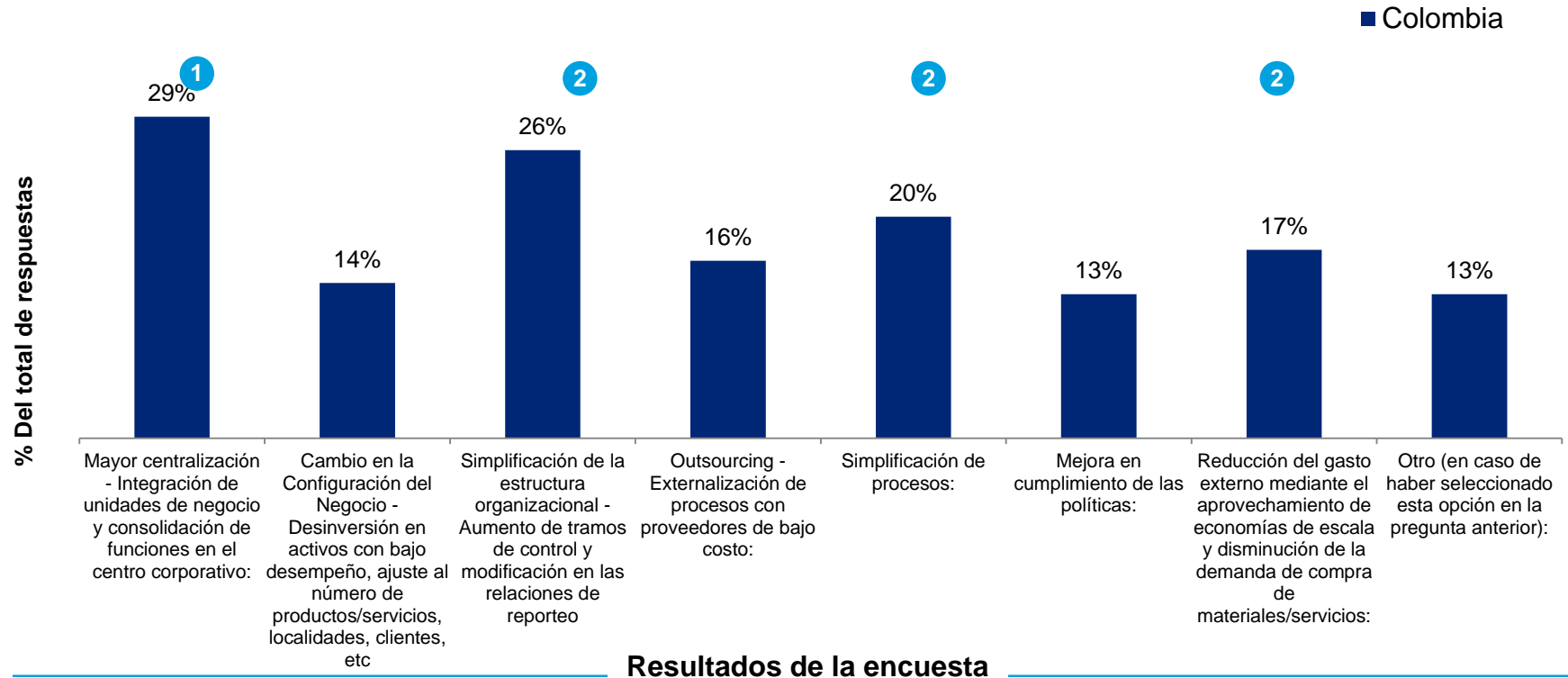
Resultados de la encuesta

- 1 Sólo el 14% de los encuestados mencionó a PBC como una capacidad desarrollada
- 2 La creación de infraestructura de TI, la mejora de procesos y la implementación de nuevas políticas y procedimientos fueron las capacidades más citadas desarrolladas en los últimos 24 meses por Colombia

Tanto los elementos tácticos como estratégicos desempeñan un papel crucial en la reducción de costos

Colombia

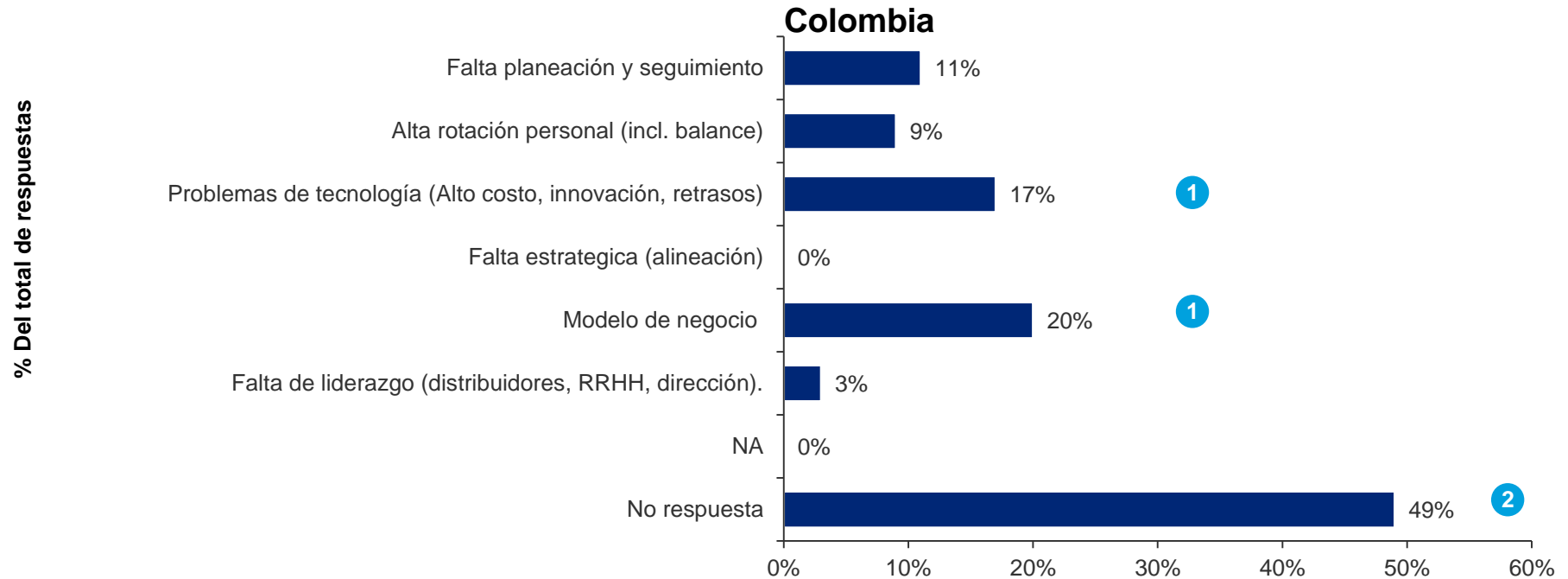
¿Qué ítems de costo se abordan donde más efectivo?



- 1 La partida de costos que se consideró más efectiva fue la centralización
- 2 Otros temas importantes abordados son la reducción de los gastos externos, la simplificación de la estructura organizacional y la simplificación de los procesos

La mayoría de las organizaciones encuestadas consideran que los principales riesgos internos en los próximos 24 meses son técnicos y de modelo de negocio

Principales riesgos internos los próximos 24 meses

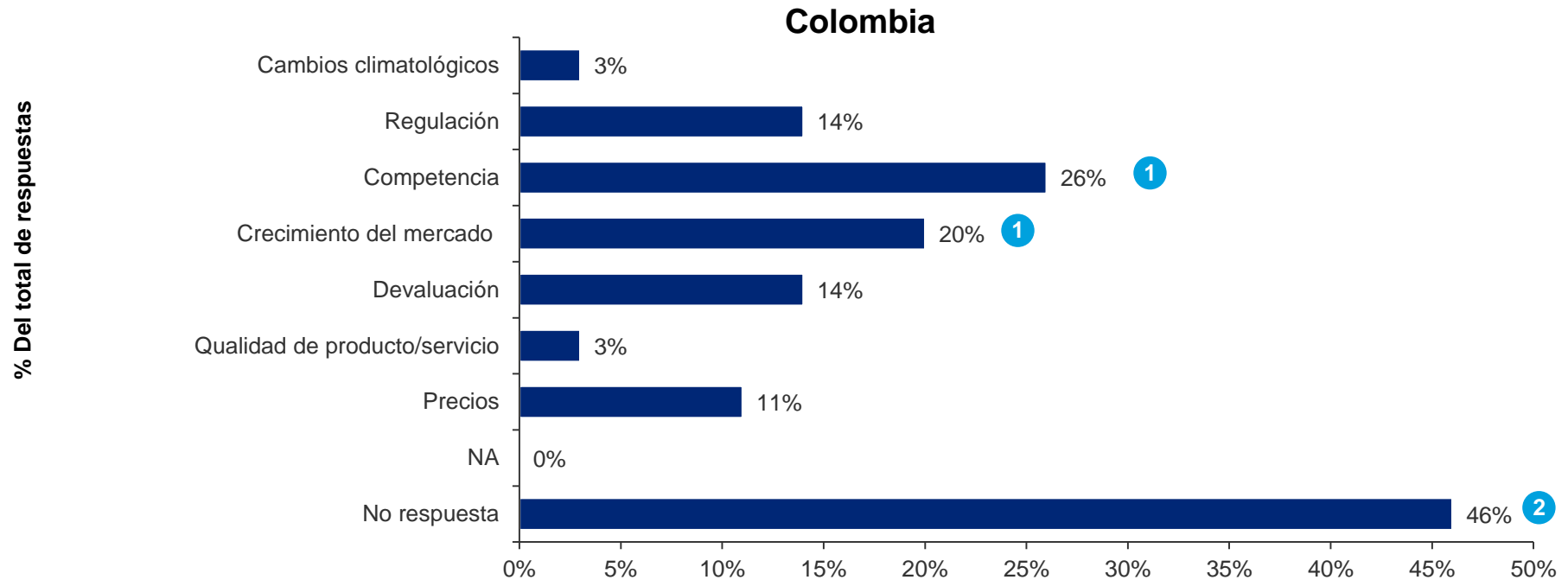


Resultados de la encuesta

- 1 Los riesgos internos más comunes en los próximos 24 meses son técnicos y de modelo de negocio
- 2 Un alto número de encuestados no respondió esta pregunta

La mayoría de las organizaciones encuestadas ven la alta competencia y el poco crecimiento del mercado como sus principales riesgos externos en los próximos 24 meses

Principales riesgos externos los próximos 24 meses



Resultados de la encuesta

- ¹ Los riesgos externos más comunes en los próximos 24 meses son la alta competencia y el poco crecimiento del mercado
- ² Un alto número de encuestados no respondió a esta pregunta.

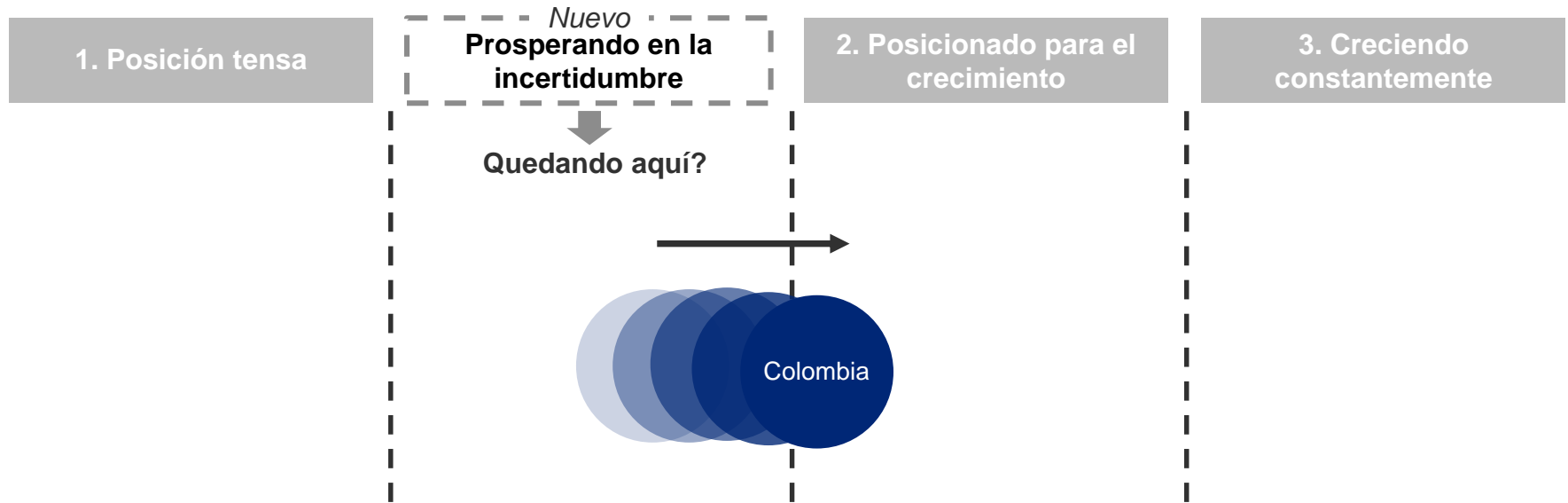
Elegir el enfoque correcto

La situación competitiva de una organización suele guiar sus prioridades y objetivos; Las organizaciones suelen caer en una de las tres situaciones competitivas a continuación

	1. Posición tensa	2. Posicionado para el crecimiento	3. Creciendo constantemente
Situación competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Perdiendo cuota de mercado Fallas estructurales de funcionamiento Problemas de liquidez Sin opciones claras de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de la recesión Ajuste a los niveles de demanda Crecimiento Opciones condicionales para el crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Balance saludable Exceso de flujo de caja / reservas Alto potencial de crecimiento Opciones sin restricciones
Balance de prioridad			
Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none"> Mantener liquidez Renegociar costos Reestructurar la deuda Modelo de negocio de baja escala 	<ul style="list-style-type: none"> Transformar el modelo operativo Optimizar los procesos de negocio Estructura (FTE) de tamaño correcto El crecimiento del combustible a través del ahorro (eficiencia de capital) 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en la inversión y fusiones y adquisiciones Optimizar y alinear las carteras de clientes y productos Centrarse en la ejecución y entrega eficientes

Poco enfoque
 Alto enfoque

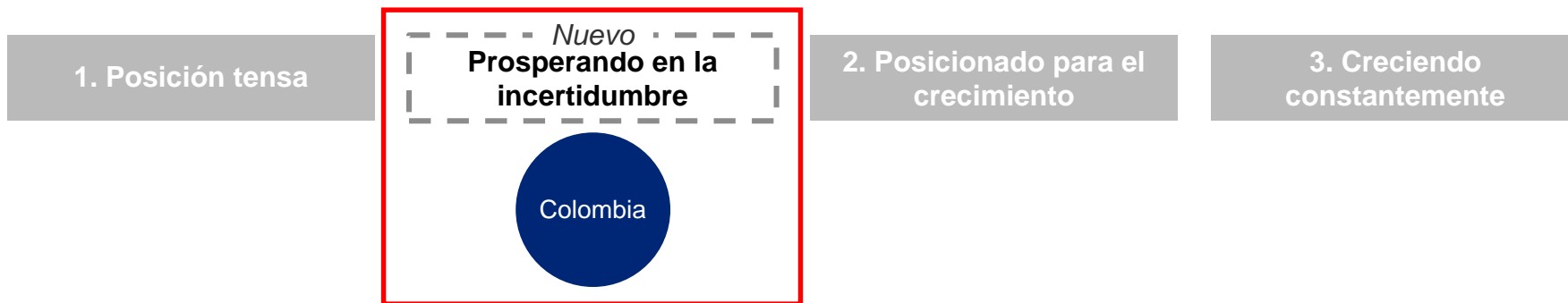
Puede surgir una nueva situación competitiva a la que nos referimos como "prosperando en la incertidumbre", la cual puede ser temporal y Colombia podría estar evolucionando a otras etapas



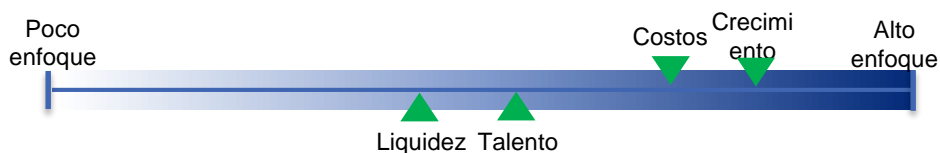
Colombia: Situación Competitiva

La situación económica en Colombia es estable pero tensa. El crecimiento del PIB es positivo, pero inferior al habitual, y la inflación ha creado problemas relacionados con la fluctuación del tipos de cambio. En general, las cifras de desempleo son más altas y las tasas de crecimiento más bajas lo que puede parecer preocupante para algunas personas, sin embargo el país actualmente está "prosperando en la incertidumbre".

Colombia está en la situación competitiva "prosperando en incertidumbre"; Las cuatro palancas de creación de valor han convergido, requiriendo mayor número de herramientas de administración de costos



Palancas de creación de valor más relevantes



Ingresos	Realización de precios	Mercadeo & Ventas Eficacia	Experiencia del cliente y mezcla de canales	Portafolio de Productos Innovación y Racionalización
Margin	Optimización directa de costezation	SG&A Cost Management	Cadena de suministro y eficacia en la fabricación	Ejecución de entrega de servicios
Bienes	Working Capital Optimization	Optimización de inventario	InvestInversión y Desinversión de Capital	Reestructuración de la deuda
Execución	Governance & Change	Organización & Talento	Gestión del rendimiento empresarial	Riesgo, Cumplimiento y Regulación
Estrategia	Mergers and Acquisitions	Optimización de la cartera de negocios	Asociación & Colaboración	Estrategia de impuestos

■ Indica las palancas que Deloitte identificó como áreas potenciales de enfoque