

# Deloitte.

## Procesamiento Encuesta electrónica “Save to Grow”

Dirigir consultas a Sofia Calderón [socalderon@deloitte.com](mailto:socalderon@deloitte.com)  
Editado en Noviembre 2015



## Resumen Ejecutivo

El presente informe detalla los resultados de la investigación “Save to Grow” en Costa Rica, realizada por medio de una consulta electrónica a nuestros Clientes durante los meses de Agosto y Septiembre del año en curso. **El estudio procura analizar las estrategias de reducción de costos y de contención de gastos de empresas y organizaciones líderes en el mercado costarricense.**

Nuestra firma planifica, recopila, analiza las respuestas y comparte los resultados del estudio con el ánimo de contribuir con las empresas y organizaciones costarricenses que quieren aumentar la madurez en su gestión de reducción de costos, mejorar el rendimiento de los proyectos de esta naturaleza y en consecuencia, alcanzar sus objetivos estratégicos corporativos.

# Metodología

Este estudio cualitativo aporta elementos para identificar el rol de la reducción de costos en la vida cotidiana de las empresas y organizaciones ubicadas en Costa Rica. La recopilación de este material se logró por medio de la exploración de variables asociadas a dimensiones como: el impacto de los costos en las empresas, tipos de factores que motivaron a las empresas y organizaciones a emprender una estrategia de reducción de costos, metas de las estrategias, barreras o limitaciones, lecciones aprendidas e iniciativas futuras.

El instrumento de recolección de datos fue una encuesta electrónica, conformada por veinte preguntas, de las cuales algunas fueron de carácter cerrado, abierto y otras semi-abiertas.

## 1. Ficha Técnica del Estudio de Mercado

Ficha Técnica	
<b>Nombre de la Investigación/Estudio</b>	“Save to Grow”
<b>Objetivo del estudio</b>	Conocer la percepción de empresas y organizaciones líderes del mercado costarricense sobre temas relacionados a la reducción de costos, contención de gastos y las estrategias utilizadas
<b>Universo</b>	CFOs, Gerentes Financieros, Altas Gerencias y en algunos casos miembros de Juntas Directivas
<b>Ámbito Geográfico</b>	Empresas y organizaciones ubicadas en Costa Rica
<b>Tamaño Muestra</b>	105 encuestados
<b>Técnica</b>	Encuesta electrónica conformada por 20 preguntas
<b>Cuestionario</b>	Cuestionario estructurado con la inclusión de preguntas cerradas, abiertas y semi-abiertas.

# Resumen Ejecutivo y Análisis de los Resultados

Como consecuencia de claras señales económicas que apuntaban a la cautela en el 2015, las empresas y organizaciones hoy en día están tan comprometidas con la reducción de costos como lo han estado en épocas de recesión. *La diferencia radica en que ahora muchas se concentran en la reducción de costos como una manera de impulsar el crecimiento, en lugar de verlo como una forma de sobrevivir o evitar la insolvencia.*<sup>1</sup>

Esta primera Edición de “Save to Grow” nos sorprende con una *muestra sustantiva de empresas y organizaciones que primeramente tienen dentro de sus objetivos la reducción de costos*, que desean compartir y comprender los factores, enfoques, acciones y objetivos de las iniciativas de reducción de costos, evaluar la eficacia de las iniciativas y comprender el alcance de futuras iniciativas.

## SECCIÓN 1: DATOS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES

### Resumen de las empresas participantes

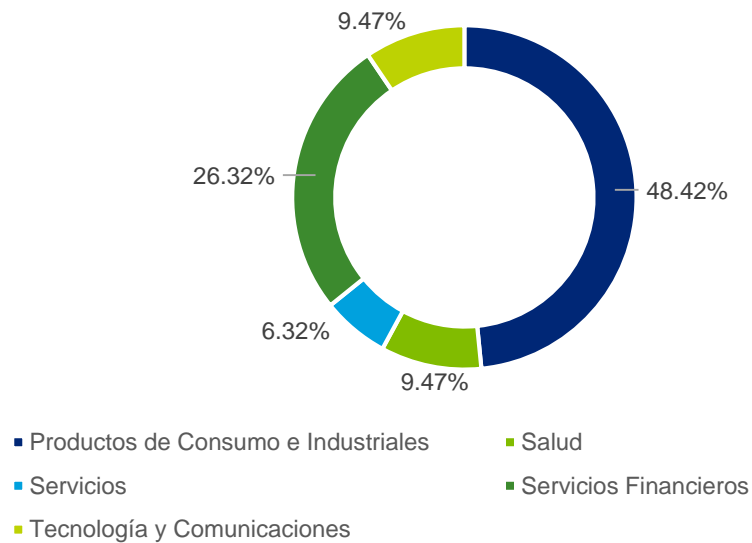
La encuesta fue respondida por empresas y organizaciones de diferentes industrias incluyendo construcción, educación, energía, productos de consumo e industriales, salud, servicios, servicios financieros y tecnología & comunicaciones. De las ocho industrias participantes, cinco son consideradas como las principales industrias para efectos de representatividad en este análisis.

1. Productos de consumo e industriales
2. Servicios Financieros
3. Salud
4. Tecnología y Comunicaciones
5. Servicios

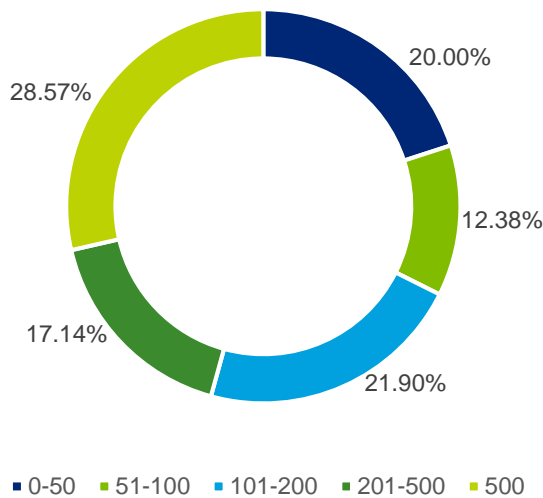
Se contabilizan la cantidad de empresas y organizaciones encuestadas por industria y se determina que las cinco principales corresponden a un 92% de la muestra; 46 de productos de consumo e industriales, 25 de servicios financieros, 9 de salud, 9 de tecnología & comunicaciones y 6 de servicios.

Organizaciones participantes	105
Industrias más representativas	Productos de Consumo e Industriales 48% Servicios Financieros 26% Salud 9% Tecnología y Comunicaciones 9% Servicios 6%
Predominancia en tamaño de Empresa	29% + de 500 empleados
Perfil del encuestado	CFOs, Gerentes Financieros, Altas Gerencias y en algunos casos miembros de Juntas Directivas

<sup>1</sup> Extraído y Traducido de *Save to Grow* Encuesta bianual realizada por Deloitte USA en el 2013.



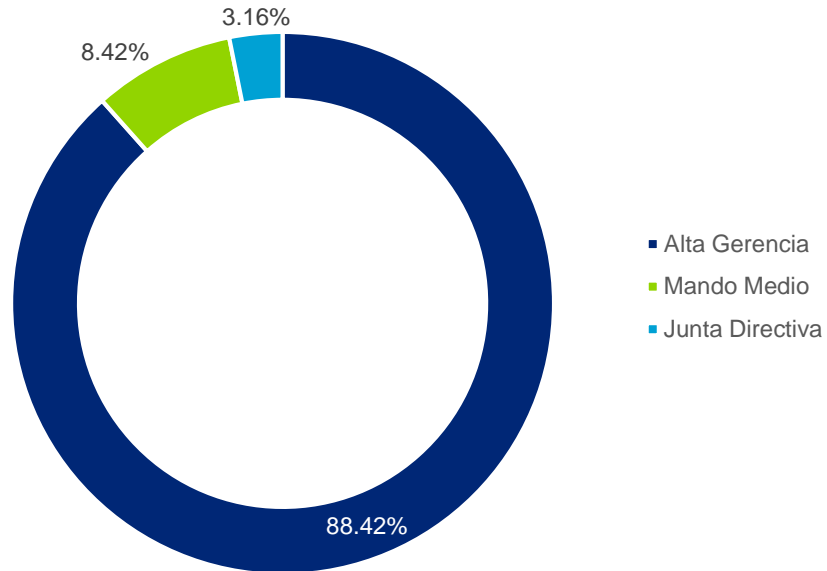
De los 105 participantes ubicados en su totalidad dentro del territorio nacional, un 29% cuentan con más de 500 colaboradores seguido por un 22% representado por empresas y organizaciones con 101-200 empleados. *Se determina que más de un 50% de la muestra está comprendida por medianas y grandes empresas y organizaciones.*



Posteriormente, se desglosa por industria y se observa que servicios está compuesto principalmente por empresas y organizaciones grandes (67%) al igual que productos de consumo e industriales (37%).

## Perfil de Ejecutivos Participantes

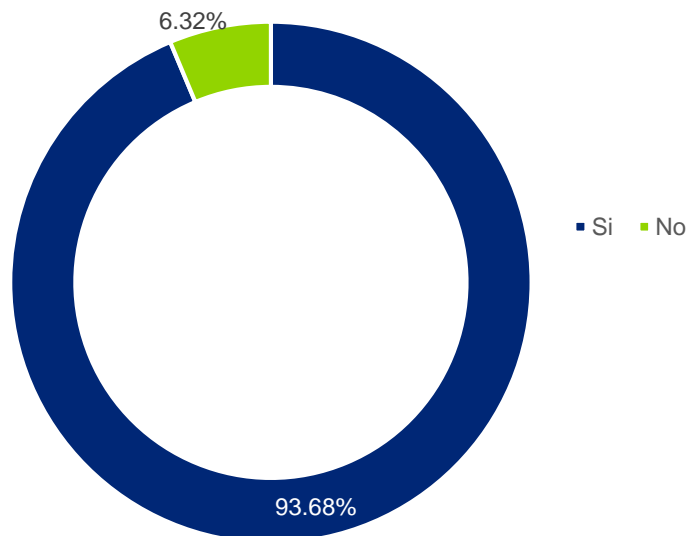
En el gráfico abajo se observa que en las cinco industrias principales más de un 80% del perfil de los ejecutivos es de alta gerencia. De los encuestados, algunos puestos destacados son CEOs, CFOs, Gerentes Generales y Gerentes Financieros.



## SECCIÓN 2: CONTEXTO COMPETITIVO

### ¿Ha implementado estrategias de Reducción de Costos y Contención de Gastos en el pasado?

Al preguntar a los participantes respecto a si han implementado estrategias de este tipo, la mayoría sí lleva o espera llevar a cabo iniciativas de gestión de costos. *Un 94% de los encuestados de las cinco industrias principales sí han implementado estrategias de reducción de costos y contención de gastos en el pasado*, mientras que únicamente un 6% no lo han hecho. *El 100% de los participantes en las áreas de salud y servicios han implementado este tipo de estrategias mientras que tecnología y comunicaciones tiene el menor porcentaje con un 78%.*

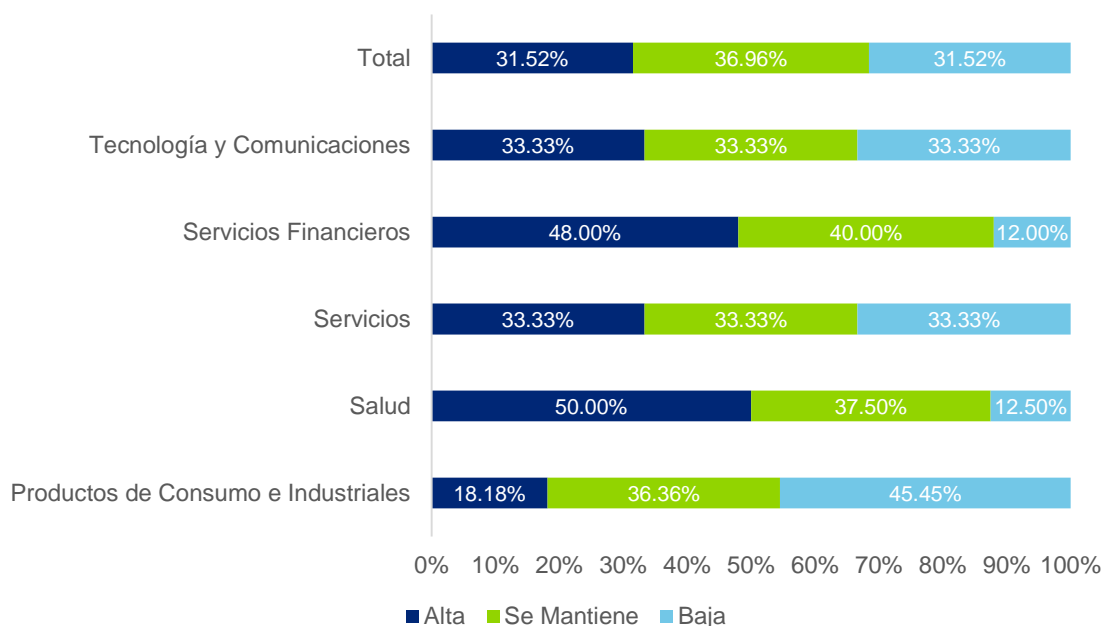


## ¿En los últimos 12 meses, la tendencia de ingresos para su Empresa ha sido al alta o a la baja?

Adicionalmente analizamos la tendencia de ingresos de los participantes y determinamos que existe un panorama no muy favorable especialmente para la industria de productos de consumo e industriales (que representa el 48% de la muestra) *en donde un 45.45% de las empresas y organizaciones participantes indicaron que la tendencia de ingresos ha sido a la baja*, seguido por servicios y tecnología & comunicaciones con 33.33% respectivamente.

Sin embargo, *salud y servicios financieros presentan un escenario contrastante en comparación en donde más del 48% de los participantes en ambas industrias indicaron que la tendencia de ingresos es la alta* y únicamente un 12% en ambos casos señaló a la baja.

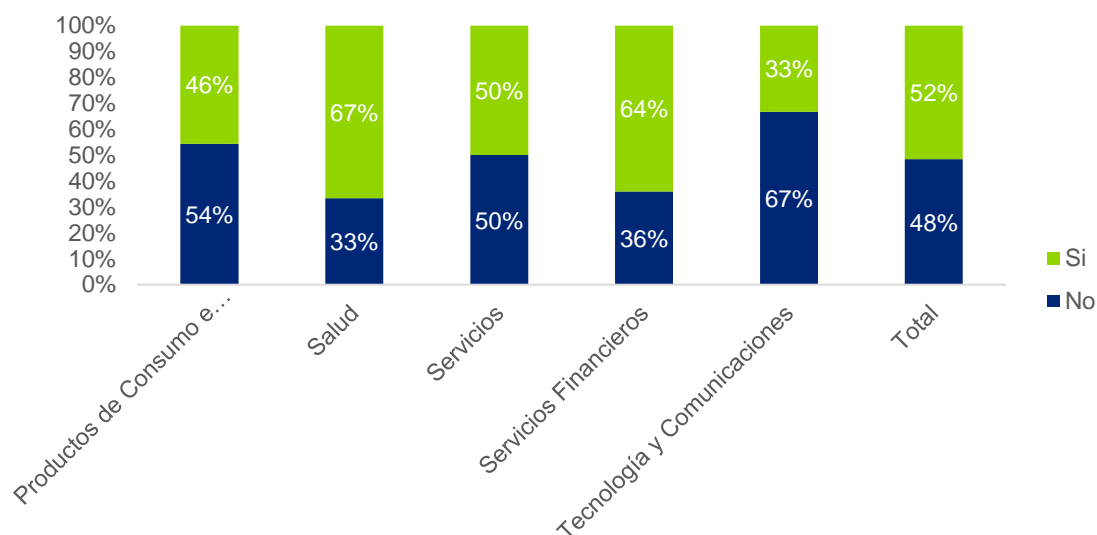
Cabe recalcar que según los datos obtenidos a través de esta encuesta y análisis existe relación directa entre las empresas que han observado un aumento en sus ingresos en los últimos años y el fomento e implementación en programas de reducción de costos. *En síntesis las empresas que han implementado programas de reducción de costos indican tener mejores niveles de ingresos.*



## ¿Considera que los costos generales y administrativos de su Empresa le permiten ser competitivo?

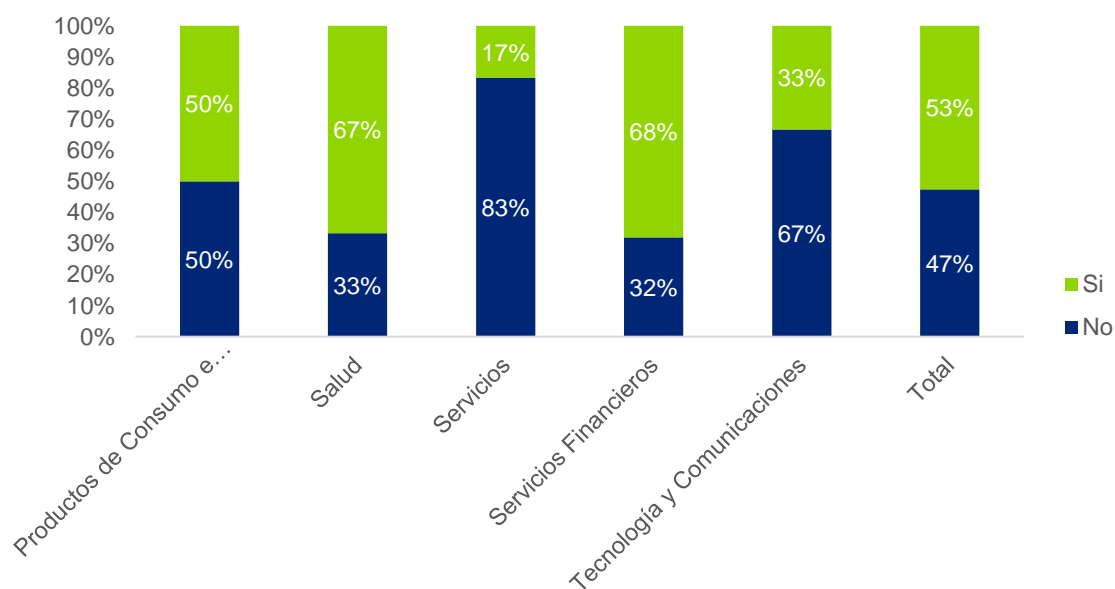
También analizamos si los costos generales y administrativos de los encuestados les permiten ser competitivos identificando un patrón con el análisis anterior. El trasfondo de por qué tres de las cinco industrias principales afirman que su tendencia de ingresos es a la baja, se puede relacionar directamente con los resultados del gráfico abajo, donde más del 50% de las empresas y organizaciones de las industrias de productos de consumo e industriales, servicios y tecnología & comunicaciones indican que los costos generales y administrativos no les permiten ser competitivos.

En contraste, únicamente 34.5% en promedio de las empresas de salud y servicios financieros muestra que sus costos generales y administrativos no le permiten ser competitivos.



### ¿Considera que los costos de operación de su Empresa le permiten ser competitivo?

Observamos un escenario similar para los costos de operación en donde más del 50% de los participantes de productos de consumo e industriales, servicios y tecnología & comunicaciones indican que los mismos no les permiten ser competitivos mientras que solamente 32.5% en promedio de las empresas de servicios y servicios financieros muestran que sus costos operativos no les permiten ser competitivos.



En términos generales, las empresas y organizaciones costarricenses deben de evitar quedar atrapadas en posiciones de costos desfavorables para mantener una salud financiera positiva, *a modo de resumen más de la mitad de empresas considera que sus costos generales y operativos no les permiten ser competitivos.*



### SECCIÓN 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### ¿Cuáles son los factores que motivaron a su Empresa a emprender una estrategia de Reducción de Costos?

Por industria se desglosan los principales factores que motivaron a las empresas y organizaciones participantes a emprender una estrategia de reducción de costos. *Cuatro de las cinco industrias (productos de consumo e industriales, salud, servicios financieros y tecnología & comunicaciones) resaltan que su principal motivación fue obtener una ventaja competitiva y únicamente en servicios se observa una variación en donde el principal detonante de implementar una estrategia de este tipo fue una estructura de costos relativamente desventajosa.*

Asimismo, observamos un consenso entre productos de consumo e industriales, salud, servicios financieros y tecnología & comunicaciones en donde se determina que *el segundo factor que motivó a las empresas de estas industrias fue una estructura de costos relativamente desventajosa.*

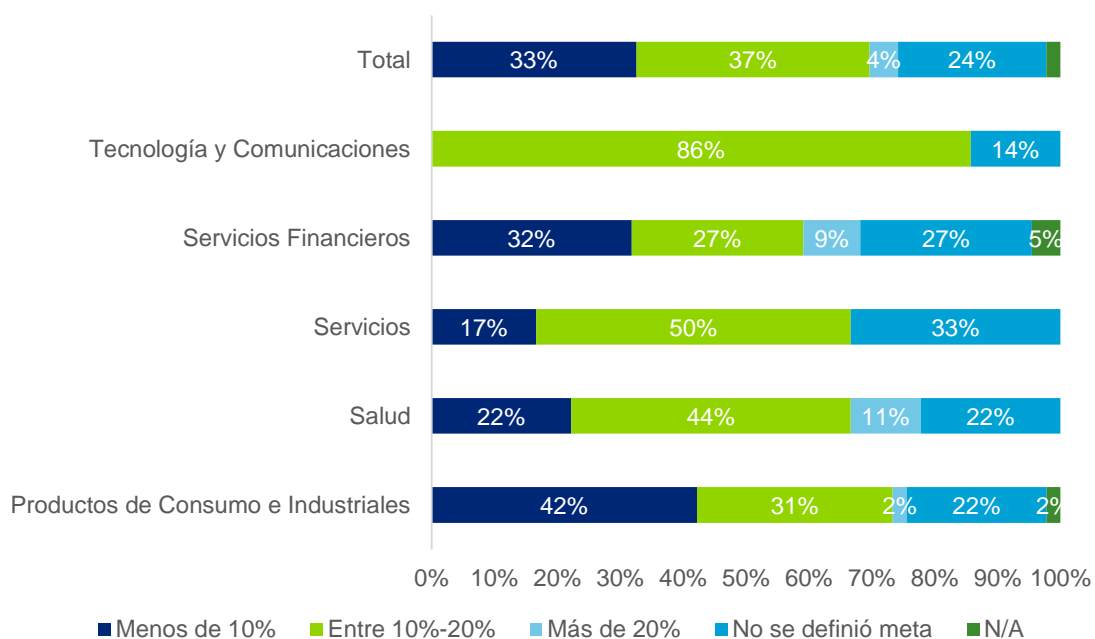
En términos generales, los encuestados nos refirieron que los factores que principalmente los motivaron a emprender una estrategia de reducción de costos son los siguientes:

- Obtener una ventaja competitiva
- Estructura de costos relativamente desventajosa

#### ¿Cuál fue la meta anual de Reducción de Costos como porcentaje de costos?

Preguntamos también cuál fue la meta anual de reducción de costos de los encuestados encontrando lo siguiente:

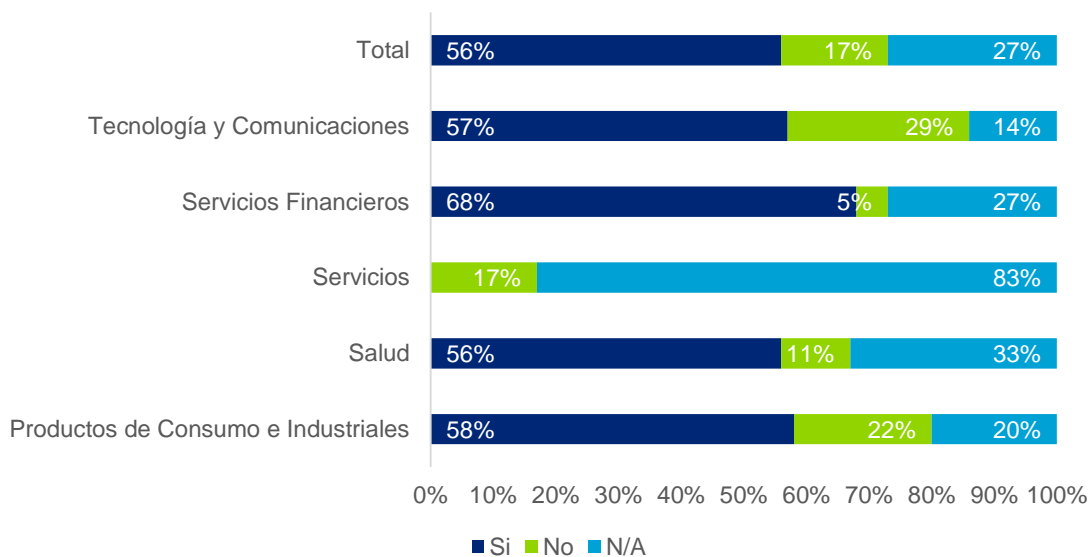
- Un 37% tuvo como meta anual de reducción de costos un 10% y un 20%.
- 33% de empresas que tuvieron como meta menos de un 10% de sus costos.
- Importante recalcar que un porcentaje importante de las empresas encuestadas (24%) revelaron que no tenían definida una meta cuantitativa.



## ¿Se logró cumplir con la meta?

*Se observa que apenas solo la mitad de empresas participantes lograron alcanzar la meta propuesta.*

En el siguiente gráfico podemos apreciar que un porcentaje importante de encuestados refiere la opción N/A posiblemente porque no cuantifico la meta de reducción.



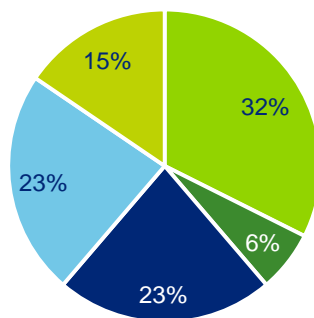
## SECCIÓN 4: LECCIONES APRENDIDAS

### ¿Cuáles de los siguientes factores representaron una barrera importante para la ejecución efectiva de sus estrategias de Reducción de Costos?

De igual manera, indagamos sobre el factor que representó la barrera más importante para la ejecución efectiva de las estrategias de reducción de y en términos generales sobresalió *la falta de compromiso de los colaboradores*.

Concluimos, que es un tema de aceptación cultural y falta de comprensión de los empleados que limita el resultado de este tipo de estrategias. *Los encuestados nos refirieron que existe cierto tipo de resistencia a lo interno respecto a este tipo de iniciativas dado que existe la percepción de que algunos cambios organizacionales necesitaran ser efectuados*. Más del 50% de los participantes de las cinco industrias principales indicaron que este factor restringe el avance de las estrategias de reducción de costos.

Adicionalmente se comprueba que la falta de seguimiento y gerencia de proyecto juega un papel relevante, en el gran porcentaje otros los entrevistados nos refirieron limitantes asociadas a la cultura empresarial y el miedo a emprender cambios drásticos, otras barreras mencionadas están asociadas con los altos costos fijos y costos regulatorios.



- Falta de Compromiso de los Colaboradores
- Caso de Negocio Débil
- Falta de Seguimiento y Gerencia de Proyecto
- Sobreestimación de Ahorros
- Otro

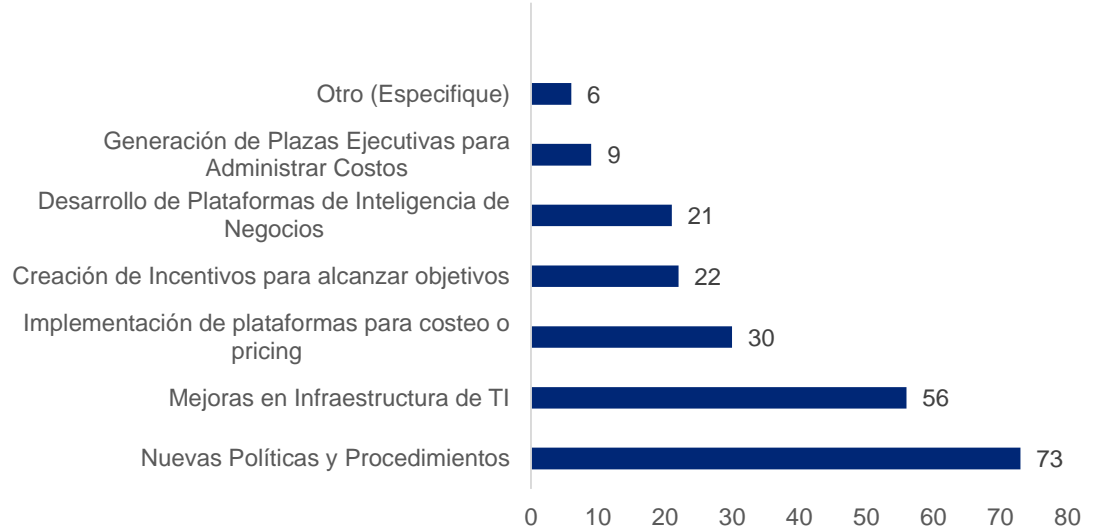
#### ¿En cuáles de los siguientes temas se materializaron las principales lecciones aprendidas durante el despliegue de las iniciativas de Reducción de Costos?

Con el fin de superar las barreras, las empresas están haciendo un gran esfuerzo para aprender del pasado y de las principales lecciones aprendidas de las empresas participantes se determinan las siguientes:

- *Es necesario reforzar el mejoramiento continuo y estar en incesante búsqueda de nuevas prácticas.*
- *Gestión del cambio y cultura empresarial para enfrentar los cambios venideros, sin que esto genere resistencia.*
- *Ser muy cuidadosos con el diseño de estrategias y seguimiento constante.*
- *Gestionar el presupuesto de forma muy acorde a las estrategias.*

#### ¿Qué capacidades estratégicas fueron desarrolladas a raíz de la Reducción de Costos?

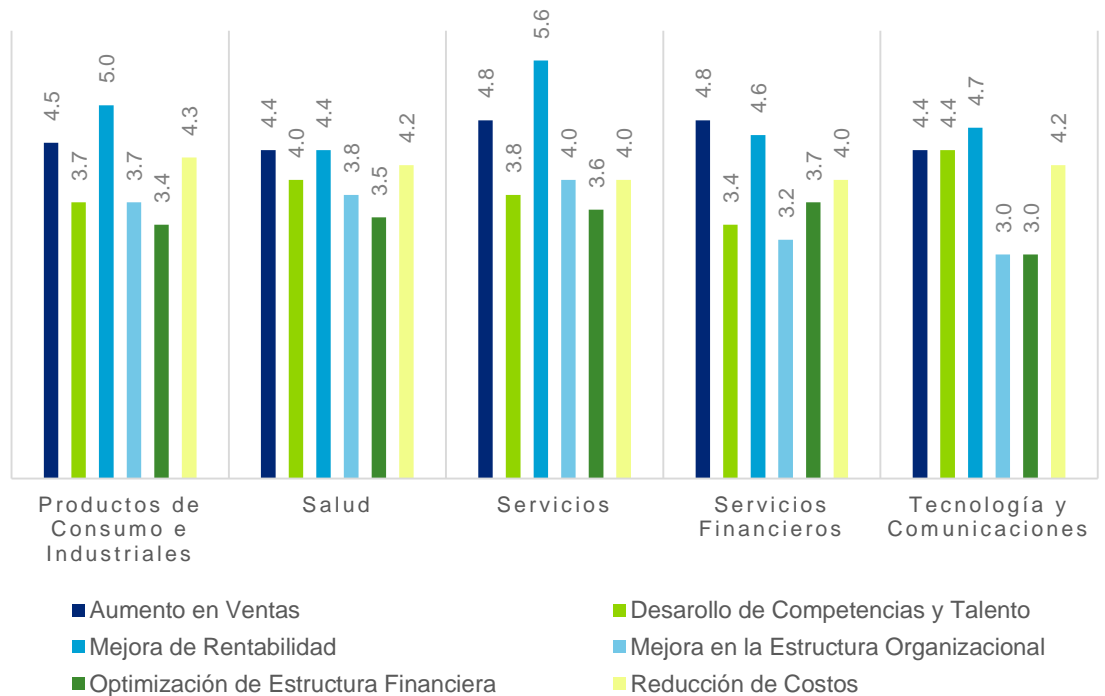
Respecto a las capacidades estratégicas que fueron desarrolladas a raíz de la reducción de costos, acotamos como muchas compañías están trabajando activamente para desarrollar y mejorar sus capacidades en el tema. *Las nuevas políticas y procedimientos encabezan la lista de las capacidades mejoradas y mejora de la infraestructura de TI es un segundo lugar, en tercer lugar algunas empresas refirieron adquirir herramientas para la rentabilidad y costeo.* En la opción Otros, nos refirieron el zero base budget como una nueva iniciativa.



## SECCIÓN 5: PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

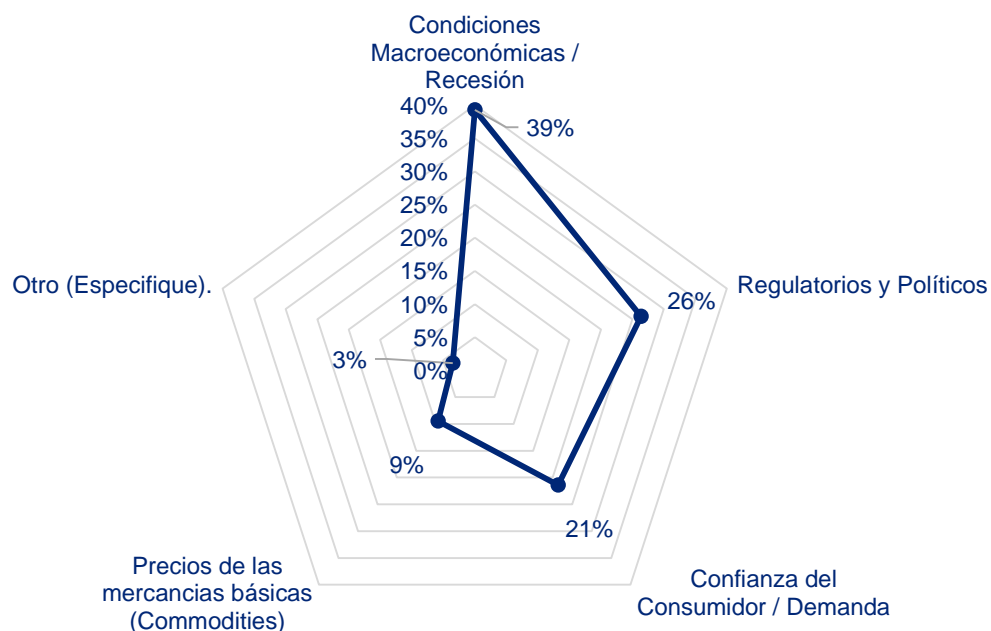
¿Cuál representa la prioridad estratégica de su Empresa para los próximos 12 meses?

Encontramos también que *la salud financiera y las ventas son prioridades estratégicas de las empresas y organizaciones costarricenses*, siendo la mejora en rentabilidad la de mayor importancia en las industrias de productos de consumo e industriales, servicios y tecnología & comunicaciones. *En el sector salud existe un equilibrio entre la relevancia que le proporcionan las empresas a mejora de rentabilidad y aumento en las ventas, ósea crecer rentablemente.*



## ¿Cuáles considera usted que representarán mayor riesgo para su Empresa en los próximos 12 meses?

Las cinco industrias principales en el análisis señalaron que el principal riesgo son las condiciones macroeconómicas/recesión. Al mismo tiempo existen preocupaciones de carácter regulatorio y político. En otros las empresas nos indicaron;



## SECCIÓN 6: FUTURO DE LA REDUCCIÓN DE COSTOS

### ¿En los próximos 12 meses se espera aplicar alguna iniciativa de Reducción de Costos en su Empresa?

Profundizando en el futuro de la reducción de costos en las empresas y organizaciones en estudio, la presión por disminuir costos sigue siendo un foco importante para la mayoría y los encuestados esperan llevar a cabo este tipo de iniciativas en los próximos doce meses. El 86% de las empresas señaló como muy probable y probable la implementación de estrategias de este tipo en este 2015.

### ¿Cuáles de las siguientes iniciativas formarán parte de su plan de Reducción de Costos durante los próximos 12 meses?

De las iniciativas más populares para las empresas encuestadas que formarán parte del plan de reducción de costos se encuentra la *optimización/automatización de procesos y mejora de la estructura organizacional*.



De la opción Otros, rescatamos:

- *Renovación de maquinaria*
- *Mejora en los inventarios y control de mermas*
- *Innovación y apalancamiento en tecnología*
- *Mejores negociaciones con proveedores.*

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legales únicas e independientes. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Conozca en [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgo, impuestos y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a los clientes, aportando la experiencia que necesitan para hacer frente a sus desafíos de negocios más complejos. Más de 220.000 profesionales de Deloitte están comprometidos en causar un impacto que trascienda.

Esta publicación es únicamente para distribución y uso interno del personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.

© 2015. Para más información, contacte a Deloitte Consulting, S.A. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.