



## Enfrentando la incertidumbre

Prácticas y tendencias de mejora de costos en Ecuador

Enero 2017  
AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L.

Consulting ●



# Índice

Objetivos del estudio	05
Criterios del estudio	05
Hallazgos clave de la encuesta	06
Resultados de la encuesta	07

# Enfrentando la incertidumbre

El deterioro de los factores macroeconómicos evidenciado desde mediados del año pasado ha tenido un gran impacto en las prioridades y las medidas de mejora de costos de las empresas ecuatorianas.

Para conocer más en detalle acerca de lo que las organizaciones están haciendo para gestionar sus costos; en agosto de 2016, AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L., firma miembro de la Red de Firmas de consultoría (Deloitte Consulting) de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), realizó su primera encuesta bienal acerca de las iniciativas de reducción de costos actuales y futuras en Ecuador.

Realizamos además, una revisión de los factores macroeconómicos con el fin de establecer un contexto más amplio de los resultados de la encuesta.

Deloitte Consulting ha estado llevando a cabo encuestas similares de grandes empresas en Estados Unidos desde 2007, México y Brasil desde 2016 y ahora hemos replicado la encuesta en nuestro país. En esta primera entrega participaron 106 encuestados entre ejecutivos y altos directivos de empresas pequeñas, medianas y grandes.

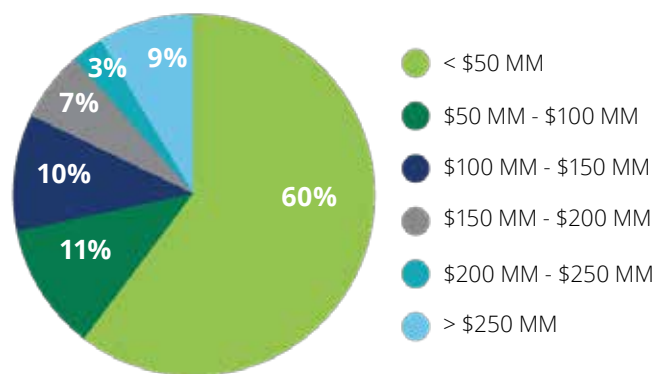
## Objetivos del estudio

- Comprender los factores, enfoques, medidas y objetivos, relacionados con las iniciativas de reducción de costos.
- Evaluar la efectividad de las iniciativas de costos, incluyendo las lecciones aprendidas de los esfuerzos realizados.
- Comprender los indicadores y el alcance de las futuras iniciativas de costos.

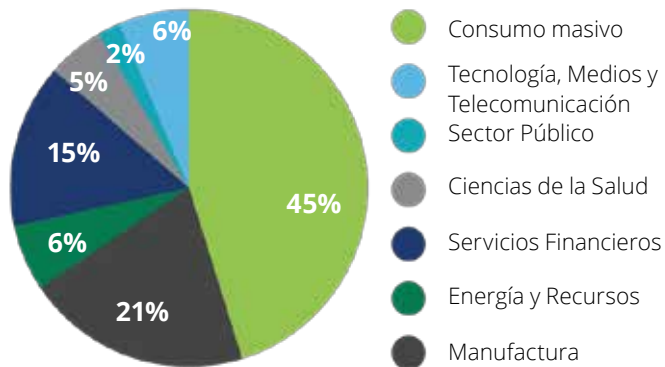
## Criterios de selección

- Ejecutivos nivel C-suite (CEO, CFO, COO, CIO, Directorio, etc...), nivel de dirección ejecutiva (División / Unidad de Negocios /Gerente Regional, Contralor, Tesorero u otros funcionarios de la empresa) o nivel de dirección senior (SVP / VP de un grupo empresarial o SVP / VP de funciones clave, tales como Finanzas, HR o IT).
- Involucramiento de los encuestados en la gestión de las iniciativas de reducción de costos dentro de la empresa.

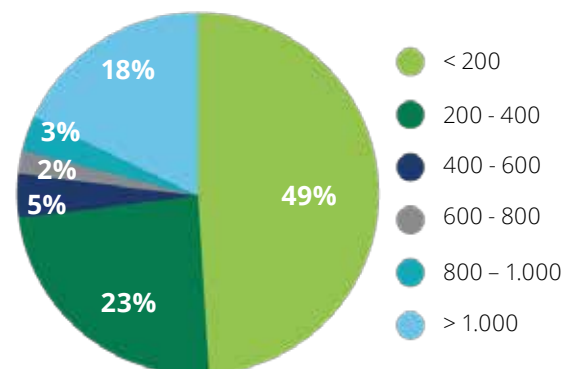
### Ingresos anuales



### Desglose por industria



### Número de empleados



# Hallazgos clave de la encuesta



A pesar de las condiciones económicas, una cuarta parte de las empresas aumentaron sus ingresos en los últimos 2 años y una gran mayoría espera hacerlo.

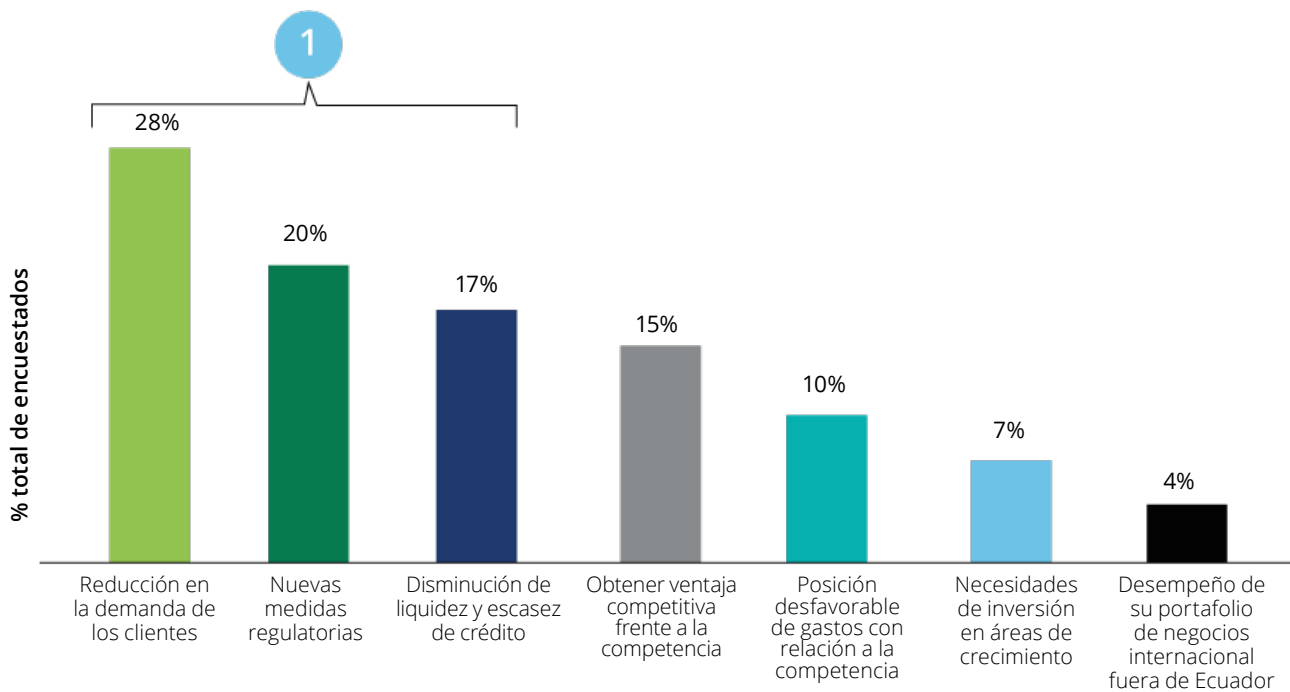
- Reducción en la demanda de los clientes, nuevas medidas regulatorias y disminución de liquidez y escasez de crédito en el mercado, son considerados los **principales riesgos externos** por las empresas ecuatorianas.
- Tres cuartas partes de las organizaciones afirman ser proclives a continuar reduciendo sus costos en los próximos 24 meses, **independientemente de sus ingresos**.
- De acuerdo con las expectativas positivas, las empresas citan el crecimiento de sus ventas, la mejora de sus márgenes y la reducción de costos, como sus **principales prioridades estratégicas**.
- La **inversión en áreas estratégicas** no deja de ser importante; debido al alto nivel de dificultades económicas al que se enfrentan las empresas actualmente. El resultado es un nuevo escenario de gestión de costos, que llamamos "enfrentando la incertidumbre", que extiende la paradoja costo/crecimiento de "ahorrar para crecer", mediante la adición de un fuerte enfoque en temas financieros, típicamente asociado con las empresas en dificultades.
- Las empresas establecen **metas agresivas de reducción de costos**, 76% reportan objetivos anuales de reducción de costos superiores al 5%. A la par, 69% de los encuestados afirman no cumplir con sus objetivos de ahorro. Estas tasas se podrían incrementar, si las condiciones económicas siguen siendo desafiantes.
- De acuerdo con los encuestados, los temas relacionados a la **implementación** son el principal obstáculo para lograr un manejo eficiente de costos. Éstos incluyen, no sólo el problema general sino también la erosión de los ahorros, casos de negocio deficientes y diseños y reportes de seguimiento de baja calidad.
- Las empresas están desarrollando una amplia variedad de capacidades de **gestión de costos**. Sin embargo, las tasas de adopción de enfoques de presupuesto base cero (ZBB) son todavía bajas en relación con otras herramientas, esto podría deberse a la complejidad y esfuerzo que implica adoptar dicha metodología.
- Las medidas de costos que se esperan implementar en los próximos 24 meses tienden a ser más tácticas que estratégicas. Este tipo de medidas pueden no ser capaces de ofrecer los ahorros agresivos que se buscan. Para alcanzar los objetivos de ahorro, las empresas deberían aplicar **enfoques más estratégicos**, tales como aumentar la centralización de las operaciones o la reconfiguración de la empresa en sus procesos de negocio de outsourcing. Estas medidas pueden proyectar ahorros de más del 10%, objetivo promedio que la mayoría persigue.

# Resultados de la encuesta

## Los factores macroeconómicos y regulatorios son los principales riesgos externos.

Dadas las tendencias macroeconómicas destacadas anteriormente, los factores que fueron valorados por los encuestados como los principales riesgos externos que enfrentan actualmente las empresas en el Ecuador, son las cambiantes medidas regulatorias y la falta de liquidez y acceso al crédito.

### Principales riesgos externos en los próximos 24 meses



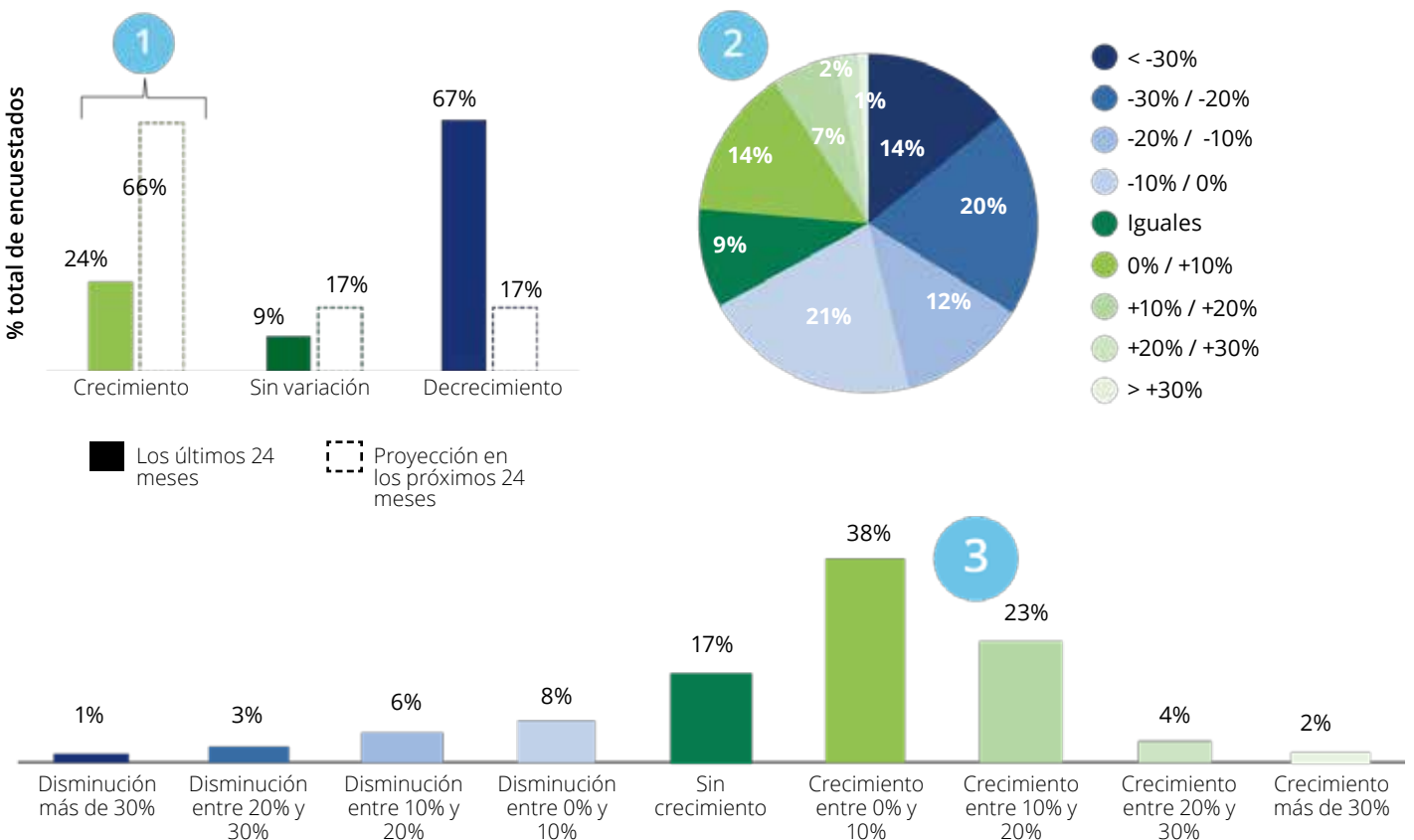
### Hallazgos de la encuesta

- 1 Las preocupaciones macroeconómicas, las nuevas medidas regulatorias y la disminución de la liquidez y escasez de crédito, representan los principales riesgos externos.

## El crecimiento de ingresos es de alta prioridad.

A pesar de que se enfrentan a condiciones económicas difíciles, un 30% de las empresas encuestadas vieron crecer sus ingresos en los últimos 24 meses y más compañías esperan que sus ingresos sigan creciendo en los próximos 24 meses.

### Ingresos anuales



### Hallazgos de la encuesta

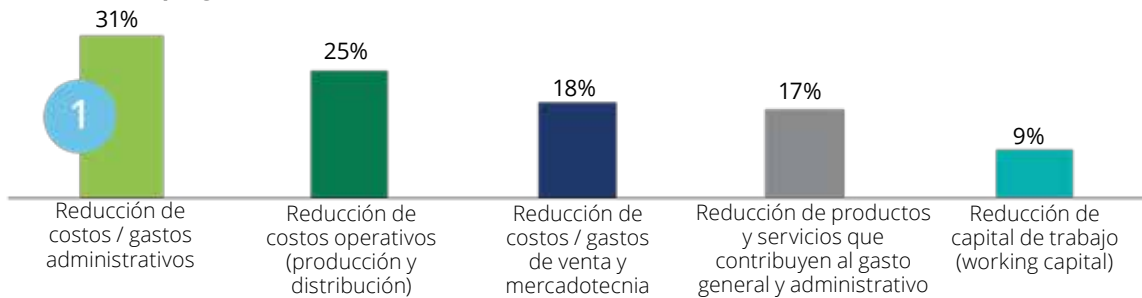
- 1 Los encuestados creen que las perspectivas de crecimiento de los ingresos para los próximos 24 meses será más favorable que en los últimos 2 años.
- 2 La mitad de los encuestados respondieron haber experimentado un decrecimiento de sus ingresos mayor al 20%, lo que demuestra que para algunos sectores, la crisis es muy severa.
- 3 El 50% de los que respondieron que esperan un crecimiento en los próximos 24 meses, buscan crecimientos de dos dígitos.

## La reducción de costos es casi universal.

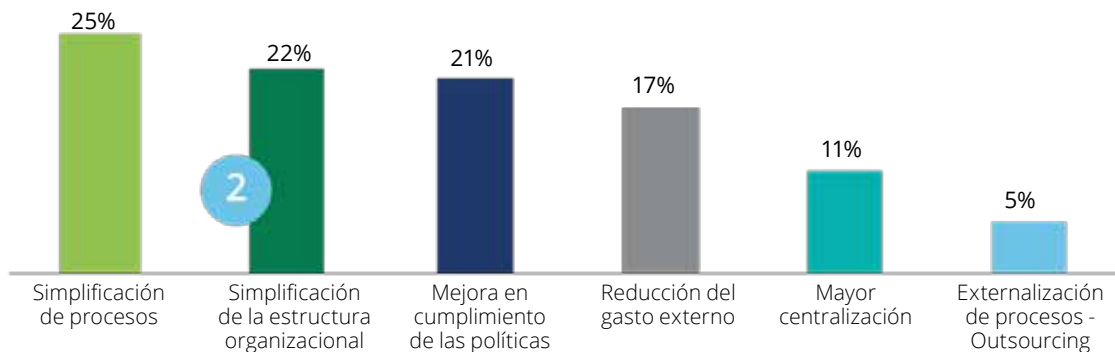
Una gran parte de las empresas encuestadas dicen que son proclives a continuar con la reducción de costos en los próximos 24 meses, independientemente si sus ingresos están aumentando o disminuyendo.

### Probabilidad de reducción de costos en los próximos 24 meses

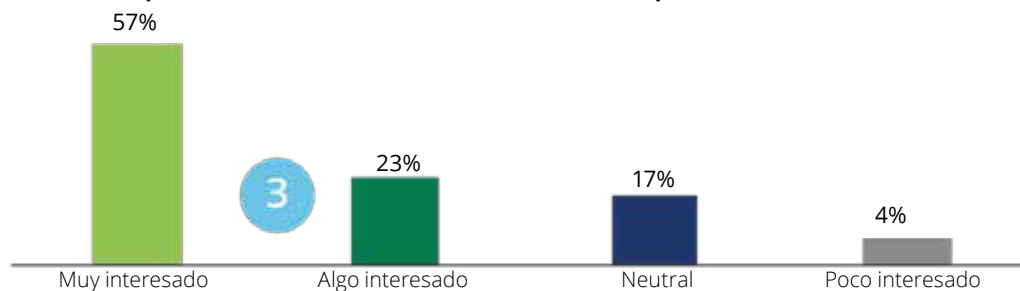
#### Rubros abordados en los programas de RC



#### Acciones que fueron más efectivas



#### ¿Estaría interesado en adoptar iniciativas de reducción de costos en los próximos 24 meses?



#### Hallazgos de la encuesta

- 1 Las iniciativas más utilizadas son aquellas que apuntan a reducir los gastos administrativos.
- 2 Entre las acciones que se mencionan como más efectivas para reducir los costos está la simplificación de la estructura de la organización.
- 3 El 80% de los encuestados están interesados en proseguir con los esfuerzos de reducción de costos en los próximos 24 meses.

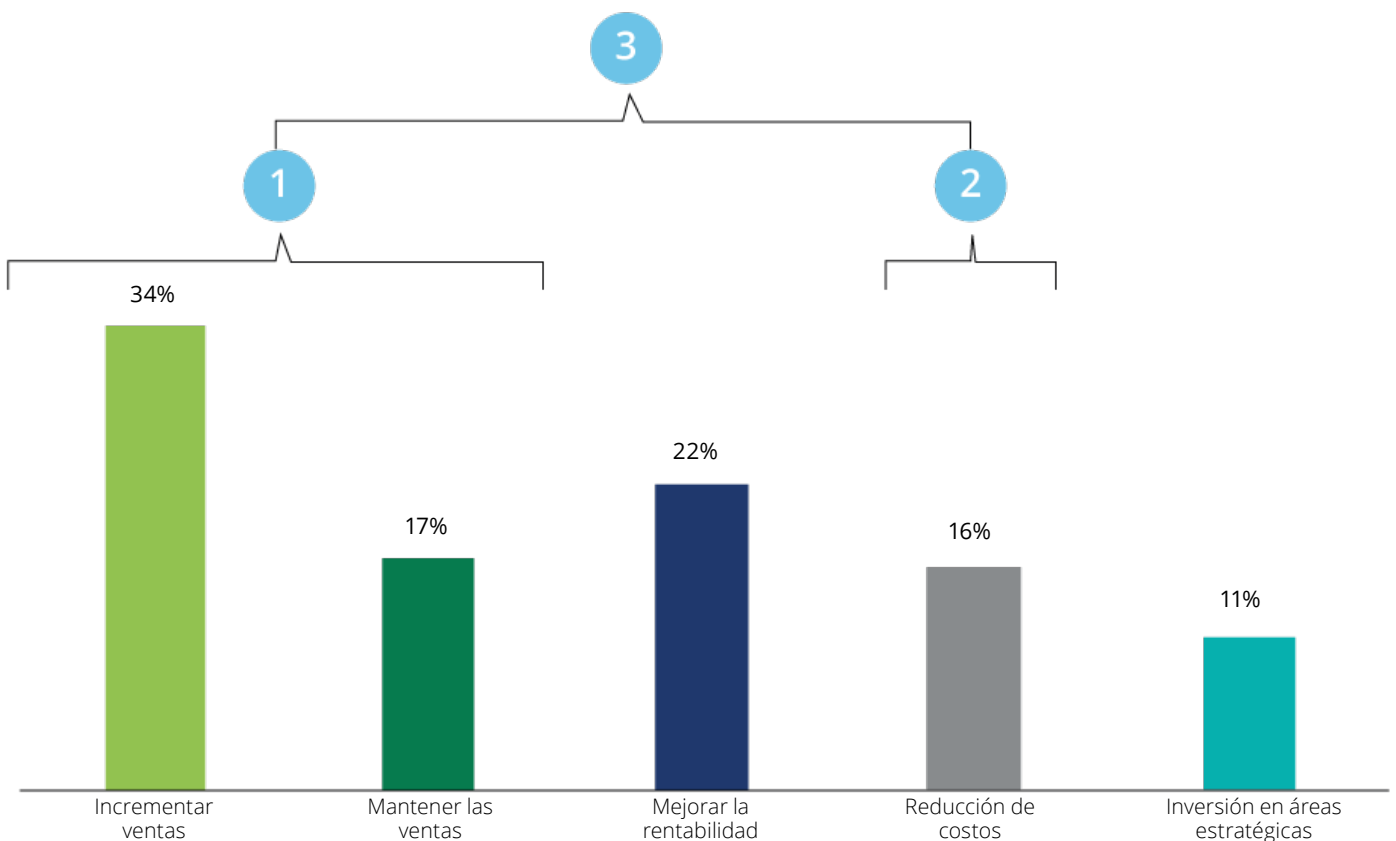


## La paradoja de costo / crecimiento.

De acuerdo con las expectativas sobre el crecimiento y la reducción de costos, se destaca el incremento de las ventas, la mejora de márgenes y la reducción de costos como principales prioridades estratégicas de las empresas. La búsqueda simultánea de estas tres prioridades crea una paradoja que llamamos “ahorrar para crecer”.

En una economía difícil, las empresas suelen centrarse en estrategias defensivas, sin embargo, “el crecimiento de las ventas” sigue siendo la prioridad estratégica más citada por los empresarios ecuatorianos. También se asigna una importancia relativa a las inversiones en áreas estratégicas, lo que hace sentido, ya que en épocas de crisis se generan oportunidades para crecimientos inorgánicos.

### Prioridad estratégica en los próximos 24 meses



### Hallazgos de la encuesta

- 1 Normalmente esperaríamos que las organizaciones dieran prioridad a medidas más defensivas, cuando se encuentran en modalidad de crisis, pero a pesar de un entorno económico desafiante, siguen estando enfocados en el crecimiento.
- 2 La reducción de los costos está dentro de las prioridades estratégicas de los empresarios ecuatorianos para los próximos 24 meses.
- 3 Paradoja “ahorrar para crecer”.

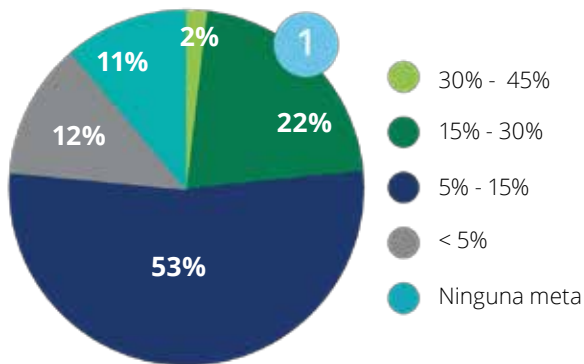
## Tanto los objetivos de reducción de costos como las tasas de fracaso son altos.

Las empresas están estableciendo metas agresivas de reducción de costos, con un 77% de los encuestados que reportan objetivos anuales de reducción de costos que van del 5% al 45%. Al mismo tiempo, aproximadamente un tercio de las empresas encuestadas declararon que no cumplieron con sus objetivos de reducción.

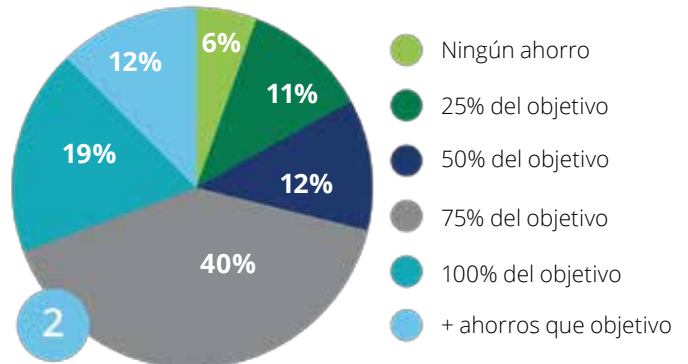
De acuerdo con los resultados de la encuesta, los problemas relacionados con la implementación son los mayores obstáculos para la gestión eficaz de costos. De hecho, tres de los cinco principales obstáculos están directamente relacionados con la implementación. Estos incluyen no sólo el problema general de "retos en la implementación de iniciativas", sino también problemas más específicos como iniciativas poco factibles y diseño de reportes de monitoreo y control deficientes.

### Objetivos, tasas de fracaso y principales impedimentos

**Objetivo anual de ahorros (% del gasto anual total)**



**Resultado obtenido con relación al objetivo**



**Barreras que impidieron el éxito de las iniciativas**



### Hallazgos de la encuesta

- 24% de los encuestados tuvieron objetivos de reducción de costos superiores al 15%, los cuales son considerados muy agresivos.
- 69% de los encuestados reporta no haber cumplido con sus objetivos de ahorro y 36% no haber cumplido en los tiempos previstos.
- El 78% de los encuestados reportaron los problemas relacionados con la implementación, como los mayores obstáculos para alcanzar sus objetivos de reducción de costos.

## Las empresas están desarrollando activamente sus capacidades de gestión de costos.

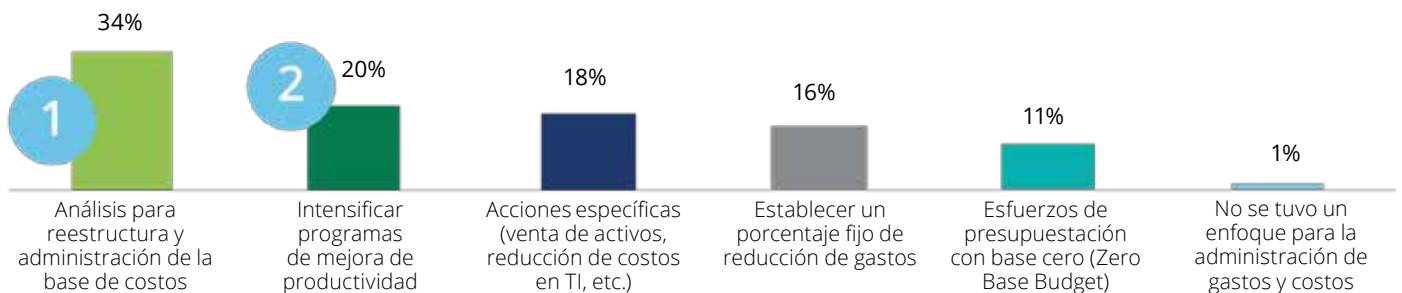
Durante los últimos 24 meses, las empresas desarrollaron una amplia variedad de capacidades de gestión de costos. La “implementación de nuevas políticas y procedimientos” fue la más citada, así como la “mejora en los procesos para una efectiva administración del gasto”.

En cuanto a los enfoques adoptados, nuevamente podemos observar la paradoja de “ahorrar para crecer”. Un tercio de las empresas enfoca sus esfuerzos en reestructurar su base de costos, sin embargo, un 20% de los encuestados responde estar enfocado en mejorar su productividad a través de metodologías como LEAN Six Sigma.

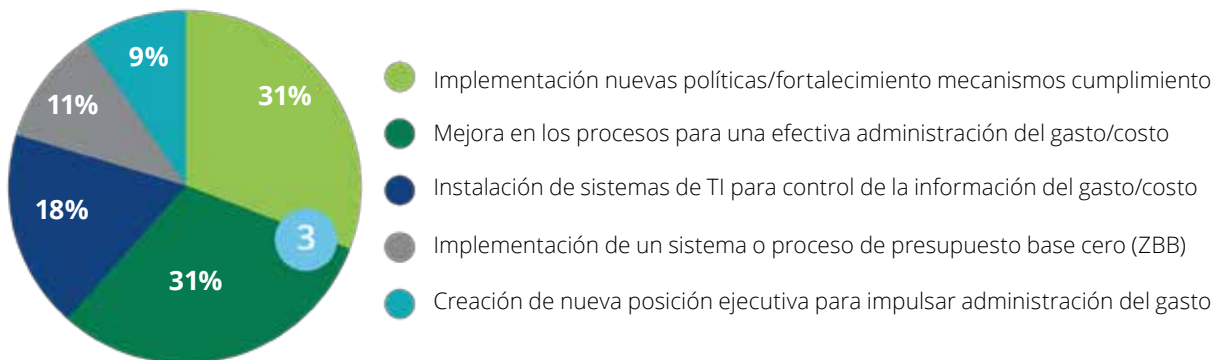
El presupuesto base cero (ZBB) se implementó en 11% de las empresas encuestadas. Sin embargo, este porcentaje es mucho menor que la tasa de adopción de otras capacidades de gestión de costos y esto puede deberse al gran esfuerzo que implica en tiempo y recursos el implementar en cada departamento de la organización una metodología de ZBB.

### Prioridad estratégica en los próximos 24 meses

#### Enfoques adoptados para la administración de costos últimos 24 meses



#### Capacidades desarrolladas en la organización



#### Hallazgos de la encuesta

1. Más del 30% de los encuestados se ha enfocado en reestructurar su base de costos
2. 20% de los encuestados, se han enfocado en aumentar su productividad, apoyados en herramientas y metodologías como LEAN Six Sigma.
3. La implementación de nuevas políticas y la mejora de procesos para la efectiva administración de los costos y gastos, son las capacidades más desarrolladas por las empresas encuestadas.

## Eligiendo el enfoque correcto de gestión de costos.

El enfoque más eficaz para la gestión de costos es diferente para cada empresa, dependiendo de su situación, sus prioridades y objetivos. Sin embargo, las empresas normalmente se dividen en uno de los tres escenarios tradicionales de gestión de costos dependiendo del momento por el que atraviesan: (1) en dificultades, (2) posicionadas para el crecimiento o (3) que crece de manera constante.

### Escenarios tradicionales de gestión de costos

	1. En dificultades	2. Posicionado para crecimiento	3. En constante crecimiento
Situación competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de participación de mercado.</li> <li>• Defectos estructurales de operación.</li> <li>• Problemas de liquidez.</li> <li>• Sin opciones claras de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de recesión.</li> <li>• Ajuste a los niveles de demanda.</li> <li>• Problemas de crecimiento.</li> <li>• Opciones condicionales de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance financiero saludable.</li> <li>• Exceso de flujo de caja / reservas.</li> <li>• Alto potencial de crecimiento.</li> <li>• Opciones sin restricciones.</li> </ul>
Balance de prioridades			
	<input type="checkbox"/> Bajo enfoque <input checked="" type="checkbox"/> Alto enfoque		
Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar efectivo.</li> <li>• Renegociar costos.</li> <li>• Reestructurar deuda.</li> <li>• Reducir el tamaño del modelo de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar el modelo operativo.</li> <li>• Optimizar los procesos de negocio.</li> <li>• Estructura FTE<sup>6</sup> de tamaño adecuado.</li> <li>• Impulsar el crecimiento a través de ahorros (eficiencia del capital)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance financiero saludable.</li> <li>• Exceso de flujo de caja / reservas.</li> <li>• Alto potencial de crecimiento.</li> <li>• Opciones sin restricciones.</li> </ul>

6 FTE = Full Time Equivalent (Equivalente de Tiempo Completo)

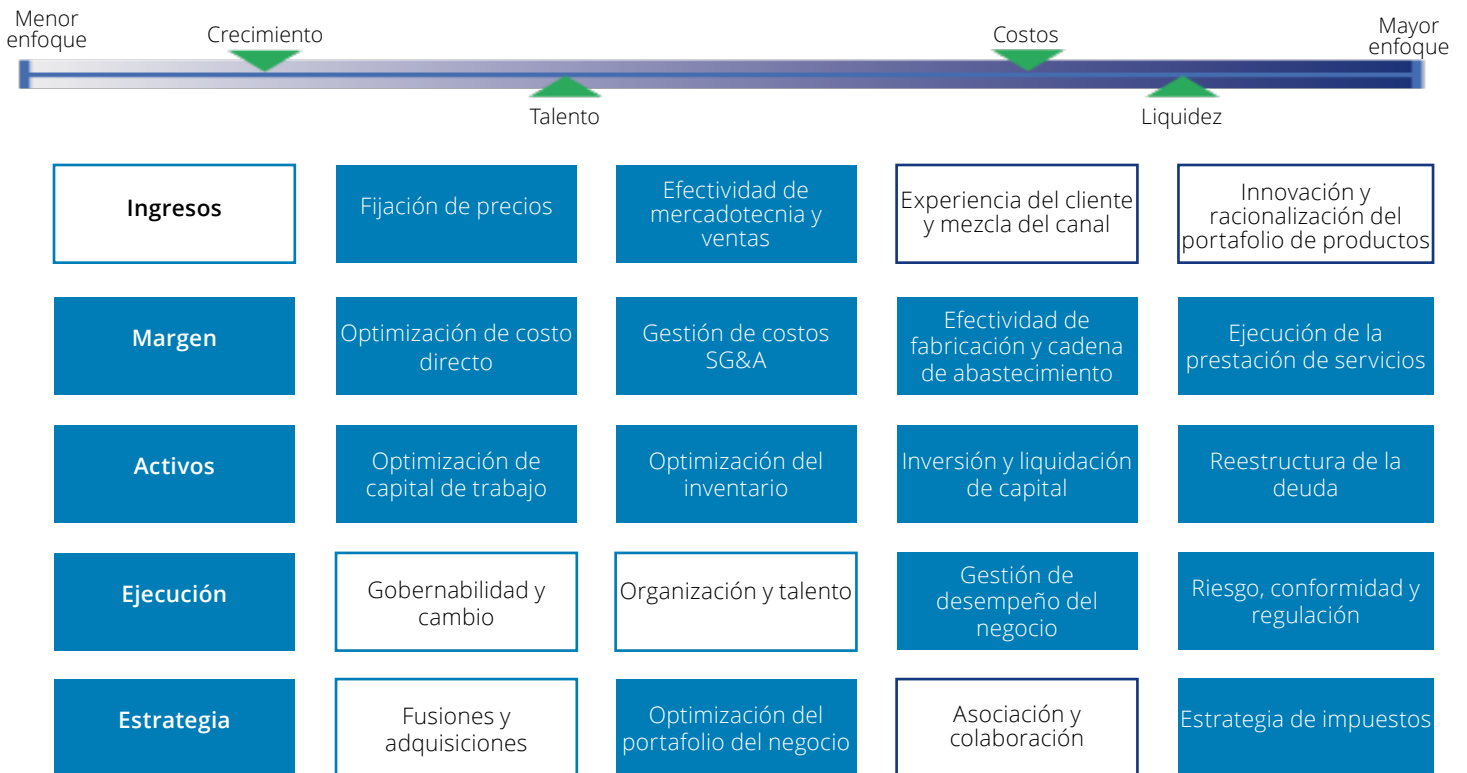
Un negocio “en dificultades” por lo general se enfoca en la supervivencia a corto plazo y en la mejora del balance, en busca de una mejora de costos y de liquidez, la cual puede ayudar a estabilizar el negocio. Un negocio que está “posicionado para el crecimiento” típicamente comienza concentrándose en mejoras estructurales tales como la elección del modelo operativo correcto; para luego, buscar oportunidades de reducción de costos adicionales que ayuden a financiar sus iniciativas de crecimiento. Una empresa que está “creciendo de manera constante” por lo general se centra en lograr un crecimiento rentable y sostenible, a

través de eficiencias de costos estructurales y mejoras, como inversiones inteligentes, fusiones & adquisiciones y la gestión de los portafolios de clientes y productos, medidas que pueden fortalecer su desempeño y su posición competitiva.

Hasta hace poco, muchas empresas podían ser catalogadas en una de estas tres categorías tradicionales; sin embargo, como se señaló anteriormente, el entorno empresarial actual, volátil y complejo, parece estar generando una cuarta categoría que llamamos “Enfrentando la incertidumbre”, un escenario que abarca la línea entre “en dificultades” y “posicionada para el crecimiento” y obliga a las organizaciones a perseguir simultáneamente los objetivos de crecimiento, la mejora de costos y la gestión del balance financiero.

Para operar eficazmente en este difícil entorno, es posible que muchas empresas ecuatorianas tengan que cambiar su enfoque hacia un set específico de palancas de creación de valor.

**Palancas de creación de valor clave para las empresas ecuatorianas en dificultades**



■ Palancas que Deloitte identificó como áreas potenciales de enfoque.

Quedaría pendiente ver si esta cuarta categoría es una característica nueva y permanente del panorama empresarial o simplemente un escalón en el camino hacia una de las categorías de reducción de costos tradicionales. Sin embargo, en el caso de Ecuador, su estado actual "Enfrentando la incertidumbre" podría ser sólo un estado de transición hacia una categoría tradicional de la gestión de costos, aunque su destino podría requerir diferentes planes de acción.

Teniendo en cuenta las condiciones económicas restrictivas, es probable que muchas empresas tengan que cambiar su enfoque a un conjunto específico de palancas de creación de valor, que sea adecuado para las empresas "en dificultades". Por el contrario, otras pueden verse atraídas hacia el lado del crecimiento, provocando que se centren en las palancas de creación de valor más adecuadas para las empresas que "enfrentan la incertidumbre" o que están "posicionadas para el crecimiento".

## Mirando hacia el futuro.

Las empresas encuestadas, se enfrentan potencialmente a retos que incluyen el crecimiento lento o negativo del PIB, precios volátiles de los productos básicos, una posición del dólar desfavorable frente a las monedas de otros países de la región y la inestabilidad política, entre otros. Sin embargo, la gravedad y la duración esperada de estos retos son muy variables, lo cual tiene un impacto importante en las palancas de creación de valor en las que deberían centrarse las empresas encuestadas.

Independientemente de las condiciones económicas, es probable que con objetivos de costos agresivos tengan que cambiar su enfoque general de la gestión de costos, pasando de las medidas tácticas a las medidas que son de naturaleza más estratégica, tales como el aumento de la centralización, la reconfiguración de la empresa y los procesos de negocio de outsourcing. Las tácticas tradicionales de reducción de costos por sí solas pueden no ser capaces de ofrecer los altos niveles de ahorros que la mayoría de negocios están buscando actualmente.

Por otro lado, quienes tengan resultados comerciales positivos, estarían en la posición de beneficiarse de la fortaleza del dólar para evaluar potenciales crecimientos inorgánicos y la penetración de otros mercados en la región.

**En tiempos de incertidumbre económica, las empresas que toman medidas audaces, podrían recuperarse más rápido y obtener ventajas competitivas potenciales que aumenten el rendimiento, tanto en la recuperación como en la fase de crecimiento posterior. Para quienes dispongan de recursos significativos para hacer movimientos representativos, el entorno económico actual puede presentar una oportunidad única para posicionarse ellos mismos con éxito a largo plazo.**



AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L es una firma miembro de la Red de Firmas de consultoría (Deloitte Consulting) de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL).

Deloitte Consulting se refiere a la práctica de consultoría de las Firmas Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) o sus afiliadas que proporcionan servicios consultoría.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) es una compañía privada incorporada bajo las leyes de Reino Unido. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente independientes.

