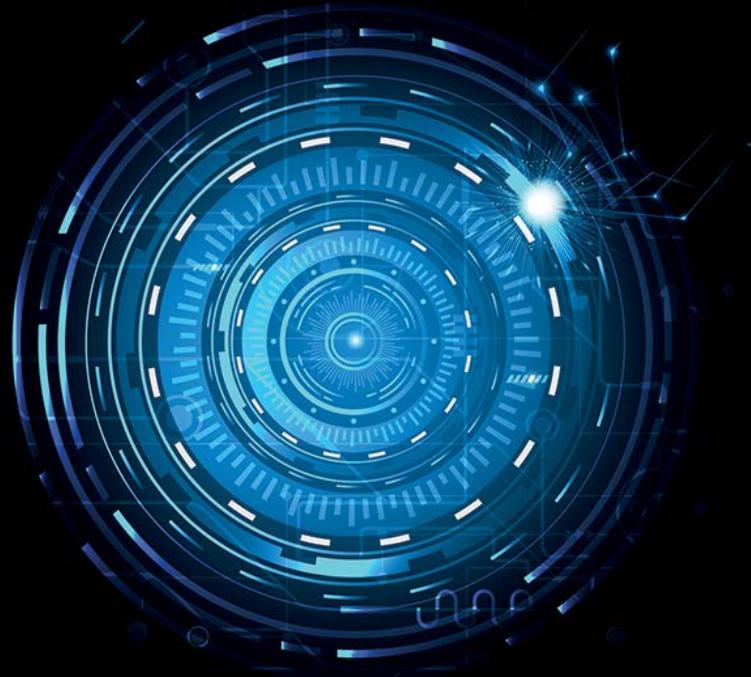


**Deloitte.**



## **Enfrentando la Incertidumbre**

Resultados globales de gestión de costos y herramientas avanzadas de reducción de costos en la era de la Disrupción Digital



Global



TLCAN

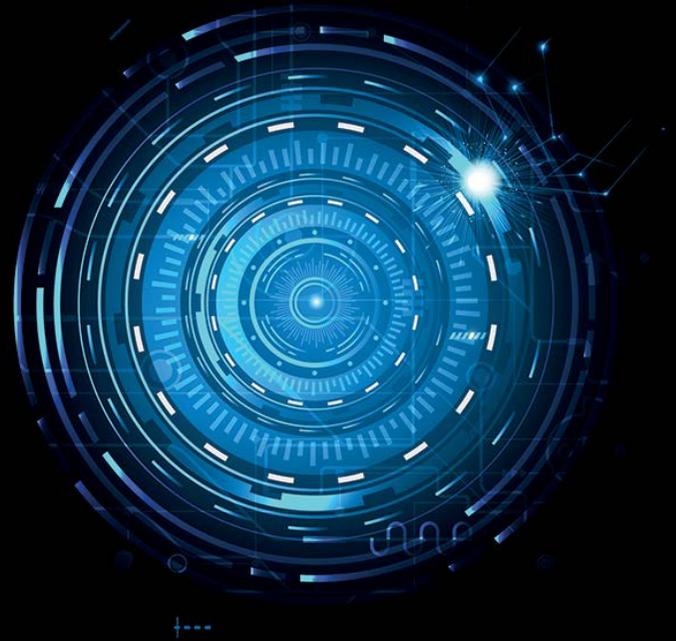


Herramientas  
NextGen



Comercio Exterior

# Encuesta Global de Costos y Resultados



Deloitte ha realizado encuestas regionales durante los dos últimos años...

### Perfil de empresas



Nivel CXO /  
Alta Dirección



Global  
Empresas US\$1.5 B



México  
Empresas US\$150 M

### Reportes sobre Encuestas de costos



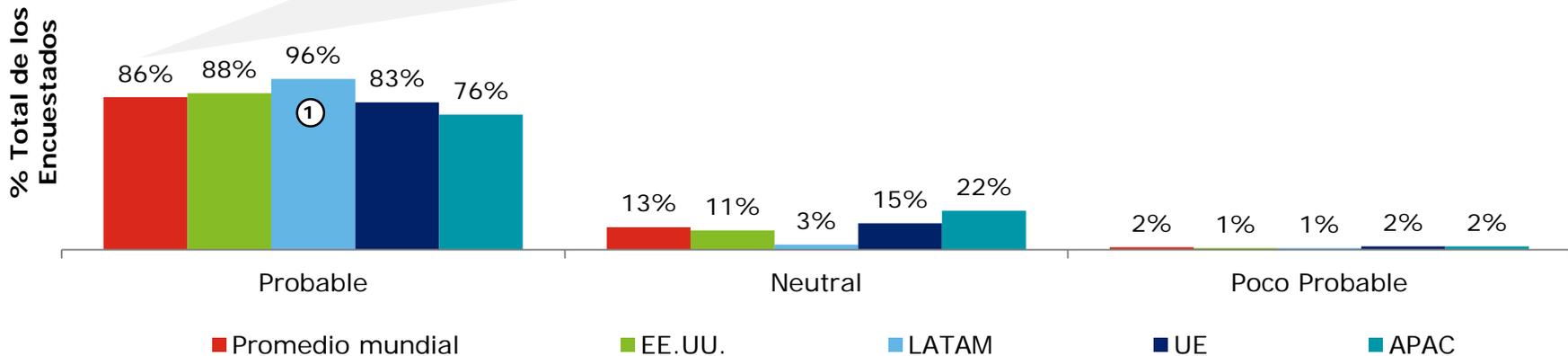
<sup>1</sup> La encuesta en EE.UU se realiza de forma bianual desde el 2009

<sup>2</sup> Pendiente publicación del estudio

# Los programas de reducción de costos se han vuelto una práctica normal a nivel mundial

## Probabilidad de reducir costos en los próximos 24 meses

A nivel mundial, **86%** de los encuestados planean realizar iniciativas de reducción de costos



## Hallazgos de la Encuesta

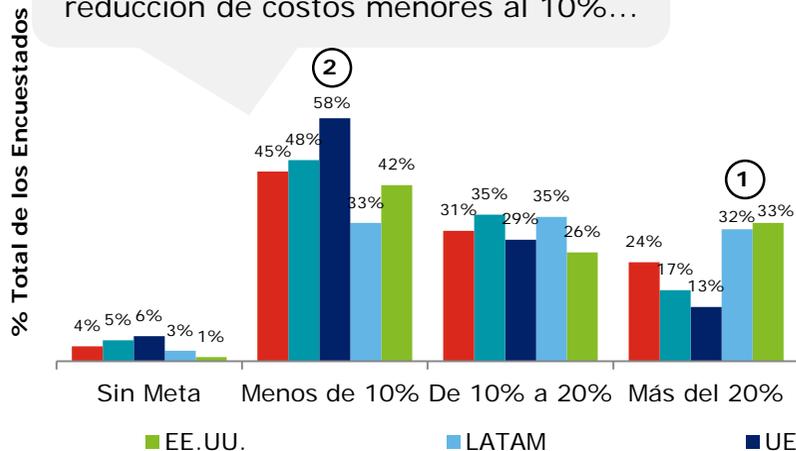
① LATAM es la región más dispuesta (96%) a realizar acciones para reducir costos

A pesar de que la mayoría de los programas buscan metas de menos del 10%, las tasas de fracaso son de dos terceras partes.

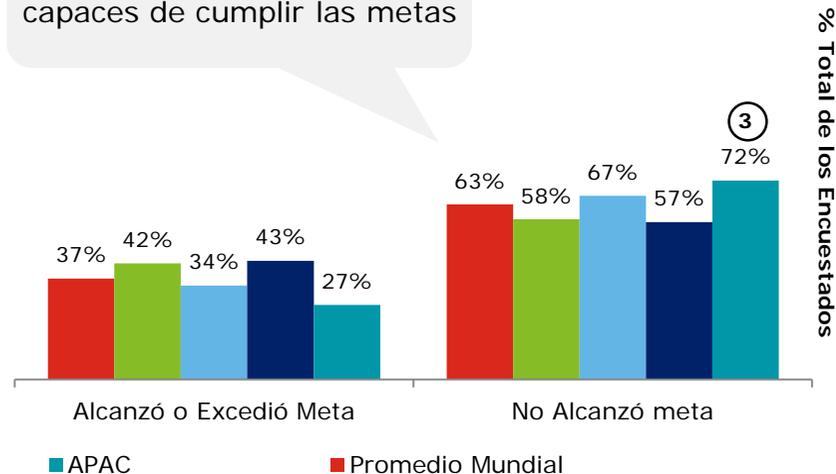
### Metas anuales de reducción de costos

### Éxito en cumplir las metas de costos

Casi la mitad de las organizaciones encuestadas indicaron metas de reducción de costos menores al 10%...



... pero 63% de ellas no son capaces de cumplir las metas

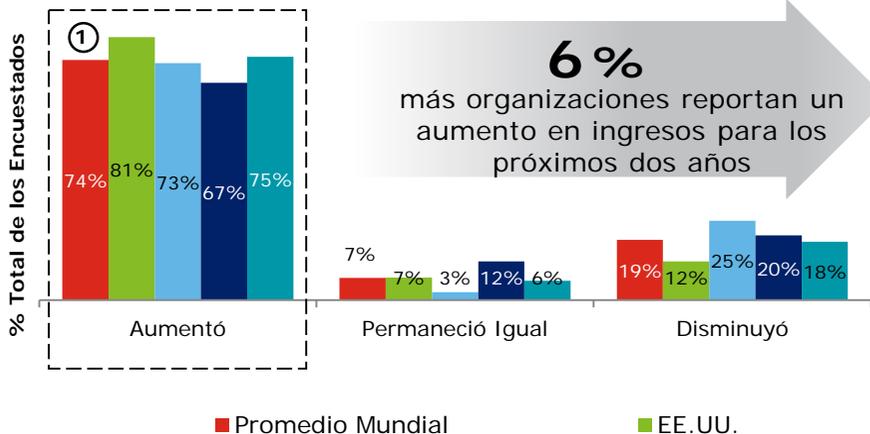


### Hallazgos de la Encuesta

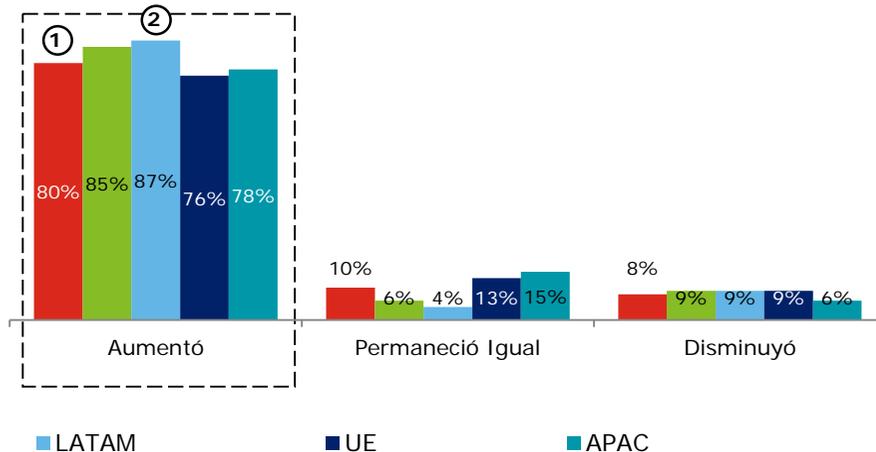
- ① Los programas más agresivos son en EE.UU y LATAM con un tercio que se compone con metas de más del 20%
- ② En Europa se enfocan más en metas menores al 10%, suponiendo una prevalencia en costos no estructurados
- ③ La tasa de fracaso en APAC es más alta (72%) en comparación con el promedio mundial del 63%

# Las organizaciones son optimistas en cuanto al crecimiento del ingreso, lo que impacta en el enfoque del cómo y por qué de los programas de reducción de costos

## Ingresos anuales en los últimos 24 meses



## Proyección de crecimiento de los ingresos anuales en los próximos 24 meses



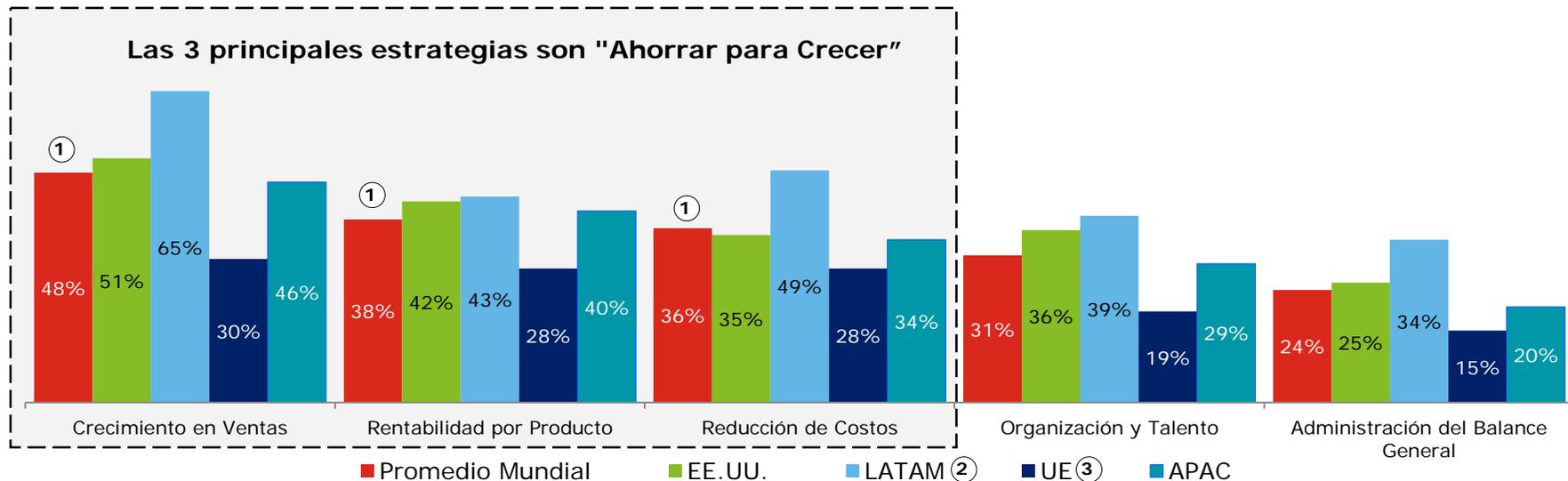
## Hallazgos de la Encuesta

- ① Los encuestados a nivel Global reportaron con más frecuencia (80%) un incremento de ingresos en el futuro en comparación al 74% de la encuesta anterior
- ② LATAM (87%) indicó proyecciones más positivas en comparación al promedio mundial (80%)

Notes: Muy pocos encuestados respondieron "No Saber", por lo que fueron excluidos de los resultados

# Las prioridades estratégicas están enfocadas en costo y crecimiento, lo que nos lleva a la paradoja "Ahorrar para Crecer"

## Prioridades estratégicas en los próximos 24 meses

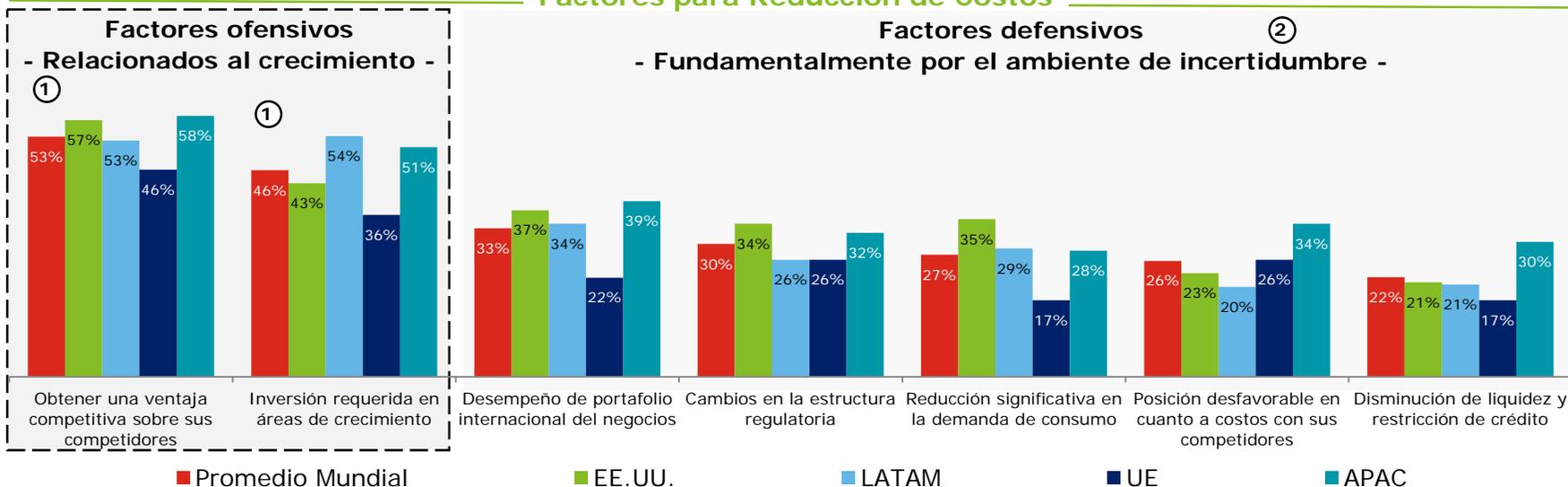


## Hallazgos de la Encuesta

- ① Las 3 prioridades más citadas crecimiento en ventas (48%), rentabilidad por producto (38%) y reducción de costos (36%)
- ② La región LATAM responde consistente y frecuentemente a todas las prioridades, en comparación a las otras regiones
- ③ Las compañías europeas responden consistente y menos frecuentemente a todas las prioridades en comparación al resto de las regiones

Alineados a prioridades, los factores principales son de naturaleza ofensiva y orientada a crecimiento, pero 5 de 7 son de naturaleza defensiva y reflejan incertidumbre

### Factores para Reducción de Costos



### Hallazgos de la Encuesta

① Los dos principales factores son ganar ventaja competitiva (53%) e inversión requerida en áreas de crecimiento (46%)

② Cinco de los siete factores de reducción de costos son de naturaleza defensiva y reflejan de incertidumbre

# Las organizaciones están utilizando diversos enfoques para gestionar costos, pero la principal barrera es la implementación

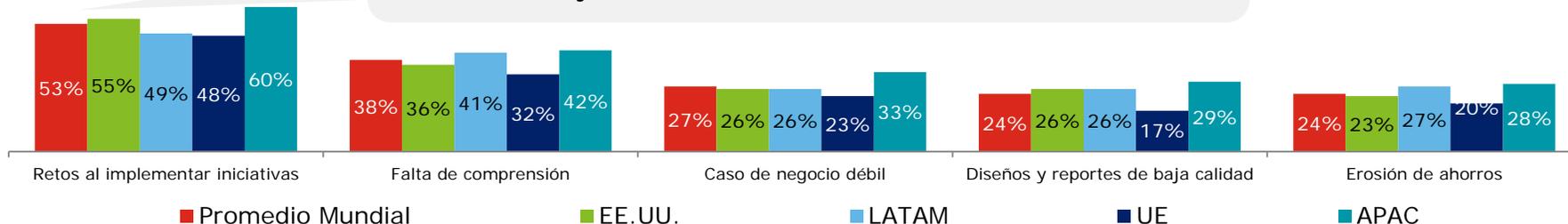
## Enfoques para la gestión de costos en los últimos 24 meses

Diversos enfoques se reportan en tasas similares, con la excepción del presupuesto base cero o ZBB, el cual es mucho más bajo que otros con sólo el **15%** del promedio global.



## Barreras para la gestión efectiva del costo

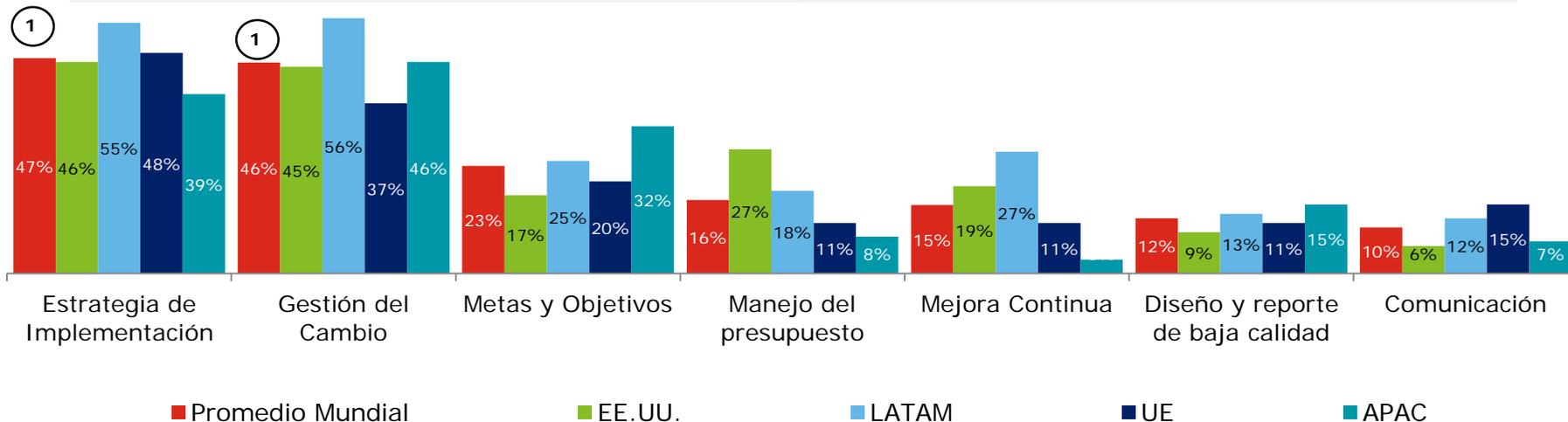
Los retos al implementar iniciativas son significativamente más altos que otras barreras, con **53%** del promedio global, reflejando una barrera de transición técnica



Como era de esperarse, la mayoría de las lecciones aprendidas a nivel global están relacionadas a la implementación.

### Lecciones aprendidas de los últimos 24 meses

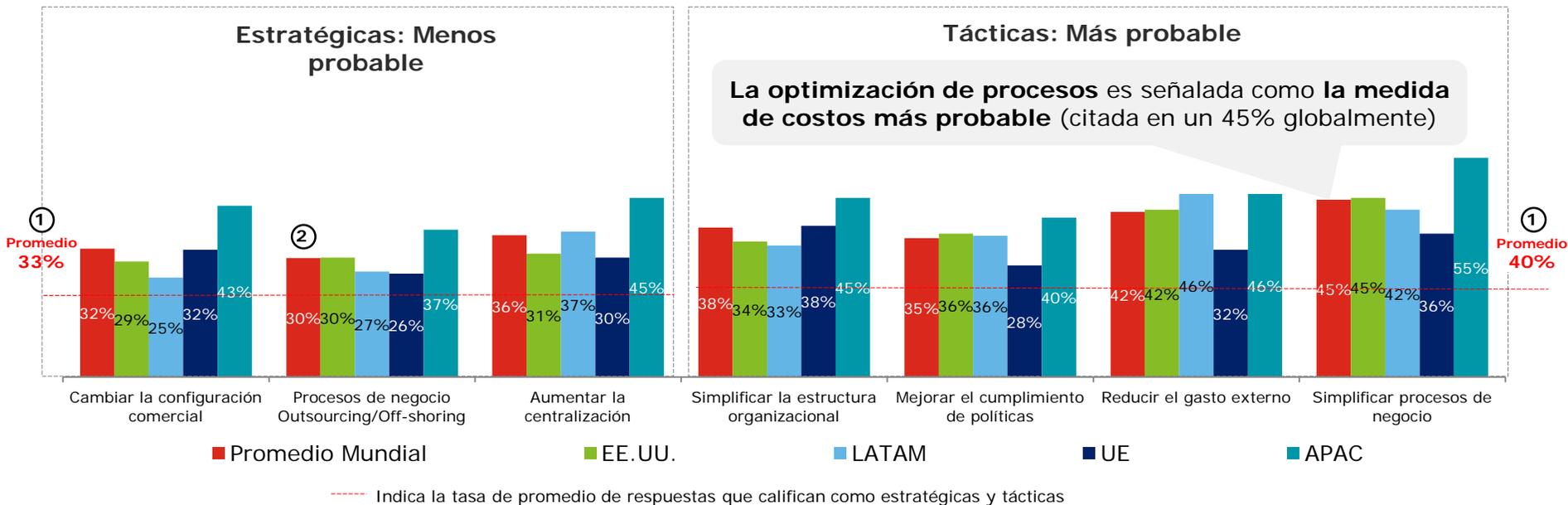
5 de 7 lecciones aprendidas están relacionadas con los retos de la implementación



① Las principales lecciones aprendidas reportadas son la estrategia de implementación (47%) y la gestión del cambio (46%)

# Las medidas de costos que las empresas esperan implementar tienden a ser más tácticas que estratégicas

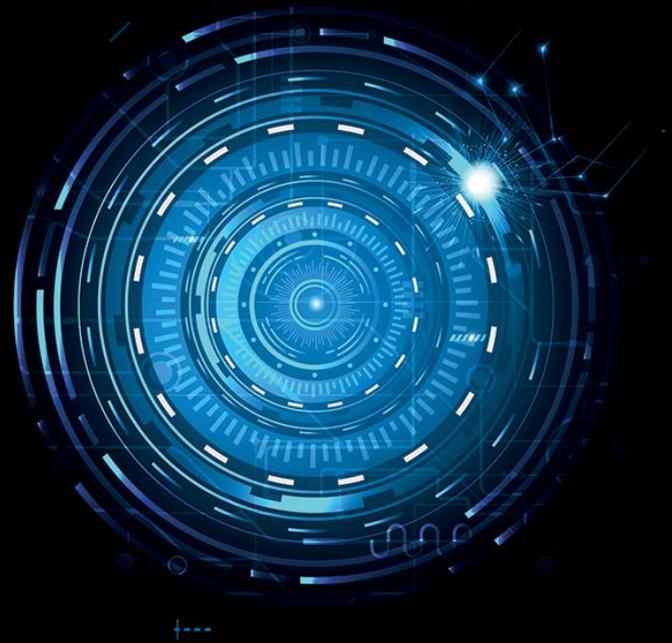
## Acciones de costos mas probables en los próximos 24 meses



## Hallazgos de la Encuesta

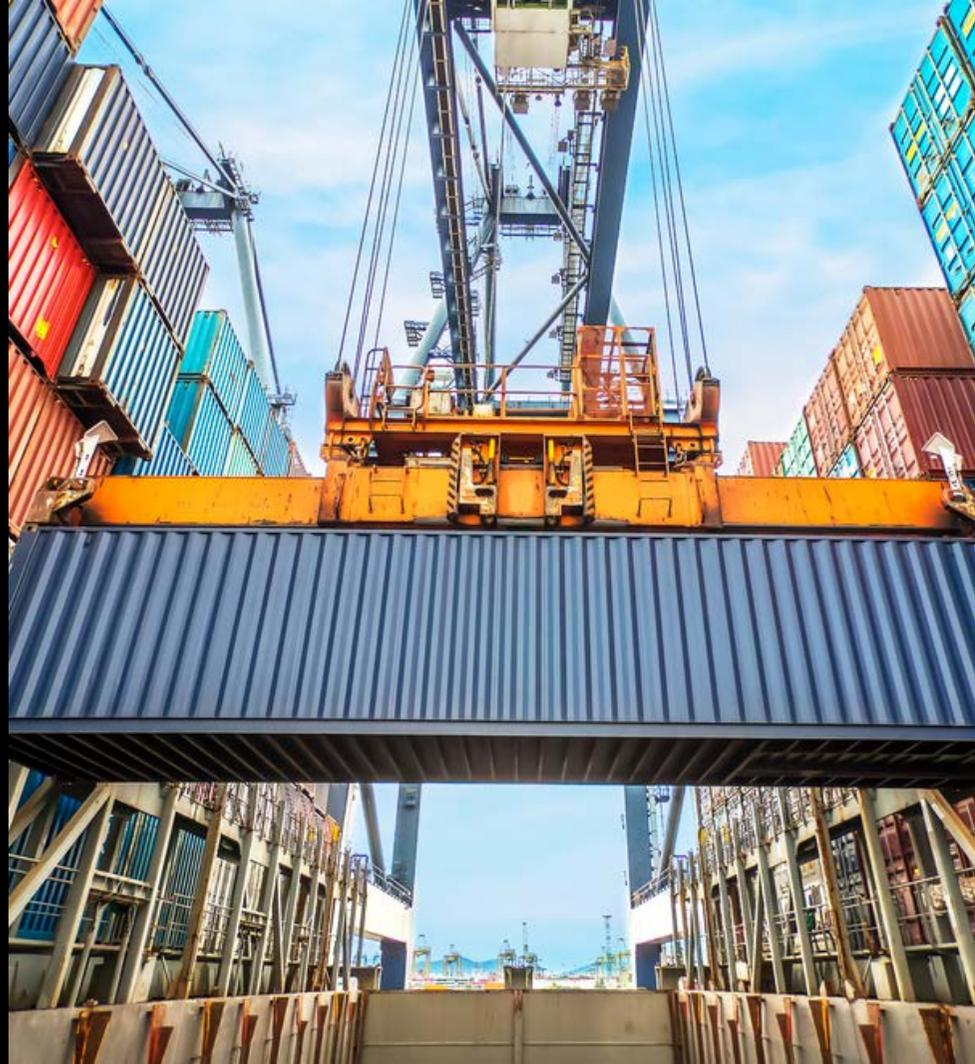
- ① 33% de los encuestados planea gestionar acciones estratégicas vs. 40% que planean tomar acciones tácticas
- ② La acción estratégica de costos menos mencionada es procesos de negocio Outsourcing /Off-shoring (30%)

# Panorama en México y resultados de la Encuesta



# Enfrentando el TLCAN

Encuesta sobre prácticas y tendencias para mejorar los márgenes en México

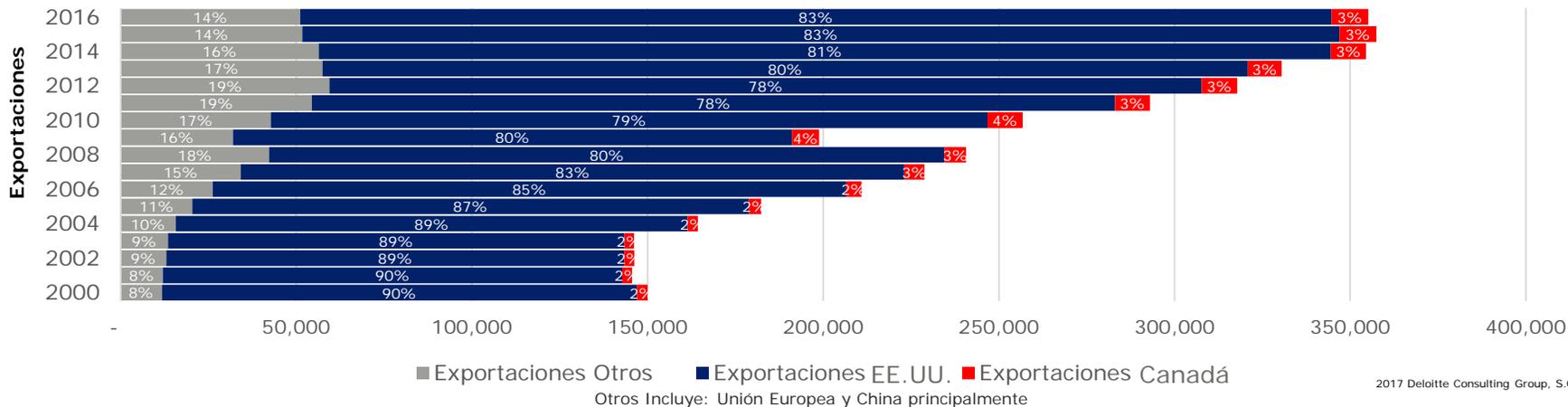
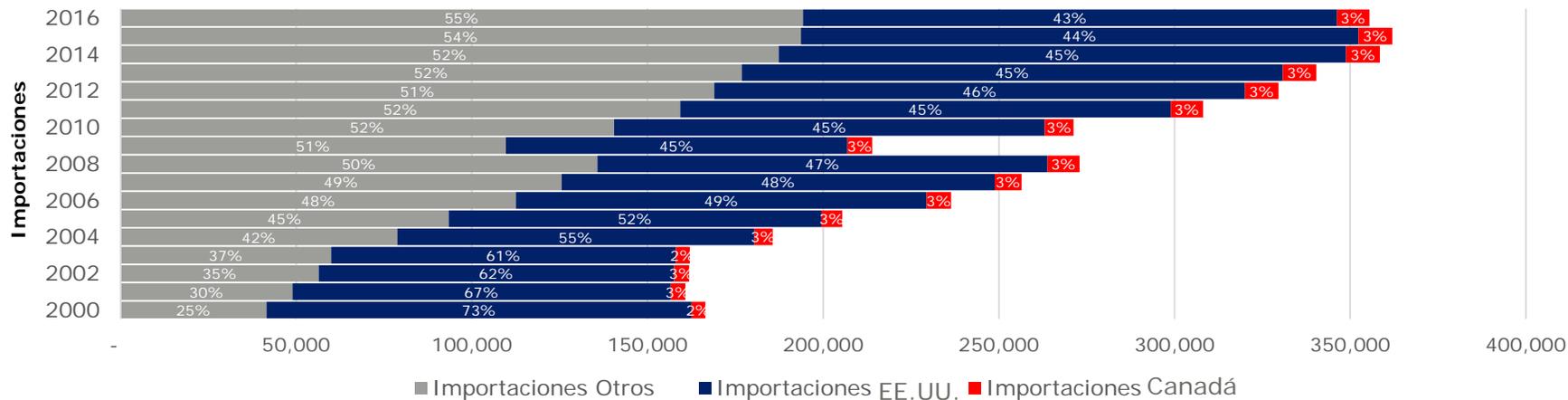


# Encuesta de Administración de Gasto y Proyección de Crecimiento de acuerdo a la situación actual de Comercio Exterior en México

Las renegociaciones del Tratado de Libre Comercio con América del Norte o TLCAN, representan el principio de un camino lleno de desafíos y oportunidades para las empresas de nuestro país.

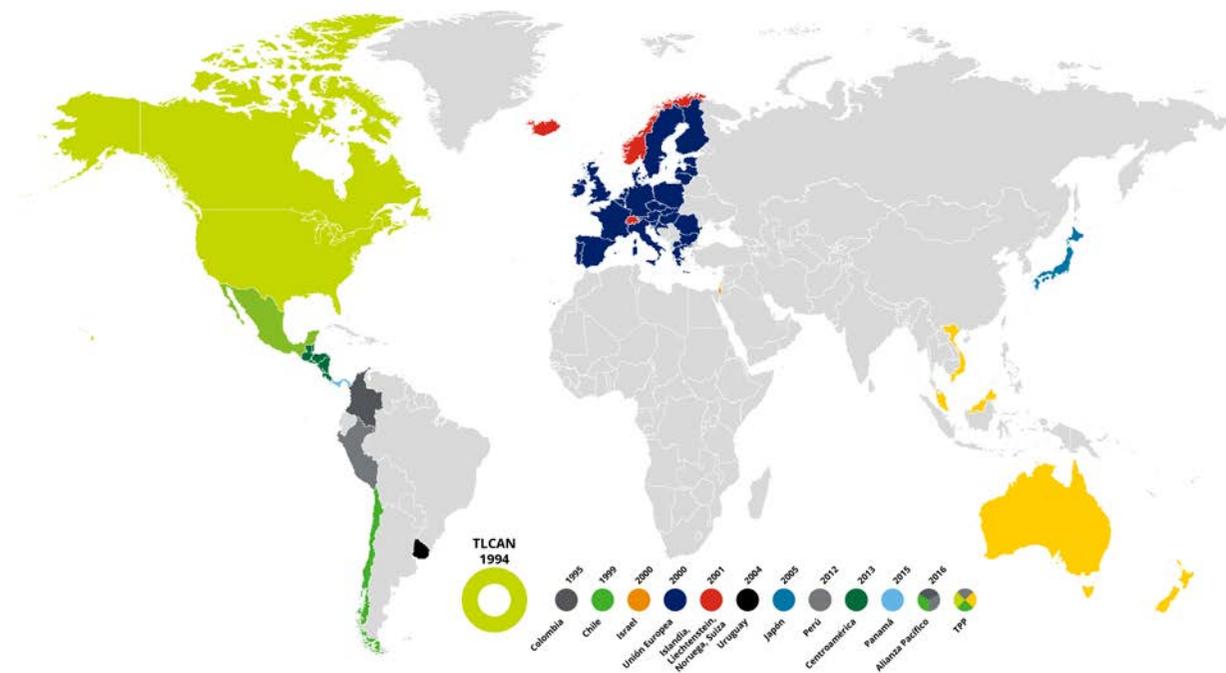


# Balanza comercial de México en la historia (miles de Dólares)



## Otros acuerdos y tratados comerciales

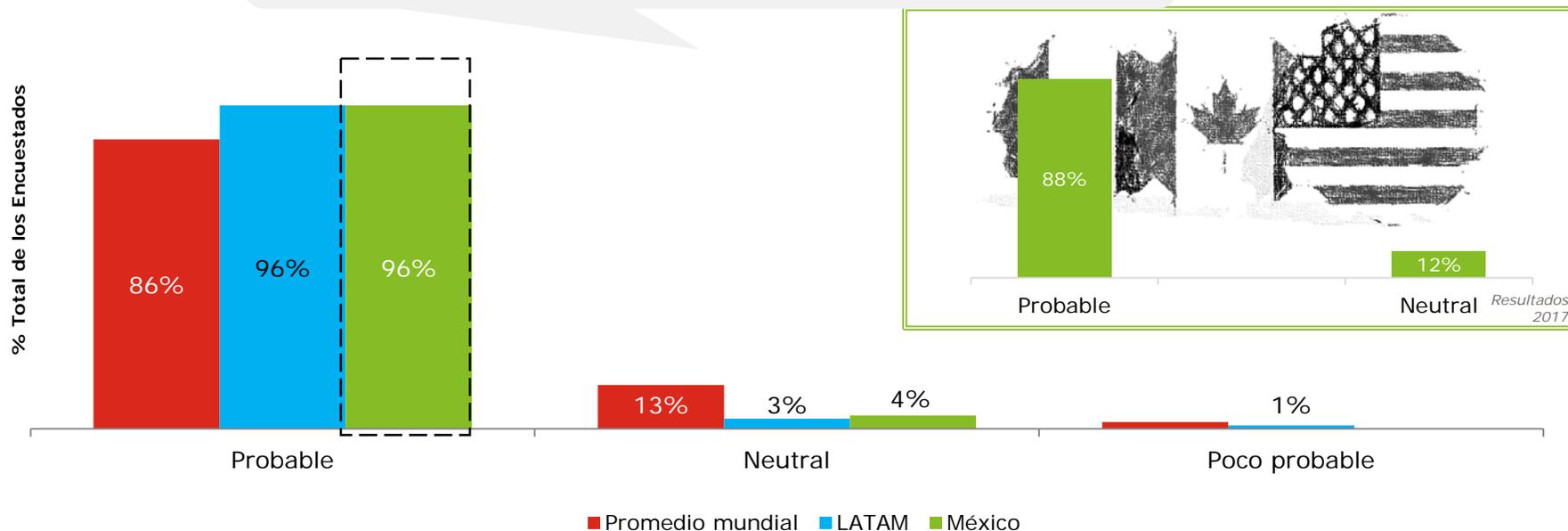
México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países (TLCs), 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).



Según nuestra encuesta aplicada en 2016, México como el resto del mundo, no es la excepción para adoptar programas de reducción de costos.

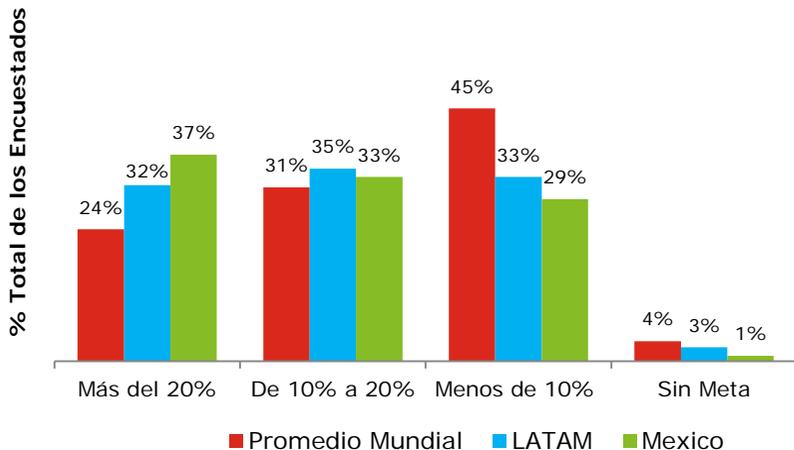
### Probabilidades de reducción de costos en los próximos 24 meses

Según encuesta del 2017, si hay modificaciones sustanciales en el TLCAN, 88% de los encuestados planea adoptar iniciativas de reducción de costos, mientras que el 12% se mantiene neutral

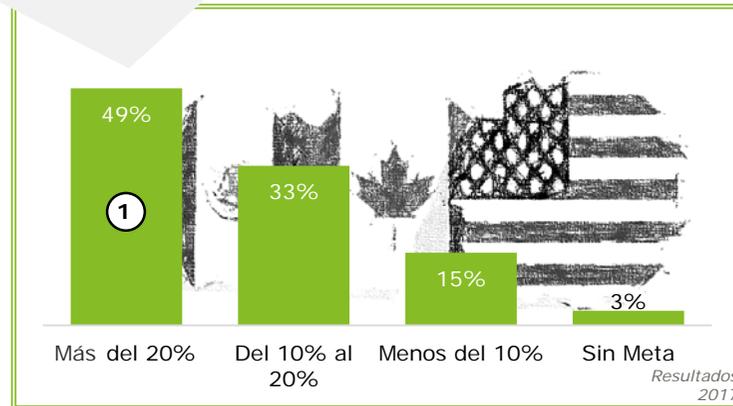


Bajo el escenario de modificaciones al TLCAN, las organizaciones en México se muestran más agresivas con las metas de ahorros para los próximos 24 meses

## Metas anuales de reducción de costos



Casi la mitad de las organizaciones encuestadas indicaron metas de reducción de costos mayores al 20%



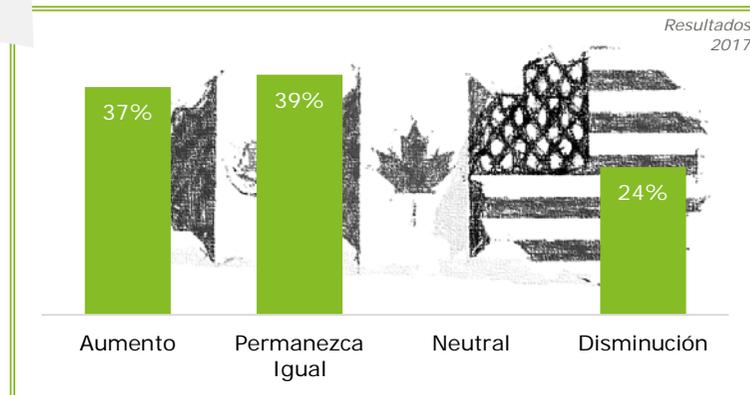
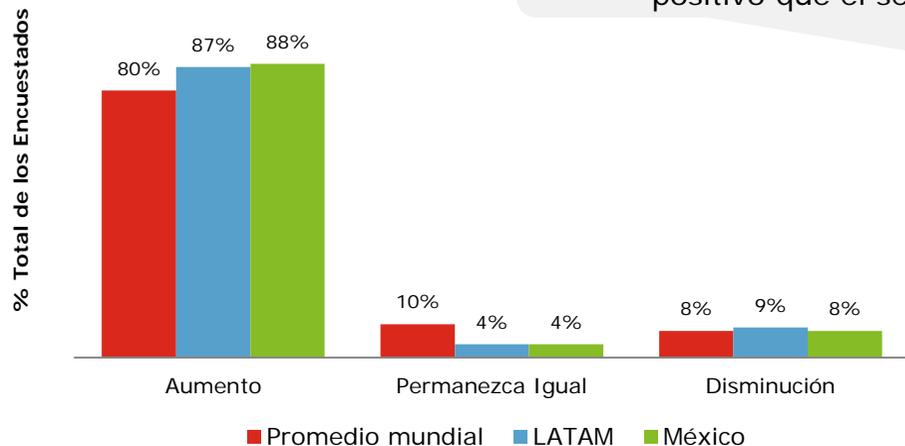
## Hallazgos de la Encuesta

① Incluso hay organizaciones (32%) con metas que exceden el 30% de reducción de costos. Principalmente en las industrias de Manufactura y TMT

La mayoría de las organizaciones (76%) permanecen optimistas o neutrales en cuanto al crecimiento del ingreso.

## Proyección de crecimiento de los ingresos anuales en los próximos 24 meses

La contrariedad respecto al aumento o disminución de ingresos, se asume a la diversidad de los sectores. Manufactura, por ejemplo, se siente más positivo que el sector TMT o de inversión en infraestructura

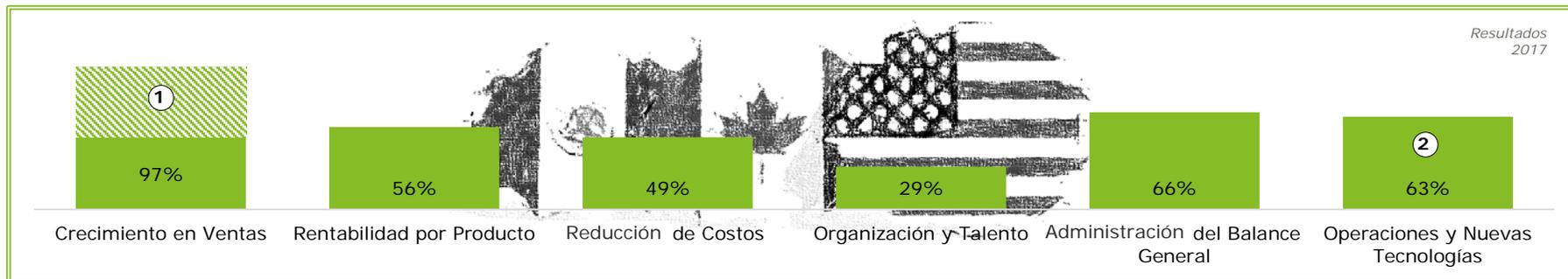
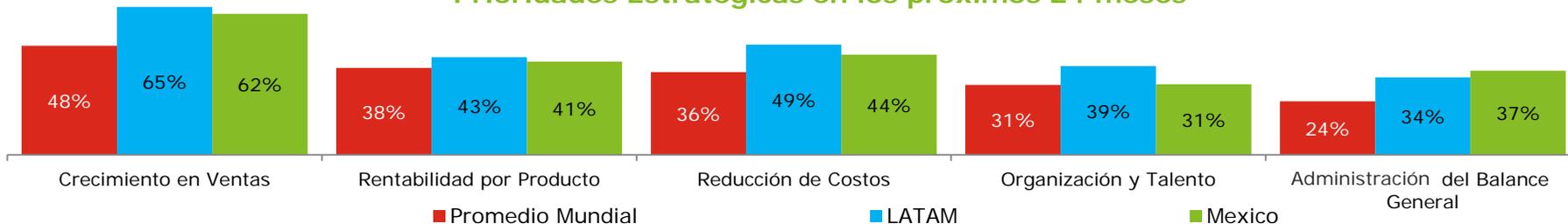


## Hallazgos de la Encuesta

- ① El 37% de los encuestados espera tener un impacto positivo si llega a haber modificaciones al TLCAN, mientras que
- ② El 24% espera tener un impacto negativo

# Las prioridades estratégicas están enfocadas en costo y crecimiento, lo que nos sigue llevando a la paradoja "Ahorrar para Crecer"

## Prioridades Estratégicas en los próximos 24 meses

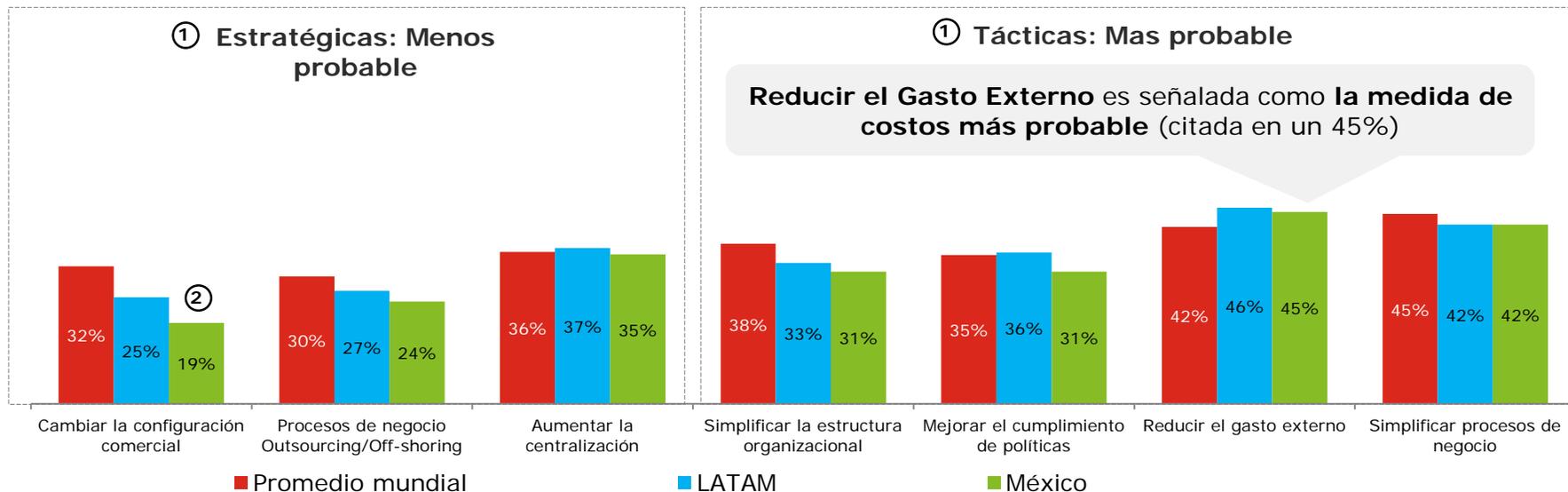


## Hallazgos de la Encuesta

- ① Dentro de la que respondieron crecer sus ventas en el futuro, 44 de 53 lo planea hacer por medio de la apertura de nuevos clientes dentro de otros mercados distintos a los TLCAN
- ② En la más reciente encuesta detectamos que muchas organizaciones están más dispuestas a invertir en el uso de tecnologías disruptivas (Robótica, Nube, Analytics, Inteligencia Artificial, Blockchain, etc.).

# Las medidas de costos que las empresas en México esperan implementar tienden a ser más tácticas que estratégicas

## Acciones de costos mas probables en los próximos 24 meses



## Hallazgos de la Encuesta

① 26% de los encuestados en México planea gestionar acciones estratégicas vs. 27% que planean tomar acciones tácticas

② Para México la acción estratégica de costos menos mencionada es cambiar la configuración comercial (19%)

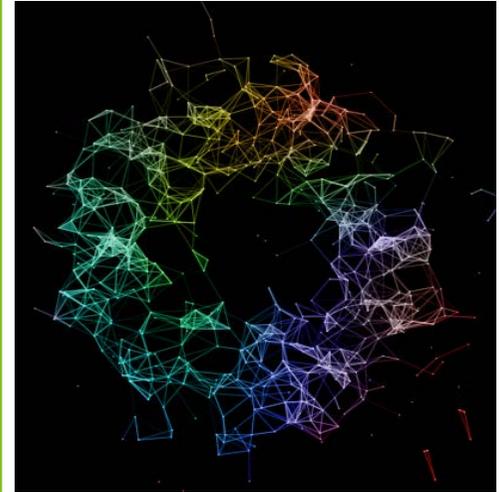
# Algunas conclusiones...



Ahorrar para crecer

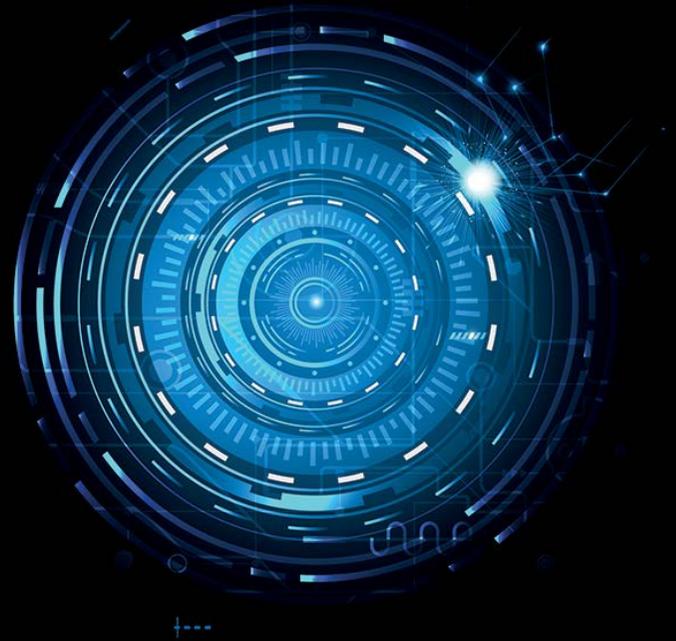


+ Acuerdos comerciales

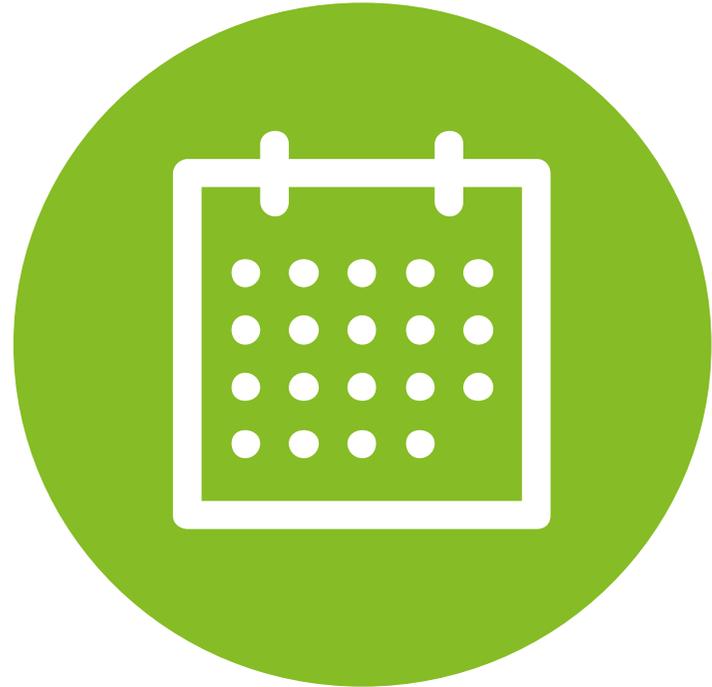


Scenario Design

# Negociación del TLCAN e impactos potenciales

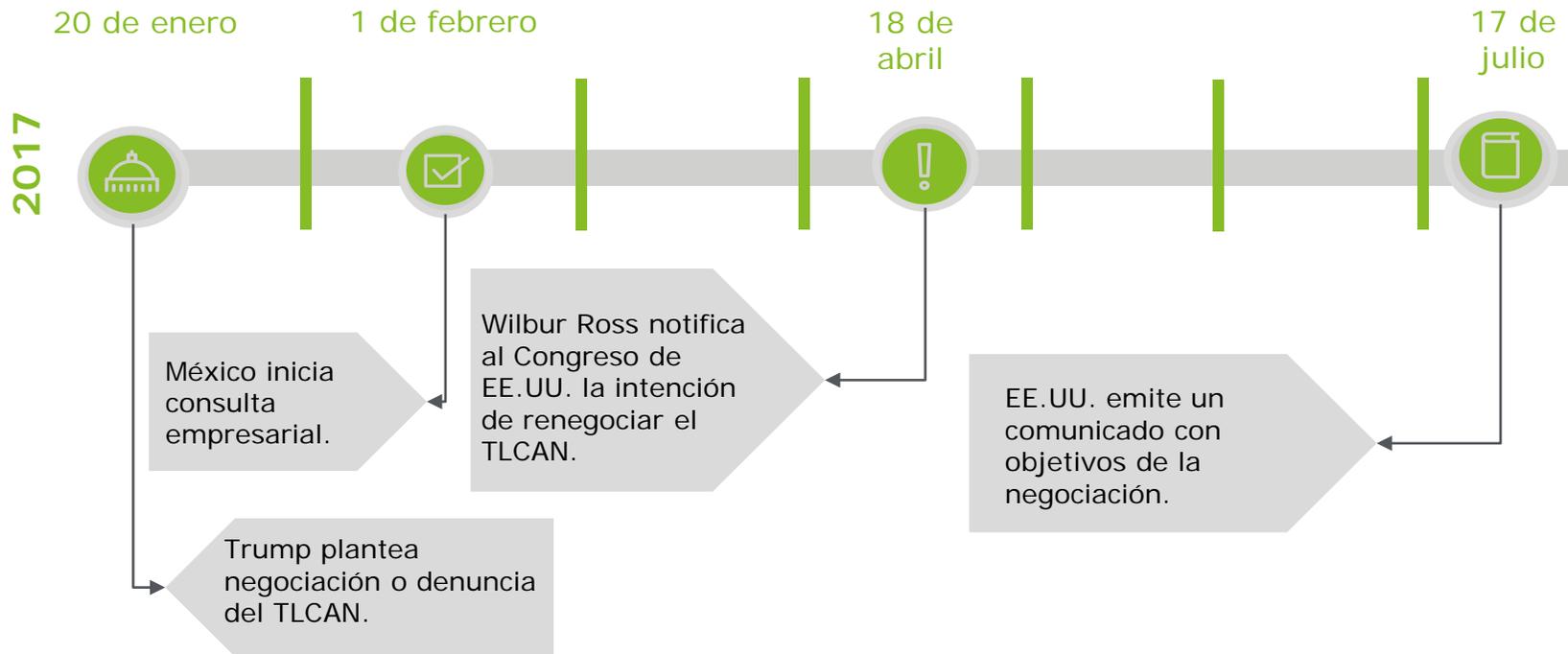


# Fechas y rondas de negociación



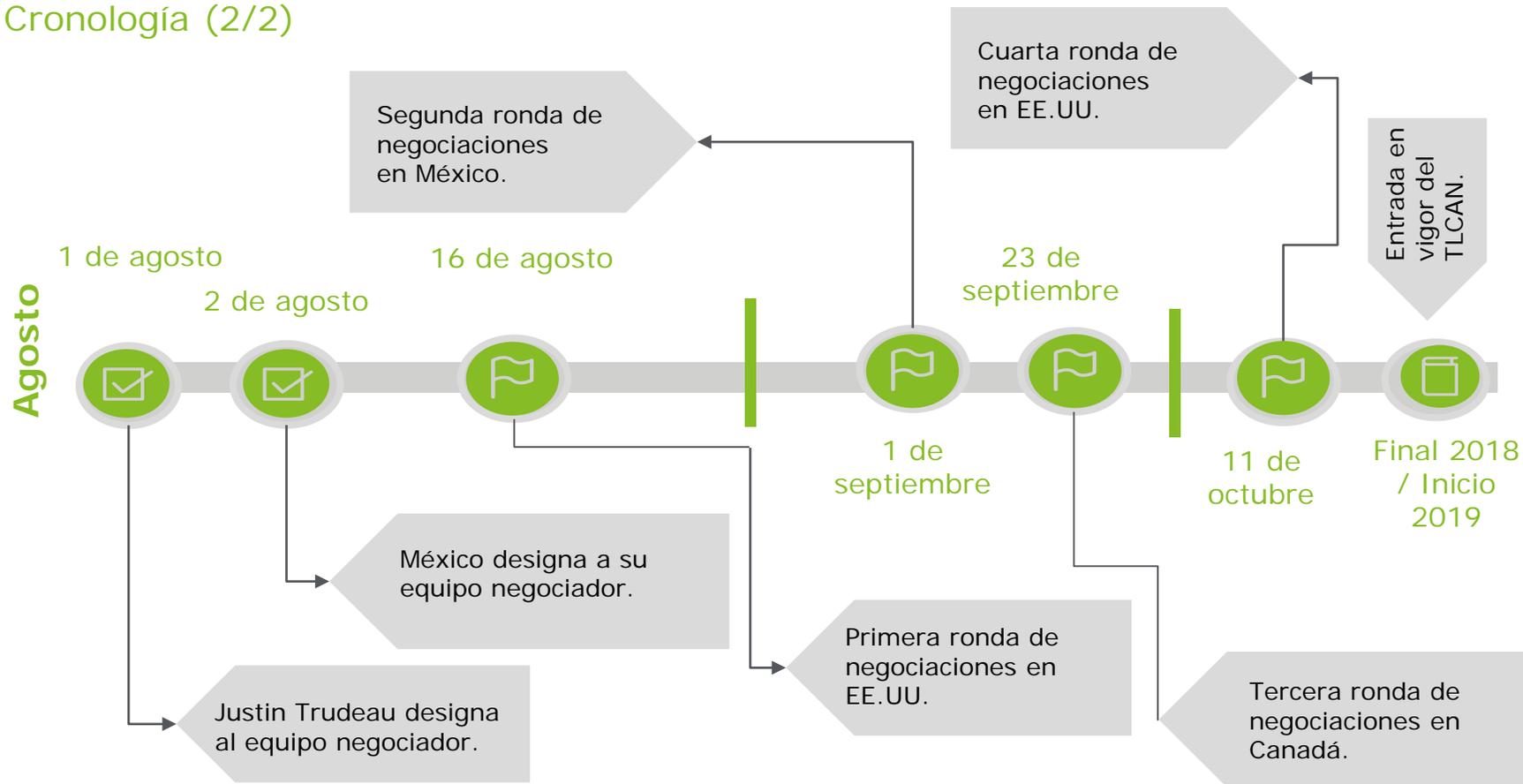
# Renegociación del TLCAN

## Cronología (1/2)



# Renegociación del TLCAN

## Cronología (2/2)



# Rondas de negociación

## Calendario de negociaciones



# Avances por ronda de negociación



# Rondas de negociación

## Cláusula de confidencialidad

### Cláusula de confidencialidad

- Durante el mes de julio, los representantes de los tres países firmaron **un acuerdo de confidencialidad**.
- Se prohíbe la publicación de información, propuestas o presentaciones de los otros países.
- El acuerdo **expira cuatro** años después de la finalización de las negociaciones.
- **La información sólo puede ser compartida con** los funcionarios **negociadores** y los gobiernos de los tres países.



# Rondas de negociación

## Primera Ronda

### Propuestas de negociación

- Los tres países hicieron las **primeras propuestas para renegociar** los siguientes temas:
  - **Reglas de origen**
  - Soluciones comerciales para los subsidios y el dumping
  - Protección de Propiedad Intelectual
  - **Transparencia y corrupción**
  - Comercio digital
  - Telecomunicaciones
  - **Textiles**
  - Buenas prácticas regulatorias
  - Manipulación cambiaria

# Rondas de negociación

## Segunda Ronda

### Comienza la consolidación de propuestas

- Se **consolidaron las propuestas planteadas** en la primera ronda en un solo texto en el cual acordaron seguir trabajando en las próximas rondas.

### Avances generales

- Continuaron las **negociaciones en los siguientes temas:**
  - **Acceso a mercados de bienes**
  - Inversión
  - Medio Ambiente
  - **Reglas de Origen**
  - Comercio Digital
  - Facilitación Comercial
  - PyMEs
  - **Transparencia**
  - **Textiles**

# Rondas de negociación

## Tercera Ronda

### Avances generales

- Los negociadores comienzan a trabajar a partir de textos consolidados en la mayoría de las áreas.
- Los representantes de los tres países comentaron que ha habido **avances considerables en temas** de telecomunicaciones, política de competencia, comercio digital, buenas prácticas regulatorias, **aduanas y facilitación comercial**.

# Rondas de negociación

## Tercera Ronda

### Concluye el capítulo sobre PyMEs

- Este capítulo que no había sido incluido en el texto original del TLCAN, se integra en el nuevo TLCAN, incluyendo al sector privado, organizaciones no gubernamentales y otros actores relevantes.
- Se busca facilitar a los pequeños y medianos productores el acceso a los tres mercados del tratado.
- Se incluyen actividades de cooperación, intercambio de información y se establece un diálogo trilateral de PyMEs.



# Rondas de negociación

## Tercera Ronda

### Inicio de temas sensibles para México

- EE.UU. y Canadá ponen sobre la mesa la posibilidad de **eleva el salario mínimo** en México y mejorar condiciones laborales. El gobierno mexicano considera este tema una cuestión de política interna y se niega a discutirlo.
- EE.UU. propone la **eliminación del actual capítulo 19** del TLCAN vigente sobre “Revisión y Solución de Controversias en Materia de Cuotas Antidumping y Compensatorias”. Canadá y México se declaran en contra.

# Rondas de negociación

## Cuarta Ronda

### Avances generales

- Las partes **han presentado casi la totalidad** de las propuestas iniciales de **texto**.
- Hubo más **avances** en los siguientes temas:
  - Aduanas y Facilitación del Comercio
  - Comercio Digital
  - Buenas Prácticas Regulatorias

### Controversia en temas sensibles

- EE.UU. propone implementar la **Cláusula Sunset**, la cual consiste en que la caducidad del tratado se limite a 5 años. México y Canadá la rechazan ya que consideran que el tratado debe ser negociado a largo plazo y dar certidumbre a las cadenas de suministros.
- EE.UU. demanda que se incremente el **contenido regional en el sector automotriz** de un 62.5% a un 85% y que a su vez de dicho porcentaje se cumpla con un 50% estadounidense.

# Rondas de negociación

## Cuarta Ronda

### EE.UU., “sorprendido y decepcionado”

- En un comunicado, el negociador Líder de EUA, **Robert Lighthizer** declaró que estaba sorprendido y decepcionado por la “**resistencia**” al cambio por parte de Canadá y México.
- **Idelfonso Guajardo** respondió que algunas de las propuestas estadounidenses son inadmisibles y que **México busca negociar con “sensatez”**.
- **Chrystia Freeland** advirtió que no se puede concretar un acuerdo mientras “haya alguien que quiera pensar que el único que debe de **“ganar soy yo”**”



# Rondas de negociación

## Quinta Ronda

### Temas controversiales en la quinta ronda



- Se espera que EE.UU. mantenga una postura **agresiva** en el tema de las **reglas de origen del sector automotriz**.
- Analistas comentan que México y Canadá podrán ofrecer **esquemas de incremento gradual** del contenido regional y nacional del sector automotriz.
- EE.UU. continuará con su postura de la **cláusula Sunset** y la **eliminación del Capítulo 19** sobre la resolución de controversias.

# Escenario 1: Renegociación del TLCAN

## Posibles consecuencias en México

Ambiente de incertidumbre: Mayor depreciación del peso y afectación a nuestro crecimiento anual

Posible afectación y pérdida de competitividad en algunos sectores productivos, y posible obtención de beneficios y concesiones en otros sectores – construcción, financiero, etc.

Reducción de Inversión Extranjera Directa / Pérdida de empleos / Disminución en la tendencia de exportaciones, sobre todo en el sector automotriz y manufacturero

Necesidad de diversificar mercados y promoción de productos mexicanos

Inclusión de contenido estadounidense en la región del TLCN

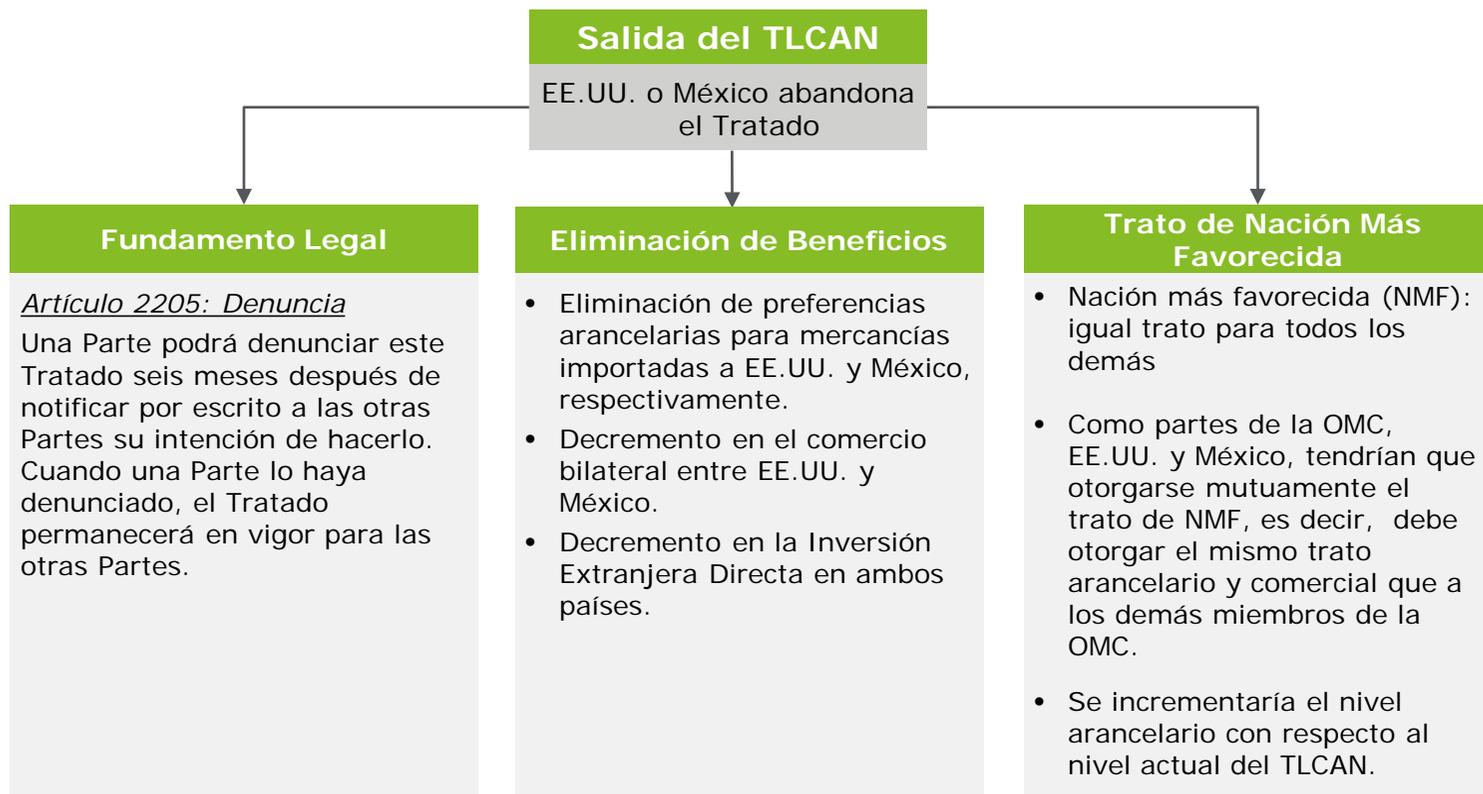
Incremento de inversión extranjera directa por modificación de reglas de origen que demanden un mayor contenido regional

**Escenario alternativo:  
Salida de EE.UU. o  
México del TLCAN**



# Escenario alternativo: Salida de EE.UU. o México del TLCAN

## Fundamento legal y posibles consecuencias



## Escenario 2: Salida de EE.UU. del TLCAN

### Posibles consecuencias

Habría un fuerte cabildeo de empresas estadounidenses afectadas, con la intención de mantener el Tratado (ej.: Industria automotriz, sector agropecuario)

EE.UU. se tendrá que salir de la OMC si quiere elevar aranceles a productos mexicanos

Dejar solos a México y a Canadá en el TLCAN

México podría fortalecer sus relaciones comerciales con otras regiones del mundo: China, Alemania, Corea, etc.

Negociaciones bilaterales de México con EE.UU. y Canadá

# Escenario 3: Incremento de aranceles



# Escenario 3: Incremento de aranceles

## Posibles consecuencias

### Alza de Aranceles

EE.UU. impone un arancel del 20% - 35% a los artículos provenientes de México (*principalmente aquellos que salen de EUA para ser manufacturados en México*)

### Guerra Comercial

-México incrementa los aranceles a los artículos importados desde EUA  
-Diversos sectores productivos afectados en ambos países

### Salida de EUA de la OMC

EUA abandona la OMC dañando gravemente la relación comercial con los países que conforman la OMC

## Fundamento legal para la salida de la OMC

### Artículo XV del Acuerdo de Marrakech:

1. Todo Miembro podrá denunciar el presente Acuerdo. Esa denuncia se aplicará al presente Acuerdo y a los Acuerdos Comerciales Multilaterales y surtirá efecto a la expiración de un plazo de seis meses contado a partir de la fecha en que haya recibido notificación escrita de la misma el Director General de la OMC.

Fuente: Acuerdo de Marrakech establecido por la OMC  
Notas: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/04-wto\\_s.htm#top](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/04-wto_s.htm#top)

## Escenario 3: Incremento de aranceles

### Disposiciones legales para incrementar aranceles

#### **Acta de Comercio con el Enemigo (1917) (Artículo 5, inciso B)**

Trump podría invocar el Acta de Comercio con el Enemigo, que le permitiría elevar los aranceles tanto como él quisiera, mientras dure un periodo de guerra, la cual no necesariamente tiene que ser con México, sino simplemente que EUA esté en guerra en algún lugar del mundo.

#### **Acta de Poderes Económicos ante Emergencia Internacional (1977) (Artículo 1702)**

Esta Acta da derecho al presidente de imponer aranceles sobre algún país durante alguna “emergencia nacional”.

Debido a que la definición de emergencia es algo ambigua, la pérdida de empleos en el sector manufacturero de EUA podría ser utilizada como un pretexto para la imposición de aranceles a México.

#### **Acta de comercio de 1974 (Fracción 122)**

Al amparo de esta acta el presidente puede imponer aranceles por un periodo máximo de 150 días, y hasta por un 15% *ad-valorem* en los siguientes casos:

- Cuando exista un grande y serio déficit en la balanza de pagos de EUA
- Para evitar una depreciación significativa en el tipo de cambio del dólar
- Para cooperar con otros países para corregir un desequilibrio internacional en la balanza de pagos

Las empresas tienen la oportunidad de mejorar significativamente la forma en que administran los costos al avanzar hacia acciones estratégicas



	<b>Enfoque de Mejora Táctica / continua</b>	<b>Enfoque Estratégico / Transformacional</b>
<b>Áreas de alcance / costo</b>	Reducido/ selectivo	Extenso
<b>Rango objetivo de costo</b>	<6% (mejora continua)/ 6%–10% (táctica)	>10%
<b>Sostenibilidad / Escalabilidad</b>	Bajo	Alto
<b>Necesidades de gestión del cambio</b>	Bajo	Alto

Tradicionalmente, las empresas en busca de mejoras de costos estratégicos se sitúan en una de tres categorías: (1) en dificultades, (2) posicionadas para el crecimiento o (3) en constante crecimiento

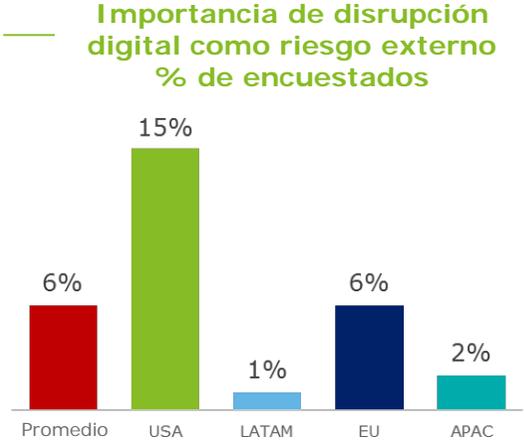
## Escenarios de gestión de costos tradicionales:

	1. En dificultades	2. Posicionadas para el crecimiento	3. En constante crecimiento
<b>Situación competitiva</b>	<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 para el crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperándose de una recesión</li> <li>• Ajustándose a los niveles de demanda</li> <li>• Problemas de crecimiento</li> <li>• Opciones condicionales para el 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>
<b>Balance de prioridades</b>	<p>Diagrama de prioridades para 'En dificultades': TALENTO (Alto), LIQUIDEZ (Alto), COSTO (Bajo), CRECIMIENTO (Bajo).</p>	<p>Diagrama de prioridades para 'Posicionadas para el crecimiento': LIQUIDEZ (Alto), TALENTO (Alto), CRECIMIENTO (Alto), COSTO (Bajo).</p>	<p>Diagrama de prioridades para 'En constante crecimiento': LIQUIDEZ (Alto), COSTO (Alto), CRECIMIENTO (Alto), TALENTO (Alto).</p>
<b>Objetivos principales</b>	<p>“Defensivo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo, tácticas para mejorar los resultados</li> <li>• Estabilizar el negocio a cualquier costo y / o mejoras de liquidez</li> </ul>	<p>“Crecimiento”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras estructurales, como elegir el modelo operativo correcto</li> <li>• Oportunidades para ayudar a financiar iniciativas de crecimiento</li> </ul>	<p>Crecimiento”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logrando un crecimiento rentable y sostenible a través de eficiencias de costos estructurales y mejoras</li> <li>• Acciones para fortalecer el desempeño y la posición competitiva</li> </ul>

Sin embargo, puede estar surgiendo una nueva situación competitiva llamada "enfrentando la incertidumbre" que se encuentra entre "en dificultades" y "posicionadas para el crecimiento".

	<b>Nuevo</b>			
	<b>1. En dificultades</b>	<b>"Enfrentando la incertidumbre"</b>	<b>2. Posicionadas para el crecimiento</b>	<b>3. En constante crecimiento</b>
<b>Situación competitiva</b>	<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 para el crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento estable</li> <li>• Disrupción digital</li> <li>• Volatilidad económica mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperándose de una recesión</li> <li>• Ajustándose a los niveles de demanda</li> <li>• Problemas de crecimiento</li> <li>• Opciones condicionales para el 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>
<b>Balance de prioridades</b>				
<b>Objetivos principales</b>	<p>"Defensivo"</p> <p>A corto plazo, tácticas para mejorar los resultados</p> <p>Estabilizar el negocio a cualquier costo y / o mejoras de liquidez</p>	<p><b>"Objetivos más amplios e integrados"</b></p> <p><i>Identificar, priorizar y al mismo tiempo, buscar un nuevo crecimiento, generar ahorros en los costos, liberando efectivo y capacidades de apoyo para lograr una visión estratégica</i></p>	<p>"Crecimiento"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras estructurales, como elegir el modelo operativo correcto</li> <li>• Oportunidades para ayudar a financiar iniciativas de crecimiento</li> </ul>	<p>"Crecimiento"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logrando un crecimiento rentable y sostenible a través de eficiencias de costos estructurales y mejoras</li> <li>• Acciones para fortalecer el desempeño y la posición competitiva</li> </ul>

Aunque la disrupción digital todavía no es ampliamente reconocida a nivel mundial, las tecnologías exponenciales ya apuntan a algunas claras tendencias relacionadas con la eficiencia de la empresa y la reducción de costos.



Fuente: Reportes de la Encuesta regional de costos de Deloitte

La gran mayoría de las empresas recién están reconociendo el impacto potencialmente disruptivo de las tecnologías digitales



El proceso hacia soluciones de costos avanzados/Next-Gen recién está surgiendo, pero se acelerarán y coinciden en torno a la automatización y las tecnologías cognitivas y de Analytics.

1980s - Presente

2008 - Presente

2017+

**Gestión de costos tradicional:  
Categorías y procesos de costos**

**Gestión de costos estructurales:  
Modelos de funcionamiento y gobernanza**

**Administración de costos avanzada/Next-Gen:  
Soluciones de costo digital**



**Maximización de las palancas de costos tradicionales**

- Centrarse en las categorías de costos
- Mejora continua
- Procesos de reingeniería



**Modelos de funcionamiento alternativos**

- Separación de gastos G&A y modelo operacional y comercial
- Modelo operativo globalizado
- Gobierno globalizado



**Analytics y tecnologías cognitivas**

- Soluciones cognitivas para aumentar la efectividad
- Tecnologías cognitivas para complementar el trabajo



**Palancas tradicionales de reducción de gasto externo**

- Abastecimiento indirecto y directo
- Integración más efectiva de la cadena de suministro
- Involucramiento del CPO



**Modelos alternativos de entrega de servicios y gestión de la demanda**

- Entrega global / regional / local
- GBS/suministro alternativo
- Gestión de la Demanda y políticas como palancas de costos



**Automatización**

- RPA para aumentar la eficiencia y reducir el trabajo
- RCA para aumentar la eficacia y complementar la mano de obra



**Madurez:** Baja ● ● ● ● Alta

El uso diferencial de soluciones de costos avanzados evolucionará hacia plataformas integradas que abordan una amplia gama de desafíos de administración de costos a través de diversas herramientas y aceleradores

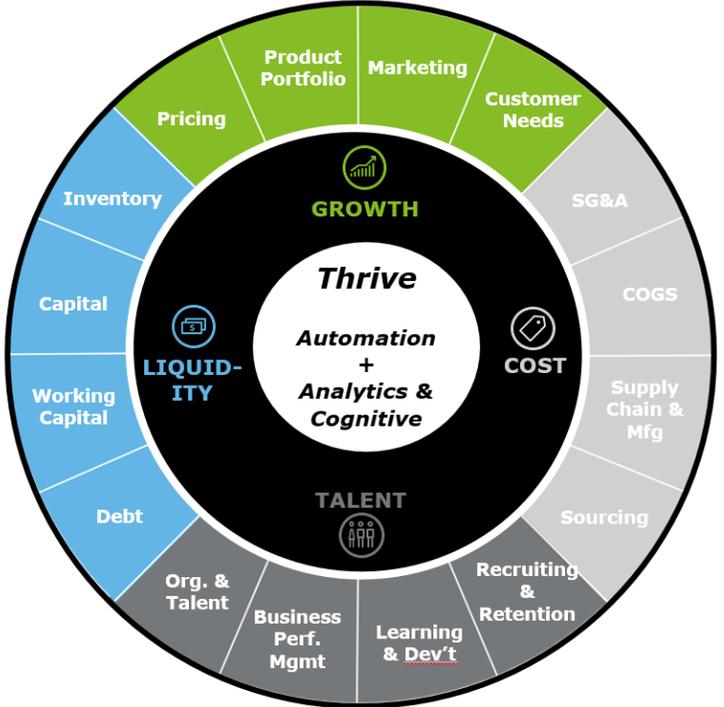
Uso discreto actual de soluciones de costos avanzados /Next-Gen

Palancas	Enfoque tradicional
Costo	Análisis de SG&A / COGS
Crecimiento	Análisis de precios
Liquidez	Inventario / Análisis de capital de trabajo
Talento	Gestión del cambio

Plataforma de Integración



Visión de Deloitte de la convergencia de soluciones de costo avanzadas/Next-Gen y digitales



# Deloitte está abordando diferentes iniciativas con clientes de distintos sectores para apoyarlos en sus procesos de transformación y mejorar sus márgenes operacionales



Spans & Layers

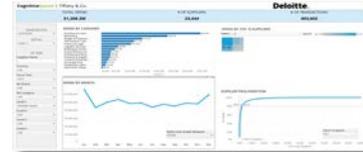


Visualización analítica de los tramos de control para redefinir una organización más eficiente

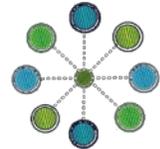
Strategic Capability Model



Cognitive spend



Polaris



Robotics



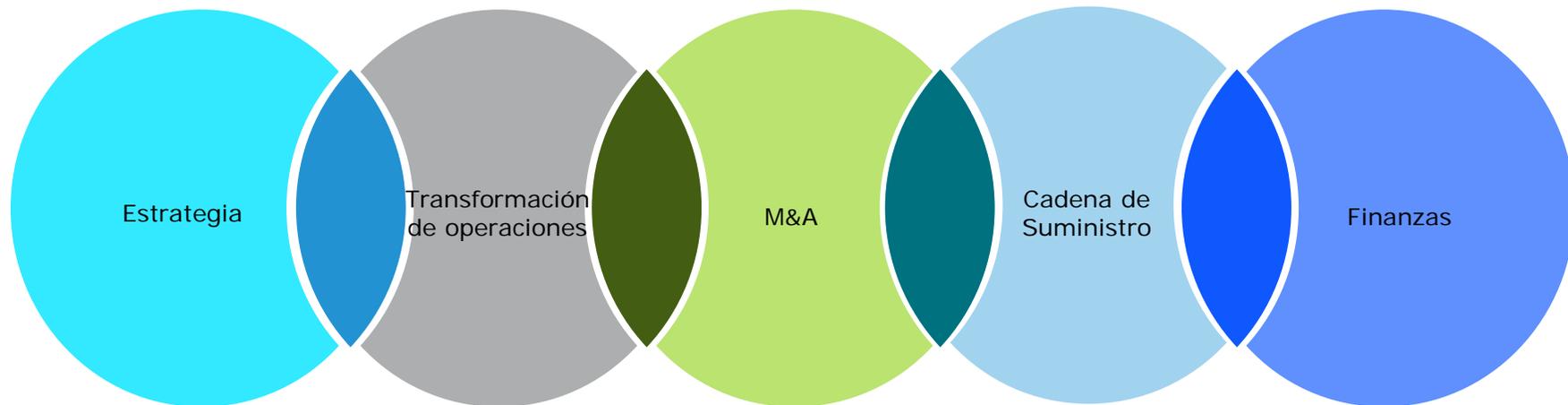
Process X-Ray



## Tendencias en uso de herramientas

- Si se buscan tener **ahorros importantes** para mejorar los márgenes es necesario modificar el **Modelo Operativo**
- Dependiendo de la situación de la organización deberá centrar sus esfuerzos en salir de **dificultades**, **mantenerse en un buen desempeño** o **seguir creciendo**
- Los esquemas tradicionales de **reducción de costos**, siguen generando beneficios pero de manera marginal
- Es necesario que las organizaciones empiecen a evaluar el uso de herramientas de **nueva generación** como **"Robótica"**, **"Automatización cognitiva"**, **"Internet de las cosas (IoT)"**...
- El empleo de nuevas herramientas implica la evaluación de **nuevas formas de operar** la organización
- Las herramientas de nueva generación ya **están operando** en muchas organizaciones actualmente
- Es importante buscar eficiencias con el apoyo de **metodologías, herramientas y recursos dedicados** para lograr objetivos más agresivos

# Ofertas de Servicio Deloitte Consulting



**Transformando  
el Modelo de  
Negocio**

**Mejora de Márgenes**

**Contacto:**

Froylán Campos  
Socio de Estrategia y Operaciones  
En Consultoría, Deloitte México  
frcampos@deloittemx.com



La Transformación Estratégica de Costos incorporan un enfoque sostenible para la creación de valor a través de la reducción de costos, la eficiencia operativa y mejora de márgenes.

# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 245,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

2017 Deloitte Consulting Group, S.C.