



# La oportunidad de ajustar la estructura de costos a la 'nueva normalidad'

Por Jordi Ciuró, Ricardo Sanromán y Luis Lapiedra

**BAIN & COMPANY** 

## En resumen

- En Bain & Company contamos con profunda experiencia en transformaciones de costos, tanto a nivel global, apoyando a clientes en 37 países, como en México, en donde por más de 25 años hemos apoyado a empresas a alcanzar mejoras significativas en su productividad.
- Las empresas deben afrontar la crisis generada por el COVID-19 como una oportunidad única de cambio para repensar su estructura de costos, creando así una ventaja competitiva a largo plazo. De las crisis anteriores se ha demostrado que éstas son puntos de inflexión que deben ser aprovechados por el sector empresarial.
- En Bain & Company planteamos 5 temas prioritarios, particularmente relevantes dada la crisis actual, para reestructurar la base de costos y capturar ahorros: automatización y digitalización, simplicidad y agilidad, nuevas formas de trabajar, visibilidad y trazabilidad de gastos, y resiliencia operacional.
- En una encuesta de Bain & Company, aplicada durante el verano de 2020, a más de 100 altos ejecutivos de empresas mexicanas, encontramos que las áreas prioritarias para enfocar esfuerzos se encuentran en la cadena de suministro, capital de trabajo y funciones de soporte. Dentro de estas áreas, los ejecutivos señalaron la simplicidad y nuevas formas de trabajar como principales palancas para potenciar ahorros a automatización.
- Las empresas deben aprovechar el momento actual para definir la ambición para su transformación, identificar los temas relevantes, así como alinear los principales elementos de costos, y generar resultados a través de un esfuerzo ágil y bien orquestado.

## La crisis como oportunidad de cambio

Desde el inicio de la pandemia, el sector empresarial mexicano se ha enfocado en reaccionar y tomar decisiones urgentes para adaptarse a los cambios en la demanda y en el comportamiento del consumidor. Es ahora, después de haber tomado estas acciones necesarias, cuando surge una oportunidad para que las empresas rediseñen y optimicen sus estructuras de costos, retando el statu quo anterior.

Una crisis como la que se está viviendo en el país, con una caída estimada del PIB alrededor o incluso por encima del 10%<sup>1</sup> para 2020, presenta un escenario que se asemeja a los cambios inesperados que ocurren en una carrera de Fórmula 1. Durante las carreras, la lluvia o los accidentes ocasionales abren una ventana de oportunidad para que los equipos capitalicen los errores de otros y mejoren sus posiciones. Es en estos momentos cuando emergen nuevos ganadores en las diferentes industrias. Cualquier crisis, como se ilustra en la analogía anterior, es un punto de inflexión, especialmente para el sector empresarial, pues las empresas deben tomar decisiones transformacionales tanto para adaptarse y comenzar su recuperación, como para anticipar las oportunidades que emergen en sus respectivas industrias.

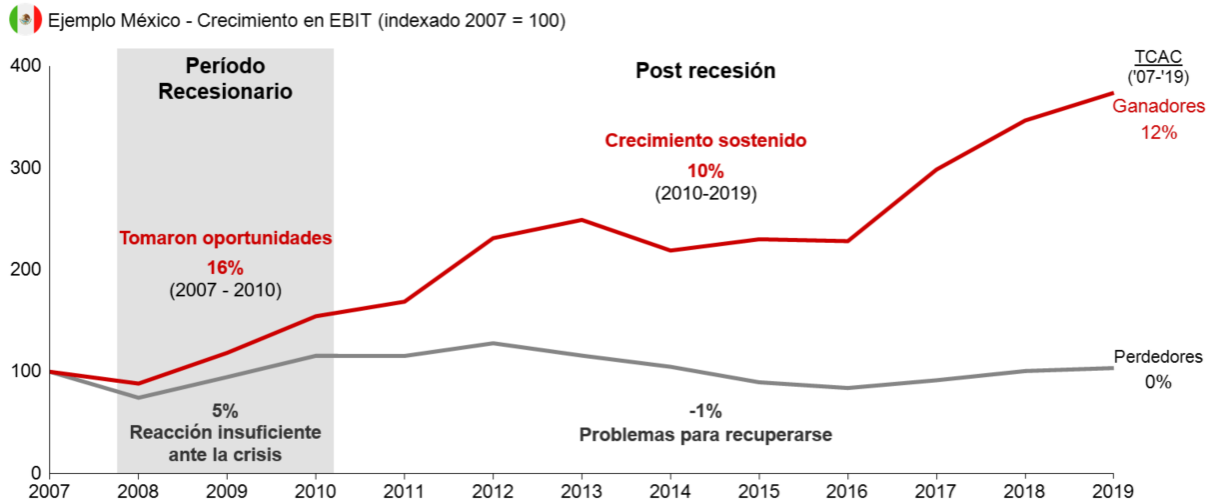
La última crisis ejemplifica claramente el surgimiento de nuevos ganadores y perdedores. Evaluando el desempeño de casi 80 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) entre 2007 y 2019, encontramos que la recesión resultó en una mayor movilidad en participaciones de mercado y crecimiento en margen. Las empresas que anticiparon la recesión y aprovecharon la oportunidad activando las acciones necesarias durante esta crisis, lograron un crecimiento casi cuatro veces mayor en EBIT en los años sucesivos a las que no.

---

<sup>1</sup> Últimas proyecciones de Banco de México, SHCP y Encuesta Citibanamex, a septiembre 2020.

La oportunidad de ajustar la estructura de costos a la 'nueva normalidad'

**Figura 1:** Las crisis suelen ser épocas en las que algunas empresas aprovechan oportunidades para diferenciarse



Nota: Se incluyen cifras de 79 empresas cotizando en la bolsa mexicana de valores durante 2007-2019, siendo empresas ganadoras n=27 y perdedoras n=52. Ganadoras son compañías que su crecimiento en EBIT superó en 2X al crecimiento promedio de la muestra durante el periodo. TCAC: Tasa de Crecimiento Anual Compuesto, calculada para periodos 2007-2010, 2010-2019 y 2007-2019.  
Fuente: Capital IQ; Análisis Bain

Las principales razones que hacen que las recesiones sean momentos únicos para habilitar cambios son:

- La presión sobre los márgenes demanda una mayor eficiencia en el uso de los recursos y reducción en costos.
- Hay un sentido de urgencia por ajustarse rápidamente a la nueva realidad ya que la recuperación de la economía es lenta, brindando así una oportunidad única para rediseñar la estructura de costos y crear ventajas de largo plazo.
- Las organizaciones están más alineadas al cambio. Clientes, proveedores y empleados están más dispuestos a aceptar y acomodarse a cambios, lo cual posibilita oportunidades para experimentar, reajustar y mejorar procesos, servicios, maneras de trabajar, etc., es decir, de reinventar el statu quo.

Lamentablemente, hoy por hoy, pocas empresas mexicanas están aprovechando la oportunidad para rediseñar su base de costos de manera que puedan afrontar el nuevo panorama económico con el mayor desempeño posible. En una encuesta que hicimos a más de 100 altos ejecutivos de empresas mexicanas, encontramos que más del 80% de los encuestados considera que no ha tenido ningún progreso o ha tenido un progreso parcial hacia la identificación de palancas para reestructurar costos.

## ¿Cuáles son los temas clave que las empresas deberían evaluar?

La mejora de productividad y resultados, incluyendo la transformación de estructuras de costos, es una de las principales capacidades que tenemos en Bain & Company. Nuestra amplia experiencia y conocimiento en el área, junto con nuestra presencia global apoyando a clientes a lo largo de 37 países y por 25 años en México, nos ha permitido identificar 5 temas clave que las empresas deben evaluar y que son especialmente relevantes ante el reto que supone la pandemia actual:

1. **Automatización y digitalización:** Identificamos la automatización de procesos operativos y el uso de herramientas digitales y de analítica avanzada como el tema prioritario a evaluar en una transformación de la organización y de la base de costos. Lo cual corroboramos en nuestra conversación con altos ejecutivos de empresas mexicanas al ser considerada como la dimensión de mayor relevancia. Esto se debe a que esta palanca puede producir ahorros significativos en un lapso corto de tiempo. Con esto, se busca optimizar costos, reducir tiempos de servicio, mejorar la calidad del producto, incrementar el servicio y experiencia del cliente, y acelerar la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real. Un ejemplo que sobresale es el de una compañía del norte del país que ha mejorado su productividad en más de un 5% al emplear un “Gemelo digital” para optimizar la planeación de la producción. En nuestra experiencia es importante contar con capacidades internas de automatización como, por ejemplo, un Centro de Excelencia.
2. **Simplicidad y agilidad:** COVID-19 ha hecho particularmente relevante atacar la complejidad del negocio, es por esto que posicionamos a este tema como la segunda prioridad en una reestructuración de costos. Esto se puede lograr mediante varias acciones, como la optimización de procesos, la simplificación de productos o la racionalización de la estructura organizacional. Un ejemplo para resaltar es el caso de uno de nuestros clientes en México que ha podido reducir un 50% su portafolio de productos gracias al trabajo conjunto de sus equipos de manufactura y logística. De esta manera, nuestro cliente busca flexibilizar y agilizar la operación, tema muy relevante ante la volatilidad actual, y adicionalmente consigue mejorar el servicio al cliente. Al igual que el tema anterior, simplicidad fue refrendada como otra de las palancas principales para los ejecutivos en México.
3. **Nuevas formas de trabajar:** Al evaluar los costos, las empresas deben considerar las nuevas tendencias de trabajo remoto y las herramientas que lo habilitan. Estas nuevas formas dan una mayor flexibilidad a las compañías, permitiendo así reducir algunas partidas de costos, a la vez que se mejora el bienestar y felicidad de los empleados. Por ejemplo, varios de nuestros clientes en México están adaptando sus modelos operativos y formas de trabajo, reduciendo cada vez más la necesidad de espacios de oficina para todos los empleados y desarrollando diferentes modelos de teletrabajo más allá del fin de la pandemia.
4. **Visibilidad y trazabilidad de gastos:** Este es un elemento clave para asegurar la sostenibilidad de los cambios. Una visión granular de las partidas de gasto genera una transparencia completa de los costos, permitiendo así entender cuáles son los principales rubros y las razones detrás de éstos. Como consecuencia, se facilita una categorización profunda que habilita la trazabilidad continua del desempeño y cumplimiento de metas de ahorro. Por ejemplo, uno de nuestros clientes implementó una torre de control generando visibilidad de principio a fin de sus procesos de cadena de suministro, pudiendo optimizar en un 20-30% sus inventarios y mejorando el abasto a sus clientes.
5. **Resiliencia operacional:** Es importante evaluar la resiliencia del negocio y la habilidad que éste tiene para seguir operando de una manera eficiente en costos por más que se enfrente a sucesos adversos. Las empresas deben formar las capacidades que permitan anticipar, prevenir y adaptarse a los problemas operativos que se presenten, a través de procesos que reduzcan el costo de operación y mejoren la habilidad de responder rápidamente a cambios.

Considerando lo anterior, las empresas deben priorizar los 2 o 3 temas claves con mayor valor y potencial de diferenciación para su negocio. Asimismo, deben evaluar continuamente su avance hacia el estado ideal contra su punto de partida.

Figura 2: ¿Cómo evaluar el avance realizado hacia la transformación en costos?

<b>Automatización y digitalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha implementado tecnología incremental durante la crisis?</li> <li>• ¿Aprovechó los datos durante la crisis para tomar decisiones rápidas e informadas?</li> <li>• ¿Tiene una visión lo suficientemente audaz y transformadora para la automatización?</li> <li>• ¿Ha priorizado sus inversiones en tecnología a través de ventas, interacciones con clientes, operaciones y back office?</li> </ul>
<b>Simplicidad y agilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha simplificado su portafolio de productos para hacerlo más relevante y mejorar el servicio en respuesta al COVID?</li> <li>• ¿Ha simplificado sus procesos y estructura organizacional para acelerar la resolución de problemas?</li> <li>• ¿Ha ajustado el rol del centro en su organización para cambiar la manera cómo/dónde se toman las decisiones?</li> <li>• ¿Tiene un plan para manejar los costos invisibles por la complejidad de adaptar su portafolio de productos a futuro?</li> </ul>
<b>Nuevas formas de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Fue eficiente su fuerza laboral durante la fase forzada de trabajo en casa?</li> <li>• ¿Estuvo bien posicionado para habilitar a su fuerza laboral para el trabajo en casa?</li> <li>• ¿Desplegó equipos ágiles para hacer frente a la crisis y más allá?</li> </ul>
<b>Visibilidad y trazabilidad de gastos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Creó una visibilidad integral del gasto durante su respuesta a la crisis?</li> <li>• ¿Realizó un seguimiento de la eficacia de los controles de gasto?</li> <li>• ¿Delimitó claramente la propiedad de los objetivos de control de gastos dentro de las unidades de negocio?</li> </ul>
<b>Resiliencia operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha podido identificar los probables puntos de falla en su cadena de suministro de extremo a extremo?</li> <li>• ¿Ha creado flexibilidad a un costo razonable?</li> <li>• ¿Tiene visibilidad y trazabilidad desde el origen hasta la línea de producción, y más allá hasta el usuario final?</li> </ul>

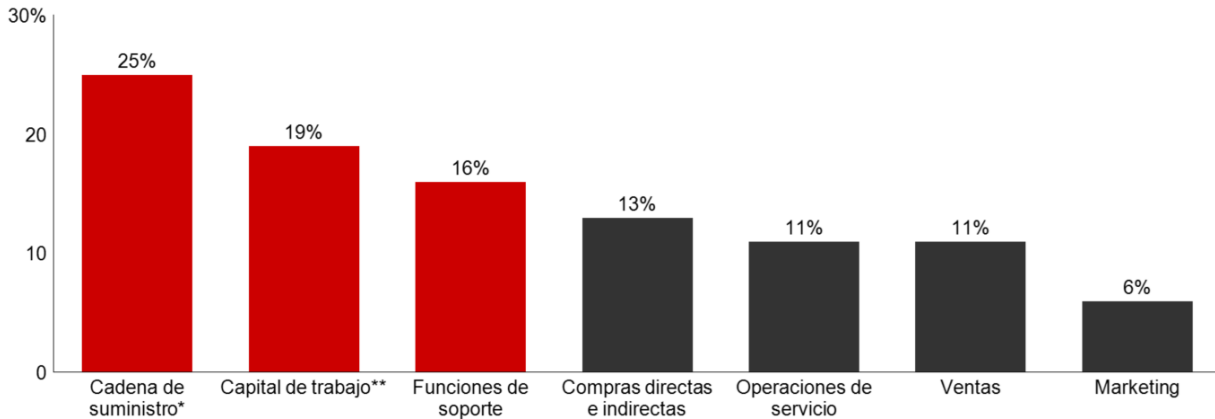
## ¿Dónde deberían las empresas concentrar sus esfuerzos?

En nuestra encuesta, los ejecutivos señalaron cadena de suministro, capital de trabajo y funciones de soporte como las tres áreas prioritarias para centralizar los primeros esfuerzos de transformación y optimización para generar ahorros y flujos en estos tiempos de crisis.

1. **Cadena de suministro:** Nuestra experiencia en optimización y reinención de la cadena de suministro nos indica que la automatización junto con la visibilidad y trazabilidad de gastos son las principales palancas para transformar la estructura de costos y evitar interrupciones en esta área de la organización. Asimismo, para realizar una optimización integral de los costos es preciso contar con las capacidades tecnológicas suficientes, como por ejemplo contar con visibilidad en tiempo real a través de una Torre de Control. Estos mismos temas, además de reducción de complejidad, fueron identificados por los ejecutivos en nuestra encuesta.
2. **Capital de trabajo:** La gestión de capital de trabajo y efectivo no es únicamente una respuesta inicial ante la crisis. Las empresas más avanzadas evalúan continuamente su capital de trabajo para asegurar que cuentan con la capacidad de realizar las inversiones necesarias para crear ventajas competitivas. En esta línea, es imperativo potenciar procesos automatizados, coordinados y con soporte en tiempo real, junto con una mentalidad que empate, para facilitar la toma de decisiones.
3. **Funciones de soporte:** Buscar ahorros en áreas administrativas es el lugar indicado para lograr una rápida captura de valor en el corto plazo (comúnmente conocido como quick wins). Para conseguirlo, estas áreas deben ser rediseñadas rápidamente a través de la implementación de nuevas formas de trabajar. En nuestra encuesta, más de 80% de los ejecutivos encuestados corroboraron esta palanca como la más crítica para replantear costos relacionados a funciones de soporte.

**Figura 3:** Hay tres áreas donde las empresas mexicanas usualmente buscan generar ahorros y flujos de caja

Pregunta 3: Selecciona las 3 áreas más relevantes para generar ahorros y flujos de caja en su compañía



% de menciones

(\*) Cadena de suministro incluye almacenamiento, manufactura, distribución primaria y secundaria. (\*\*) Capital de trabajo incluye cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios

Fuente: Encuesta de Bain & Company México (Julio 2020), N=73

## ¿Cuáles son los factores clave para lograr una transformación de costos exitosa?

En nuestra experiencia, las iniciativas de reestructuración de costos no son fáciles de implementar: solo un pequeño grupo de las empresas que emprenden transformaciones (menos del 15%) alcanza el éxito de sus expectativas, mientras la mayoría (más del 50%) se conforma con resultados mediocres. Esto se debe a que la identificación del “qué”, es decir, del punto a reevaluar o reestructurar es sencillo, pero la alineación en cuál debe ser el objetivo y cómo conseguirlo de forma sostenible es complejo y requiere de un esfuerzo bien orquestado.

Las empresas que logran implementaciones exitosas son las que no esperan tener la solución perfecta, sino que focalizan sus recursos en una ejecución correcta y en asegurar la sostenibilidad de los resultados. Particularmente en estas épocas de pandemia, las compañías deberían tener un mayor foco en la ejecución para evitar quedar estancadas.

Existen cuatro factores clave que las empresas deben seguir para implementar una transformación de costos exitosa:

### 1. Definición del éxito y alineación de ambición

Como punto de partida es crítico establecer un objetivo ambicioso de costos que esté en línea a la estrategia de la compañía, considerando el modelo de negocio futuro. La empresa además de definir el estado futuro al que quiere llegar y trazar una ruta para lograrlo, siempre buscando optimizar costos, debe asegurar el completo alineamiento entre el equipo de liderazgo, responsables y todos los involucrados.

## *2. Transformación bajo un enfoque base cero*

Para identificar y capturar valor, recomendamos un enfoque base cero. Rediseñar la estructura de costos desde cero habilita a las empresas a llegar al nivel más alto en su reestructuración y rediseño de costos, al facilitar la identificación de los cambios sustanciales y de las principales inversiones que se requieren para convertir a la organización en la "mejor de su clase". Este proceso de rediseño involucra la optimización de las operaciones y estructuras actuales, al mismo tiempo que busca aumentar la productividad futura apalancando tendencias y aprendizajes. El alcance de esta metodología la vuelve especialmente importante en la planeación post COVID19.

## *3. Apalancamiento de formas de trabajo ágil*

Una reestructuración exitosa de la base de costos requiere transparencia, escrutinio y capacidad de adaptación, tres principios de la forma de trabajo ágil. Adoptar los principios ágiles permite acelerar la transformación, aplicando un modelo de trabajo iterativo para la solución de problemas que impulsa un enfoque de prueba y aprendizaje, infunde la mentalidad de resultados liderados por la línea del negocio y aumenta la flexibilidad. Las empresas que superan a sus competidores tienden a crear más equipos ágiles y a difundir estos principios a lo largo de la organización. Nuestra experiencia nos indica que cualquier programa de rediseño se ve robustecido cuando se implementan formas de trabajo ágil.

En el contexto actual, las empresas que han ganado agilidad, a través de acciones para afrontar la pandemia, deben asegurar la permanencia de los principios ágiles y aprovecharlos para atacar los costos, bajo el enfoque base cero. Es importante que las capacidades y herramientas clave de los anteriores dos factores hayan sido exitosamente implementadas para contar con un proceso repetible.

## *4. Resultados sostenibles*

Las compañías deben asegurar que los cambios implementados sean sostenibles en el largo plazo. Para lograrlo, deben establecer una cultura de disciplina en costos que abarque la designación de responsables y la implementación de capacidades de rendición de cuentas, procesos continuos y diligentes de monitoreo, foros de revisión de metas e incentivos adecuados para garantizar una continua optimización en la organización.

Típicamente, la identificación de palancas y la ejecución suelen llevarse a cabo con complicaciones menores. Sin embargo, la ausencia de una meta, de un mandato claro y de alineación inicial suelen generar fallas importantes en el compromiso, reflejándose en una pobre captura final de valor. En esta misma línea, si el objetivo es lograr resultados sostenibles a largo plazo, es esencial contar con las capacidades suficientes para la implementación de iniciativas y el cumplimiento de las metas.

En la medida en que las empresas logran incorporar más de estos temas y principios, sus probabilidades de éxito al emprender una reestructuración de costos aumentan.





Para más información, visita [www.bain.com](http://www.bain.com)