

¿Cómo impulsar el crecimiento mientras se reducen los costes?

Implementar recortes demasiado drásticos en fases de dificultades económicas puede dar lugar a un riesgo de pérdida de relevancia en el futuro. Los recortes de hoy deberían impulsar el crecimiento del mañana



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

En resumen

- ▶ En fases de dificultades económicas se suele recurrir a la reducción de costes. Sin embargo, en un contexto de múltiples disrupciones como el actual, esa actitud entraña el riesgo de ser reactivos en lugar de proactivos.
- ▶ El establecimiento de referencias con el sector y empresas comparables puede ayudar a identificar fuentes de ahorro inmediatas. No obstante, si queremos impulsar el crecimiento al tiempo que reducimos los costes, debemos adoptar una visión a más largo plazo que nos permita invertir en eficiencia.
- ▶ Adopte un enfoque más estratégico para equilibrar costes y crecimiento: defina cuál debería ser su modelo operativo, qué lo caracterizará y qué valor aportará.



En un momento en el que las dificultades económicas, las subidas de precios y la inestabilidad geopolítica se han vuelto la norma, no es extraño que tanto los consumidores como las empresas que les sirven opten por no exponerse demasiado, apretarse el cinturón y esperar a que amaine la tormenta. Una situación como esta hace evidente la necesidad de contar con programas de reducción de costes que se integren en modelos operativos optimizados y permitan aumentar la resiliencia organizativa.

Sin embargo, las empresas de consumo de hoy que deseen aumentar la eficiencia de su negocio deben tener en cuenta otras variables. En la encuesta *EY 2023 CEO Outlook Survey* realizada a 1.200 CEO, empresas líderes de productos de consumo y distribución minorista señalaban que la disrupción digital (75%) y las nuevas tecnologías están haciendo

surgir prioridades contrapuestas, y que el riesgo de sostenibilidad y cambio climático está aumentando (76%), al igual que la presión reguladora (77%) y la complejidad geopolítica (74%).

Todo esto genera un dilema a la hora de establecer prioridades, además del riesgo de fatiga en las organizaciones provocado por una sensación de incapacidad para gestionarlo todo a la vez y en todas partes. Compañías que llevan años enfocadas en volverse más ágiles, ahora tienden a recular en busca de resiliencia. Aunque es posible encontrar un equilibrio entre ambas cosas, los recortes excesivos de hoy pueden amenazar la relevancia de mañana.



Antes de recortar costes, mira hacia el futuro

Siempre es bueno saber a dónde nos dirigimos antes de iniciar el recorrido. Identificar las áreas en las que es posible que su empresa esté gastando más o menos que otras puede ser una buena manera de atajar en la compleja tarea de gestionar prioridades contrapuestas y elaborar una hoja de ruta hacia una optimización de costes informada. Cada empresa, en función de su propia perspectiva estratégica y de la comparación con las inversiones de otras empresas del mismo sector, decidirá dónde invertir o dónde recortar basándose en unos KPI estándar y concretos que puedan ser objeto de medición y seguimiento.

Identificar esos KPI y utilizarlos para establecer referencias permite a las empresas determinar recortes relevantes que podrán utilizar para capear las complejidades del negocio, tomar decisiones informadas y hacer un seguimiento del valor realizado. También puede ayudar a detectar oportunidades de crecimiento adicionales, financiadas con el ahorro de costes.

Sin embargo, a menudo observamos cómo las organizaciones se centran en unas ganancias muy a corto plazo y utilizan KPI tácticos en su programa de gestión de costes, sin tener en cuenta su valor estratégico ni entender su base de costes en relación con la de empresas comparables.

Por ejemplo, el estudio *EY 2023 CEO Outlook* señalaba que un 92% de las principales empresas de consumo tiene previsto recurrir a iniciativas relacionadas con los empleados para abordar los retos económicos. Entre esas medidas se encontrarían una reducción del presupuesto para formación y desarrollo (43%), una reestructuración o reducción de la base de empleados (39%) y un desplazamiento hacia el trabajo contratado (35%). En la gestión de plantilla es frecuente recurrir a soluciones a corto plazo. Sin embargo, reducir costes de personal sin antes saber dónde y cómo pueden estar actuando otras empresas puede perjudicar la capacidad de una empresa de cumplir sus prioridades estratégicas. El problema se agudiza cuando el ciclo económico cambia y el número de empleados es demasiado bajo para generar crecimiento.



Invertir con vistas a la eficiencia estratégica

Adoptar una postura de exploración de costes en el contexto de empresas comparables generará ventajas tempranas o más rápidas y pondrá a su empresa en camino hacia su viaje de transformación. Sin embargo, el ritmo del cambio del sector de consumo significa que un recorte de gastos, como medida aislada, plantea riesgos de obsolescencia futura. Las empresas que reducen costes en respuesta a las disrupciones pueden estar colocándose en una posición en la que la resiliencia actual aumenta a costa de la agilidad del futuro.

Las iniciativas de optimización de costes suelen ser cíclicas y estar motivadas por el mercado, en lugar de representar cambios estructurales que permitan un ahorro de costes sostenido. Para abordar esta cuestión, las organizaciones deben revisar sus estructuras, procesos y gastos generales inherentes. Hemos analizado el enfoque adoptado por varias empresas líderes y hemos

comprobado que mantuvieron el ritmo de la situación disruptiva mientras atendían a la evolución de la demanda de los consumidores, la disrupción tecnológica, los cambios sociales y de regulación, y se planteaban escenarios futuros plausibles basados en las tendencias emergentes.

Ejemplos observados en esas empresas son el desarrollo de cadenas de suministro digital para simplificar el proceso *end-to-end* o la adopción de estrategias de compras flexibles que favorecen unos menores costes de abastecimiento y una mayor agilidad de producción. Otras medidas tales como la automatización, la aplicación de análisis e inteligencia artificial (IA) y el enfoque en la experiencia personalizada de los consumidores y el talento también contribuyen a generar ahorros de costes fundamentales.

Conocer bien el ADN de tu organización para explorar modelos futuros

Las organizaciones de éxito siempre intentan alinear sus estrategias, incluidos sus programas de reducción de costes, con su visión a largo plazo. Para ello, es necesario conocer bien el ADN de la propia empresa, cuáles son sus características actuales y qué le hace falta para prosperar en el futuro.

Establecer referencias con empresas comparables es un paso crucial para identificar oportunidades de ahorro. No obstante, incluso entre grupos de empresas de sectores bien definidos, los factores que definen el éxito actual y futuro de una empresa pueden diferir. Una compañía de refrescos que busque ofrecer precios asequibles puede tener unas características organizativas muy distintas de las de una empresa similar que busque rapidez y comodidad o de las de otra empresa que se centre en la personalización y la experiencia del cliente. Todas ellas operan en la misma categoría, pero cada una aplicará medidas diferentes para alcanzar el éxito.

También aparecen características específicas en las diversas fases del ciclo macroeconómico en respuesta a disrupciones geopolíticas o a cambios a corto plazo en el comportamiento de los consumidores. Esos rasgos no son mutuamente exclusivos ni colectivamente exhaustivos, pero su grado de integración define la evolución de sus prioridades estratégicas. Así, las empresas pueden exhibir una combinación de características; por ejemplo, rapidez para adoptar nuevas condiciones de mercado, capacidad de gestionar su cartera de marcas o una continua simplificación de sus procesos de negocio.

Todos esos rasgos organizativos se combinan para constituir el ADN de la empresa e influyen de un modo significativo en el tipo de estrategias y modelos operativos que pueden conducir al éxito de hoy y del futuro. Muchas de esas características, como las consistentes en impulsar la innovación o enfocarse en la rapidez y la eficiencia, están en la base cultural de la empresa desde sus inicios. Otras, en cambio, se adoptarán en respuesta a cambios estructurales, como las tecnologías emergentes o la normativa sobre nuevos productos.

Basándose en nuestra experiencia de trabajo con numerosas transformaciones organizativas complejas y en estudios internos exhaustivos, los equipos de EY-Parthenon han desarrollado una serie de arquetipos de modelos operativos que pueden orientar a las organizaciones en su adopción de estrategias a futuro.

No existen dos empresas que se enfrenten a retos idénticos, y cada una diseñará un modelo operativo único que aborde sus propias prioridades, lo que incluye principios rectores, elecciones críticas y decisiones de inversión estratégica. No obstante, aunque cada modelo operativo empresarial es diferente, una empresa que entienda qué características necesita para prosperar podrá diseñar su modelo operativo teniendo en cuenta la combinación adecuada de arquetipos organizativos.

En el mercado de consumo, nuestro análisis nos ha permitido identificar varios arquetipos iniciales de modelos operativos.

Centrado en el consumidor

El diseño y la intención del arquetipo “centrado en el consumidor” es dar servicio a segmentos de consumidores identificados con un control central de categorías, marcas, productos y participación.

- ▶ Adapta los productos y las interacciones a preferencias y comportamientos distintivos de los consumidores.
- ▶ Escucha los comentarios de las comunidades para refinar las ofertas de productos y servicios.
- ▶ Diseña experiencias del consumidor coherentes en todos los puntos de contacto.
- ▶ Cuenta historias para demostrar autenticidad y favorecer la lealtad.

Totalmente digital

El arquetipo “totalmente digital” consiste en plataformas digitales integradas en toda la organización y cadenas de valor diseñadas con una estrategia que prioriza lo digital e incluye automatización, IA, controles y automatización robótica de los procesos.

- ▶ Acelera la innovación utilizando herramientas digitales para probar y refinar conceptos de productos.
- ▶ Aplica datos, análisis y herramientas predictivas para optimizar las operaciones en toda la cadena de suministro.
- ▶ Desarrolla modelos basados en IA para optimizar los precios, la comercialización y las estrategias de definición de público objetivo.
- ▶ Utiliza tecnología digital para mejorar el descubrimiento, el servicio y las experiencias.

Ecosistema abierto

El arquetipo de “ecosistema abierto” busca una alineación total con socios de ecosistema que pueden ser propietarios de cadenas de valor o funciones de negocio críticas. Se trata de un tipo de organización altamente adquisitiva y con un enfoque de private equity.

- ▶ Establece plataformas de innovación abiertas mediante diversas alianzas
- ▶ Optimiza las cadenas de suministro para mejorar la calidad y acelerar la comercialización.
- ▶ Colabora con plataformas que comparten talento para fomentar la participación de personas competentes centradas en proyectos.
- ▶ Promueve colaboraciones en torno a tecnologías de última generación y nuevos conceptos.

Social

El arquetipo “social” se centra principalmente en aportar valor tanto social como económico mediante la colaboración con comunidades de proveedores y controles exigentes de ética de los productos y las marcas.

- ▶ Infunde sostenibilidad en todo el negocio, desde el desarrollo hasta el final de la vida del producto.
- ▶ Aplica un fuerte escrutinio para garantizar la adhesión a normas éticas.
- ▶ Aboga por la transparencia en toda la cadena de suministro.
- ▶ Establece una comunicación abierta con los grupos de interés para promover prácticas responsables.

Emprendedor

El arquetipo “emprendedor” se caracteriza por la propiedad interna compartida y la innovación distribuida, con una cultura de rendimiento basada en la descentralización de resultados y gobierno empresarial.

- ▶ Capacita a equipos de pequeño tamaño y descentralizados para que operen como microempresas semiautónomas.
- ▶ Utiliza la propiedad compartida y las recompensas para alinear el interés de los empleados con el éxito de la empresa.
- ▶ Derriba silos mediante la creación de equipos multifuncionales centrados en proyectos.
- ▶ Crea una cultura que fomenta la experimentación mediante innovación procedente de numerosas fuentes.

Cartera dinámica

El arquetipo de “cartera dinámica” es básicamente una organización de gestión de cartera o financiera. La cartera de marcas está organizada a través de una sociedad holding principal con altos niveles de autonomía de marca.

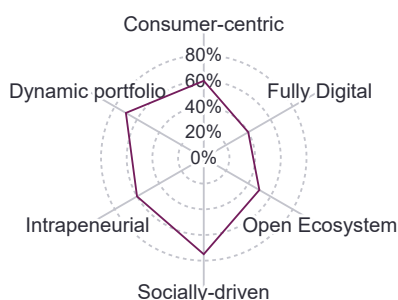
- ▶ Identifica tendencias emergentes y adapta la cartera de marcas a los cambios de la dinámica del mercado.
- ▶ Utiliza operaciones de fusión y adquisición para ampliar la llegada al mercado y adquirir nuevas capacidades.
- ▶ Controla y actualiza continuamente planes de escenarios que favorecen la agilidad y la resiliencia a la disrupción.
- ▶ Establece mecanismos dirigidos a conseguir y ejecutar mejores prácticas en toda la cartera de marcas.

Tratar de alinear el modelo de una empresa con un solo arquetipo sería tan imposible como indeseable, ya que dar prioridad a una sola de las áreas de enfoque excluiría las oportunidades que ofrecen las demás. Si bien nuestro análisis señala cómo algunas organizaciones se acercan a alguno de esos arquetipos, ninguna de ellas se identificaría realmente con uno solo. Del mismo modo, aunque cada arquetipo tiene características a las que todas las empresas podrían aspirar, un modelo operativo que reflejara totalmente todos los arquetipos sería aún más difícil de conseguir y manejar, ya que los arquetipos pueden mostrar características opuestas o que entran en conflicto.

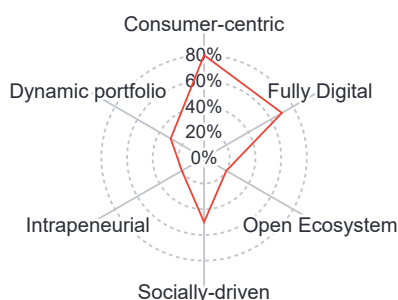
Lo que en realidad necesitan las empresas es entender su estrategia, investigar sus aspiraciones y dar con la forma de combinar las características diferenciadoras de los arquetipos en sus modelos operativos futuros. Asociando sus características a los distintos arquetipos, una empresa puede desarrollar un modelo operativo que refleje la combinación de arquetipos adecuada a sus necesidades. De ese modo, establecerá la dirección de su transformación, una visión estratégica del lugar al que quiere dirigirse y la forma de llegar a su destino.

Análisis ilustrativo de una selección de empresas de subsectores de consumo en relación con los arquetipos de modelos operativos

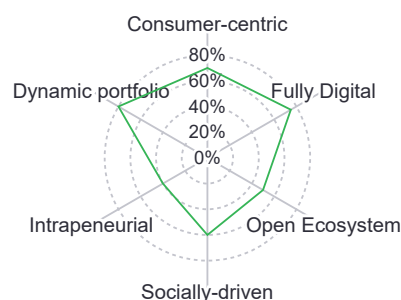
Conglomerado de consumo



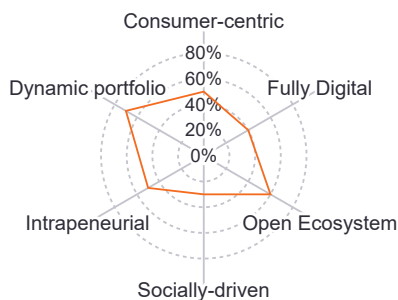
Marca de ropa



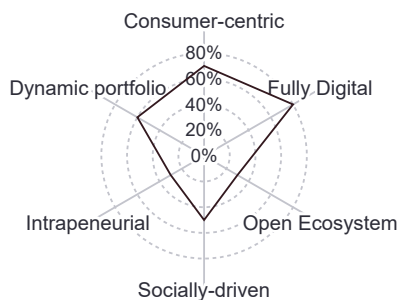
Cartera de marcas de cuidado personal



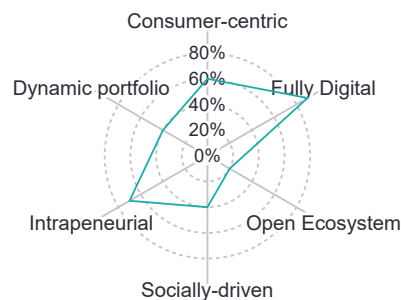
Empresa de procesamiento de alimentos



Empresa de refrescos



Empresa de electrónica de consumo



Fuente: EY Research



Las empresas que estén planteándose introducir medidas de ahorro de costes deberían resistirse a la tentación de recortar por recortar. No reconocer las realidades económicas que tenemos por delante hace que aumente el riesgo para la rentabilidad a corto plazo. Hay tres fases que las empresas pueden seguir en su ejercicio de equilibrio de costes y crecimiento:

Ahora: Evaluar los costes funcionales en contexto; adoptar una visión forense del negocio y utilizar referencias de procesos para establecer un contexto entre empresas de la misma categoría o sector. Así puede llegarse a una conclusión rápida sobre dónde sería sensato aplicar el ahorro de costes sin provocar disrupciones significativas para el negocio.

Después: Recortar e invertir para generar eficiencia estratégica; identificar dónde una reasignación de inversiones respaldará sus prioridades a medio plazo y sus objetivos a largo plazo. Observar en qué áreas el ahorro de hoy impulsará la eficiencia y el crecimiento del mañana.

En un entorno de constante presión sobre los márgenes, aplicar estas herramientas puede posibilitar la implementación de recortes con un objetivo a fin de restablecer el equilibrio y ayudar a los directivos a crear resiliencia hoy sin sacrificar la relevancia de mañana.

Más allá: Ir en la dirección del modelo operativo adecuado para la empresa; entender las características actuales y futuras necesarias para el éxito del negocio y lo que eso significa en relación con el modelo operativo perseguido en el contexto de los arquetipos identificados. Ese objetivo deberá conformar las decisiones que tome la empresa en términos de inversión o reducción de costes del negocio.

Estos pasos pueden parecer obvios y, de hecho, lo son en muchos sentidos. Sin embargo, bajo la superficie existe un número creciente de herramientas complejas que una empresa puede aprovechar para equilibrar la reducción de costes con una agenda de crecimiento. Por ejemplo, el acceso a una serie de métricas y bases de datos subyacentes comparables mucho más amplia que puede orientar la toma de decisiones estratégicas de un modo preciso y apoyarse en tecnologías en rápido crecimiento, como la IA generativa (GenAI), que tienen casos prácticos de cómo mejorar los resultados a un precio más bajo.

Resumen

La reducción de costes es una parte necesaria de cualquier ciclo de negocio y las empresas pueden conseguir ahorros operativos rápidos comparando su gasto con el de otros actores del sector. Sin embargo, en un contexto en el que “la disrupción es la norma”, las empresas deberían perfilar las necesidades futuras de su modelo operativo para acometer recortes e inversiones estratégicas que respalden la resiliencia de hoy y la relevancia de mañana.

Autores

Ritvik Bhawan

Partner, People Consulting,
Ernst & Young LLP
ritvik.bhawan@uk.ey.com

Bernardo Mas

Senior Manager, EY Parthenon,
Ernst & Young US LLP
ritvik.bhawan@uk.ey.com

Fabien Bouskila

Partner, Corporate Strategy and
Transformation, Ernst & Young Advisory
fabien.bouskila@parthenon.ey.com

Contribuciones

Jon Copestake

EY Global Consumer Senior Analyst
Manuel.
jon.copestake@uk.ey.com

Contactos EY España

Manuel Gener

Transformation & Turnaround Leading
Partner, EY Parthenon, Ernst & Young LLP
Manuel.Gener@parthenon.ey.com

Alejandro Iglesias

Partner, EY Parthenon, Ernst & Young LLP
Alejandro.Iglesias.Boulton@parthenon.ey.com

Joaquín Alfambra

Director, EY Parthenon, Ernst & Young LLP
Joaquin.Alberto.Alfambra.Subias@parthenon.ey.com

Alfonso Villegas

Director, EY Parthenon, Ernst & Young LLP
Alfonso.Villegas.Garcia.De.Zuniga@parthenon.ey.com

EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

About EY-Parthenon

EY-Parthenon teams work with clients to navigate complexity by helping them to reimagine their eco-systems, reshape their portfolios and reinvent themselves for a better future. With global connectivity and scale, EY-Parthenon teams focus on Strategy Realized – helping CEOs design and deliver strategies to better manage challenges while maximizing opportunities as they look to transform their businesses. From idea to implementation, EY-Parthenon teams help organizations to build a better working world by fostering long-term value. EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit ey.com/parthenon.

© 2024 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

EYG no. 001773-24Gbl

BMC Agency

GA 215633566

ED None

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no está destinado a ser utilizado como asesoramiento contable, impositivo u otro profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

La versión en español de este documento ha sido editada por EY Insights España.

ey.com/es_es