

Competitividad y Resiliencia: Estrategias de Reducción de Costos para el Futuro de tu Empresa

Una competencia organizacional clave

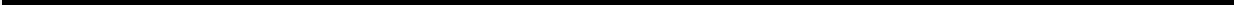


EXYGE Consulting



Tabla de Contenidos

Introducción a la Competitividad y Resiliencia	2
Estrategias de Reducción de Costos	15
Herramientas Tecnológicas que coadyuvan a la Gestión de Costos	29
Formación y Desarrollo de Equipos	46
Implementación de la Cultura de Ahorro	59
Impacto de la Digitalización en la Reducción de Costos	70
Nuestro abordaje en hacia la optimización de costos	82





01

Introducción a la Competitividad y Resiliencia



Conceptos clave de competitividad y resiliencia

La competitividad, [su relación con la cadena de valor empresarial](#) y la [resiliencia](#) son conceptos interrelacionados que juegan un papel crucial en la sostenibilidad de las empresas en entornos de alta incertidumbre. La *competitividad* se refiere a la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios que sean percibidos como superiores por los consumidores en comparación con sus competidores. Esto implica no solo la calidad y el precio, sino también la innovación, el servicio al cliente y la adaptabilidad a las cambiantes condiciones del mercado.

Por otro lado, la *resiliencia* se relaciona con la capacidad de una empresa para recuperarse de adversidades, adaptarse a cambios inesperados y mantener su operatividad frente a crisis. El Foro Económico Mundial (WEF) publicó, en Diciembre de 2024, [un interesante artículo sobre la importancia de incorporar la resiliencia dentro de las prioridades estratégicas de las empresas ante un futuro disruptivo](#).



Un aspecto clave de la competitividad es la eficiencia en la cadena de suministro, que permite a las empresas reducir costos sin sacrificar la calidad. La optimización de procesos dentro de la cadena de suministro puede llevar a una reducción significativa en gastos operativos. La optimización de costos es una de las 8 competencias clave que comúnmente se prescriben para mejorar el **EBITDA**, directamente asociada con la rentabilidad del negocio, las otras 7 competencias organizacionales son *crecimiento del ingreso*, *eficiencia operacional*, *estrategia de precios*, *retención del cliente*, *innovación y transformación digital*, *alianzas estratégicas* y *gestión financiera* al lado de mitigación del riesgo. Cada una de estas competencias se puede disgregar en distintas estrategias o iniciativas de mejora que impactan positivamente el EBITDA, las cuales iremos abordando en otros contenidos.

Por ahora nos concentraremos en la **optimización de costos**.



Implementar estrategias de reducción de costos implica, entre otras cosas, una revisión exhaustiva de cada etapa de los principales procesos y áreas del negocio, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente. Una mejora en los procesos centrales no solo mejora los márgenes de ganancia, sino que también tiene el potencial de mejorar la interacción con los proveedores y mejorar la satisfacción del cliente.

La tecnología juega un papel fundamental en la mejora de la competitividad y la resiliencia. Las herramientas tecnológicas permiten una mejor gestión de costos mediante la automatización de procesos financieros, la recopilación de datos en tiempo real, el habilitamiento de nuevas formas de hacer las cosas para mejorar la experiencia del cliente y servir al mercado en una forma eficiente y rápida. que sean más eficientes y rápidas.

Recientemente, la inteligencia artificial es uno más de los factores que está potenciando la innovación en muchas de estas labores al brindar un gran poder de procesamiento aplicado a trabajar más rápido y mejor. Esta es un área tan reciente, que las empresas y demás organizaciones en otros sectores apenas están dimensionando cómo utilizarla en sus labores diarias, por lo que en la mayoría de las organizaciones esta probablemente sub-utilizada.

En la mayoría de las empresas, **la transformación digital** ofrece a los líderes y directivos la capacidad de monitorear y analizar gastos de manera más efectiva, identificar áreas de mejora y hacer ajustes rápidos en la estrategia financiera a una velocidad que era impensable hace unos pocos años. Esto es especialmente importante en un entorno de negocios donde las condiciones pueden cambiar drásticamente en un corto período de tiempo y la capacidad para reaccionar rápido y desarrollar soluciones es *per-se* la capacidad que más impacta la competitividad de las empresas.



Además, la formación, **re-entrenamiento (re-skilling)** y desarrollo de las personas son esenciales para fomentar una cultura de ahorro dentro de la organización. Capacitar a los empleados en prácticas de eficiencia operativa y gestión de costos, en adición a su plan de desarrollo funcional dentro de la empresa, no solo aumenta la productividad, sino que también empodera a los equipos para que sean proactivos en la identificación de oportunidades de ahorro y en algunos casos, hasta en su desarrollo e implementación - *especialmente ahora que se cuenta con herramientas de baja curva de aprendizaje y rápido despliegue* - .

Las empresas que invierten en la formación de su personal alineado con un cambio cultural hacia la austeridad suelen ver un retorno positivo en su inversión, ya que los empleados motivados, capacitados y alineados con los objetivos de la empresa en el ámbito de la optimización de costos son más propensos a contribuir con ideas innovadoras, en las zonas que conocen bien, al objetivo final de mejorar de forma sostenible la huella de costo.

La frase "*piensa como un CEO*" en relación con la búsqueda de una cultura de emprendedurismo, experimentación e innovación en todos los niveles de de la empresa, suele describir un ambiente de trabajo en donde sus empleados asumen propiedad por el mejoramiento continuo y producto de esta forma de hacer las cosas, suele multiplicar por un factor de 2 dígitos la generación de valor que la empresa puede entregar, haciéndole más competitiva, mas resiliente y por ende más sostenible en el largo plazo.

Este tipo de iniciativas funcionan en el tanto en que la empresa tenga una gestión del cambio potente que logre el involucramiento de las personas en el objetivo corporativo. Más adelante en esta guía ampliaremos sobre los *Do's and Dont's* de una iniciativa de este tipo.

...la resiliencia como competencia organizacional hace que la empresa pueda no solo sobrevivir, sino utilizar su capacidad de reacción como arma competitiva.

Finalmente, la planificación financiera a largo plazo y el control de gastos son componentes vitales para mantener esa competitividad y la resiliencia. Una gestión proactiva de las finanzas permite a las empresas anticipar y mitigar riesgos, así como identificar oportunidades de inversión que pueden resultar en ahorros significativos.

Evaluar los servicios contratados, analizar formas de interactuar mejor con los proveedores y negociar contratos de manera eficiente también contribuye a la reducción de costos, asegurando que se mantenga una relación beneficiosa a largo plazo.

Al adoptar un enfoque integral que combine todos estos elementos, las organizaciones no solo sobreviven en tiempos de crisis, sino que también **toman ventaja de los muy cortos períodos de oportunidad que suelen acompañar los ambientes de negocios convulsos e inciertos.**

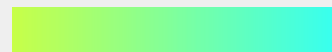
Por tanto, la resiliencia como competencia organizacional hace que la empresa pueda no solo sobrevivir, sino utilizar su capacidad de reacción como arma competitiva.

Lo que podemos esperar en Latinoamérica para el 2025 atinente a las empresas

Las perspectivas económicas, geopolíticas y empresariales para Latinoamérica en 2025 presentan un panorama complejo, marcado por desafíos persistentes y por supuesto, nuevas oportunidades. El siguiente es un resumen, creado en Diciembre de 2024, con referencias a algunas fuentes reconocidas y en donde mencionaremos de forma general las opiniones de fuentes calificadas sobre lo que deben ser algunas prioridades para las empresas, dado este contexto:

Perspectivas Económicas:

- **Crecimiento moderado:** La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta un crecimiento del 2,2% para 2024 y del 2,4% para 2025. Este crecimiento es considerado bajo y evidencia una "trampa de baja capacidad para crecer" en la que se encuentra la región (CEPAL). El Banco Mundial también prevé una desaceleración del crecimiento en la mayoría de las regiones de mercados emergentes y economías en desarrollo, incluyendo América Latina y el Caribe, aunque se espera una consolidación en 2025 a medida que la política monetaria se vuelve menos restrictiva y el comercio mundial se fortalece (Banco Mundial).
- **Factores que influyen:** El crecimiento dependerá en gran medida del consumo privado y, en menor medida, de la inversión (CEPAL). Factores externos como las tensiones geopolíticas, la fragmentación del comercio, las condiciones financieras mundiales y el crecimiento de China también jugarán un papel importante (Banco Mundial).
- **Inflación:** Se espera que la inflación avance paulatinamente hacia el objetivo de los bancos centrales, lo que podría permitir que las tasas de interés continúen disminuyendo alrededor del mundo.



Perspectivas Geopolíticas:

- **Inestabilidad y polarización:** La región se enfrenta a una creciente inestabilidad política y social, con polarización y populismos de derecha e izquierda (Andrés Velasco, decano de la Escuela de Políticas Públicas de London School of Economics).
- **Tensiones globales:** Las tensiones geopolíticas a nivel global, como la guerra en Ucrania y las tensiones entre Estados Unidos y China, también impactarán a la región (Andrés Velasco).
- **Riesgos para la estabilidad:** Los riesgos vinculados a déficits fiscales, niveles de deuda y la estabilidad económica en la región son factores a tener en cuenta, así como la influencia de factores externos como las elecciones en Estados Unidos y entrada de la nueva Administración en Enero 2025 (S&P Global Market Intelligence).

Perspectivas Empresariales:

- **Oportunidades en sectores específicos:** A pesar de los desafíos, existen oportunidades en sectores como el de servicios y las zonas francas. El *nearshoring* también se presenta como una oportunidad para México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia y otras regiones que puedan posicionarse como cercanas a los Estados Unidos en términos logísticos o de zona horaria, aunque con retos relacionados con la seguridad (S&P Global Market Intelligence) y la creciente amenaza en el ámbito de la ciberseguridad.
- **Reformas estructurales:** Las reformas estructurales jugarán un papel importante en el crecimiento sostenido de países como Brasil (S&P Global Market Intelligence) y hay expectativa por mercados emergentes que han recibido una cobertura destacada en la prensa internacional por sus iniciativas locales (El Salvador, Costa Rica, Argentina).

Prioridades para las empresas en 2025:

- **Adaptabilidad y resiliencia:** Ante la incertidumbre económica y geopolítica, las empresas deberán ser adaptables y resilientes, capaces de ajustarse rápidamente a los cambios en el entorno. Las empresas pequeñas y medianas pueden tener una ventaja competitiva adicional si aprovechan la agilidad que les permite su tamaño: más rápidos al mercado y mayor capacidad de experimentación en escala reducida sin la carga de una estructura más pesada.
- **Gestión de riesgos:** La gestión de riesgos será crucial, considerando factores como la volatilidad económica, las tensiones geopolíticas y los riesgos sociales. Modelos basados en metodologías como la impulsada por **ISO 31000**, que conceptualiza la gestión de riesgo como un proceso continuo de mejora pueden ayudar a navegar por los cambios utilizando los estándares internacionales de gestión con poca carga administrativa.
- **Innovación y tecnología:** La innovación y la adopción de nuevas tecnologías serán fundamentales para mejorar la productividad y la competitividad. Bajo el mismo principio de mantenerse ágiles, el favorecimiento de tecnologías de rápido despliegue, que permitan ciclos cortos y rápidos de experimentación, aprendizaje y escalamiento darán una ventaja competitiva a quienes se organicen internamente para desarrollar esta capacidad.
- **Enfoque en la sostenibilidad:** La sostenibilidad se convertirá en un factor cada vez más importante para las empresas, tanto por exigencias regulatorias como por la demanda de los consumidores.
- **Diversificación de mercados:** Ante la fragmentación del comercio, las empresas deberán diversificar sus mercados y buscar nuevas oportunidades de negocio. En este contexto, la agilidad con que se gestionen los procesos comerciales, idealmente empoderados por ayudas tecnológicas que aceleren el embudo de ventas y brinden retroalimentación instantánea sobre lo que funciona y lo que no será importante para lograr tracción en dicha diversificación.



- **Atención al entorno político y social:** Las empresas deberán estar atentas al entorno político y social, considerando los riesgos y oportunidades que puedan surgir. La entrada en vigencia de una nueva administración en los Estados Unidos puede o no cambiar las condiciones y los supuestos bajo los que se opera, por lo que la adaptación a las "nuevas reglas aplicables" será también relevante para las empresas que quieran esquivar riesgos en este entorno.

Como se deduce de lo anterior, Latinoamérica en 2025 se presenta como una región con desafíos importantes, con grandes diferencias entre las condiciones individuales de los países que la componen, **pero también con oportunidades para aquellos que aborden la resiliencia como una competencia estratégica.** Las empresas que logren adaptarse a los cambios, gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades estarán mejor posicionadas para tener éxito.

Es importante tener en cuenta que éstas son solo algunas perspectivas y prioridades generales. No se pretende mostrar un análisis profundo o localizado en una geografía en particular, la intención de incorporar este apartado es más bien ilustrar la necesidad para las empresas en Iberoamérica de abrazar la resiliencia organizacional como una competencia organizacional útil, no solo para períodos de crisis, sino como un elemento para lograr mayores niveles de competitividad.

Cada empresa deberá analizar su propio contexto y definir sus estrategias en función de sus características y objetivos específicos. Una empresa que opera solamente de forma local tendrá un entorno distinto a otra con presencia en varias geografías, por cercanas que puedan parecer, o que exporte un porcentaje relevante de su ingreso hacia otros países.

Importancia de la reducción de costos como competencia organizacional en el entorno actual

La reducción de costos se ha convertido en una necesidad imperante para las empresas que buscan mantener su competitividad en un entorno empresarial cada vez más incierto y volátil (**VUCA o VICA**). En este contexto, los líderes a cargo de estos temas (usualmente el CEO y/o el CFO) deben reconocer que la optimización de costos no es solo una medida reactiva, sino una estrategia proactiva que puede determinar la viabilidad a largo plazo de la organización. La capacidad de gestionar y reducir costos de manera efectiva permite a las empresas no solo sobrevivir a las crisis, sino también prosperar en ellas, transformando los desafíos en oportunidades.

Un **enfoque sistemático** hacia la reducción de costos puede impactar positivamente en la cadena de valor del negocio. La identificación de ineficiencias y la implementación de soluciones tecnológicas pueden resultar en una disminución significativa de gastos operativos. Por ejemplo, la automatización de procesos logísticos (repartidores, almacenes, carga y descarga, etc.) y la mejora en la gestión del inventario pueden optimizar el flujo de productos y minimizar los costos asociados con el almacenamiento y la distribución. Esto no solo mejora la rentabilidad, sino que también fortalece la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda del mercado.



La optimización de procesos financieros es otro aspecto crucial en la estrategia de reducción de costos. Los CFOs deben implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de presupuestos, el seguimiento de gastos, el abaratamiento de funciones de control y gestión de riesgo y la elaboración de informes financieros.

Empresas que invierten en este tipo de capacidades logran una visión más clara de la situación económica de la empresa, lo cual ayuda a tomar decisiones informadas que impacten positivamente en el resultado final. La formación continua de los equipos en técnicas de análisis financiero y control de costos es igualmente esencial para cultivar una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y austeridad.

En organizaciones con una carga transaccional voluminosa en el *"back-office"* (áreas corporativas de grupos empresariales, centros de servicios compartidos, instituciones financieras, etc.), existen oportunidades muy interesantes a partir de las nuevas tecnologías disponibles en los últimos 2-3 años, para reducir de forma importante la carga operativa de las funciones *de toda la vida* (conciliación contable automatizada, aplicación de inteligencia artificial al trabajo realizado en hoja electrónica, uso de IA generativa de forma extendida por las áreas de apoyo como 'asistentes', minería de procesos para control de SLAs y parámetros regulatorios, etc.), brindando una capa más de optimización, agilidad y reducción de costo operativo.



Si bien las medidas "duras" forman el núcleo de una iniciativa de reducción de costos, la implementación de una cultura de ahorro y hábitos de austeridad dentro de la organización es fundamental para asegurar que la reducción de costos sea sostenible a largo plazo.

Esto implica no solo la adopción de prácticas eficientes, sino también la motivación y el compromiso de todos los empleados en la búsqueda de la eficiencia operativa, en hacer gastos solamente en lo indispensable y buscar como ahorrarle gastos a la empresa, convirtiendo las nuevas prácticas en *la nueva forma de hacer las cosas*. La comunicación abierta sobre la importancia de estas iniciativas, así como la celebración de los logros alcanzados, puede fomentar un ambiente donde cada miembro del equipo se sienta responsable y motivado para contribuir a la reducción de costos.

Finalmente, la evaluación de proveedores y la negociación de contratos son procesos clave que no deben pasarse por alto. Un ahorro en los costes de los insumos o los servicios esenciales, sin demeritar su calidad o efectividad, **es un ahorro que va directo al margen operativo** impactando muy positivamente la rentabilidad del negocio. Establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos y buscar constantemente mejores condiciones para ambos mediante iniciativas colaborativas (no antagónicas) puede resultar en ganancias importantes para ambas partes.

Asimismo, la digitalización juega un papel fundamental en la reducción de costos, al permitir una gestión más eficiente y una mejor visibilidad de los gastos. En este entorno cambiante, la planificación financiera a largo plazo y un control riguroso de los gastos son esenciales para garantizar que las empresas no solo respondan a los desafíos actuales, sino que también se preparen para un futuro incierto.



02

Estrategias de Reducción de Costos

Análisis de costos y su impacto en la rentabilidad

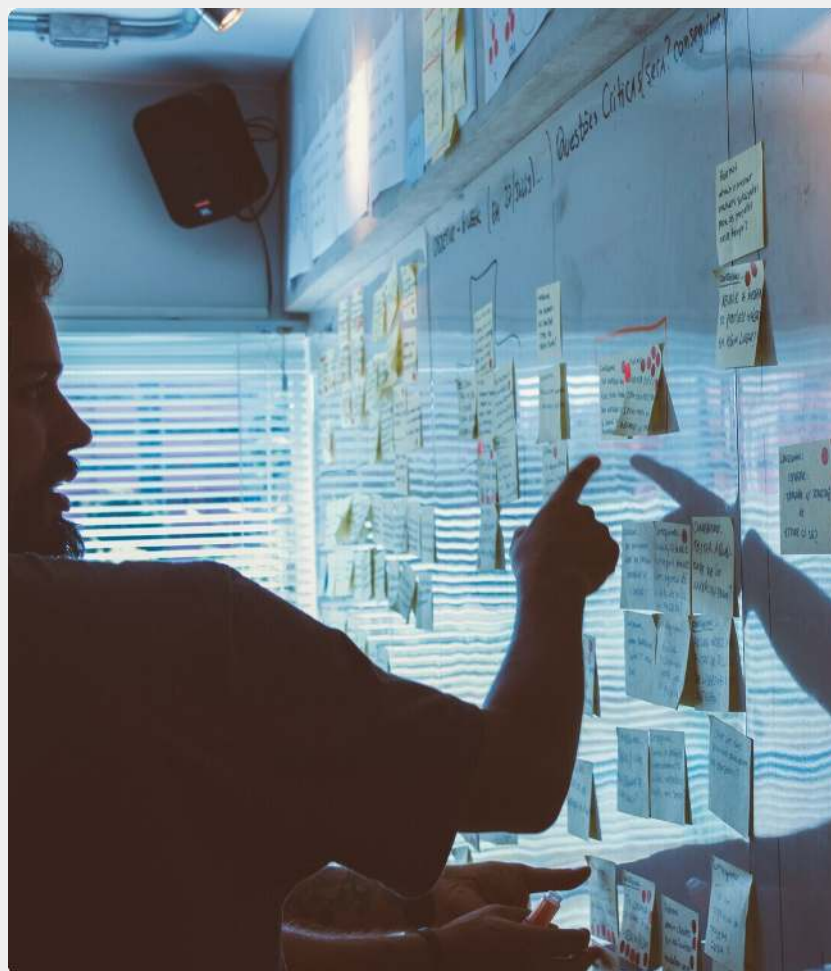
El análisis de costos es fundamental para la toma de decisiones en cualquier organización. A través de un examen detallado de los costos asociados a cada área de la empresa, los líderes a cargo de la iniciativa pueden identificar oportunidades de ahorro y optimización que impacten directamente en la rentabilidad.

Este enfoque no solo permite reducir gastos, sino también mejorar la eficiencia operativa y evitar gastos innecesarios o redundantes, lo que resulta esencial en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.



En un entorno donde la tecnología esta avanzando a pasos agigantados, con frecuencia existen traslapes en la capacidades de la inversión en tecnología producto de la evolución del sector, por lo que un análisis hecho hace 2-3 años antes de tomar una decisión de compra o inversión, podría no seguir siendo vigente.

De ahí que el análisis de costos se debe abordar con una mente abierta y en ocasiones re-evaluando la utilidad o vigencia de decisiones pasadas. Una gestión rigurosa de los costos se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos, fortaleciendo la resiliencia organizacional.





Para los CFOs y CEOs, comprender la estructura de costos es vital. El análisis de costos ayuda a desglosar los gastos en categorías como costos fijos y variables, permitiendo una evaluación más precisa de dónde se pueden realizar ajustes. Con una visión clara de los costos, los líderes pueden establecer estrategias efectivas que alineen la reducción de costos con los objetivos de crecimiento. Tan importante como esta clasificación tradicional entre fijos y variables, hay otras clasificaciones que pueden ayudar a ver los costos desde distintas perspectivas y por tanto generar un mayor entendimiento sobre las causas que generan los costos (a veces llamados *generadores de costo* o "cost drivers"). Algunas clasificaciones alternativas que resultan útiles son:

- Costo de actividades que agregan valor (las que paga el cliente) y las que no agregan valor, sean estas necesarias (como las regulatorias) o no.
- Costes directamente relacionados con el producto o servicio y aquellas que soportan el funcionamiento general de la empresa
- Costo por función de la empresa: Existen fuentes públicas que generan información comparativa (*benchmarking*) respecto a lo que usualmente cuestan ciertas funciones en relación con su tamaño, sus ventas y otras comparativas.

La implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de costos también juega un papel clave en el análisis. Algunas de las soluciones digitales permiten a las organizaciones monitorear y analizar datos en tiempo real, facilitando la identificación de ineficiencias y permitiendo una respuesta rápida.

Estas tecnologías no solo optimizan el proceso de recopilación, ordenamiento y *limpieza de los datos* (dejarlos listos para su análisis), sino que también mejoran la precisión del análisis, lo que es fundamental para la toma de decisiones informadas. La digitalización, por lo tanto, se convierte en un aliado estratégico en la búsqueda de la sostenibilidad financiera.



Además, la formación y desarrollo de los equipos en este tipo de herramientas es esencial para cultivar una cultura de ahorro dentro de la organización. Tanto el personal directamente involucrado en la iniciativa como aquel que no lo está debe estar formado en técnicas para buscar ahorros o evitar desperdicio.

Formación base en **Lean Management** u otras técnicas que enseñan a buscar desperdicios, cuellos de botella, pérdida de tiempo o utilización innecesaria de recursos no solo mejora sus habilidades, sino que también los empodera para identificar y proponer iniciativas de reducción de costos. Una cultura organizacional que valora la eficiencia y la sostenibilidad se traduce de forma continuada en un compromiso colectivo hacia el logro de objetivos financieros, creando un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua.

En este mismo apartado, es importante valorar y premiar estas conductas. por ejemplo, hay empresas que implementan un proceso para recoger sugerencias de ahorro y brindan un premio a aquellas ideas que se implementen, que van desde un voucher para un almuerzo gratis hasta compartir un porcentaje pequeño del efecto de ahorro demostrado por la iniciativa, como si fuese un 'bono de resultados' por innovación.

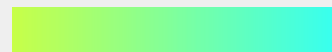
Finalmente, es importante que este proceso de análisis de los costos y evaluación de oportunidades para lograr reducirlos, esté acompañada de un plan de acción, con acciones específicas, responsables que rindan cuentas por el logro de las iniciativas y metas muy bien pensadas – realistas, retadoras y realizables – para las distintas iniciativas. Usualmente esta etapa de análisis culmina con un plan muy detallado que incluye los supuestos que respaldan las iniciativas de ahorro, las acciones concretas (fechas, duración, coste, metas de reducción y otros beneficios esperados), los hitos a lograr y la periodicidad con que los responsables rendirán cuentas.



Cada empresa es distinta y sus condiciones o posibilidades dependerán de muchos factores, de ahí la importancia de un análisis concienzudo,

Sin embargo, metas globales que usualmente son obtenidas por este tipo de análisis pueden abarcar enunciados como:

- Al menos 10% de mejora en eficiencia en funciones o procesos clave y de soporte.
 - Mejoras de eficiencia provenientes de una mejor distribución de los recursos
 - Opciones de reestructuración de procesos u organización.
- Entre 5-15% de reducción en costos controlables no asociados a personas (*non-FTE*)
 - Publicidad, impresiones, papelería, envíos, telecomunicaciones, viajes y viáticos, seguros, ocupación, etc.
 - Reducciones a través de gestión de los suplidores, gestión de la demanda y cumplimiento.
 - Además, en un mundo altamente informatizado, la optimización de las infraestructuras informáticas (hardware, software, nubes privadas, nubes públicas e híbridas) tiene un interesante potencial para generar ahorros cada cierta cantidad de años, conforme estas tecnologías evolucionan y se traslapan.



Estrategias en la cadena de suministro

Las estrategias en la cadena de suministro se han convertido en un componente crítico para las empresas que buscan mejorar su competitividad y resiliencia. La **cadena de suministro o "supply chain"** es un concepto muy amplio, que abarca de forma completa la forma en que el negocio agrega valor, involucrando múltiples sistemas, departamentos, personas y procesos. En ambientes de servicios, sean estos informatizados o no, hay una mayor fluidez y rapidez que en manufactura y la transformación digital tiene potencialmente un efecto mucho mayor.

En un entorno empresarial marcado por la incertidumbre y el cambio constante, los CEOs y CFOs deben adoptar un enfoque proactivo en la gestión de sus cadenas de suministro. Esto implica no solo la optimización de costos, sino también la creación de procesos que permitan a la organización adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

Una de las estrategias más efectivas es la aplicación de tecnologías avanzadas de la cadena de suministro. Las herramientas tecnológicas juegan un papel fundamental en la reducción de errores, en el incremento de los niveles de cumplimiento (con un determinado SLA por ejemplo), por ende mejorando la calidad y en última instancia coadyuvando a la reducción de costos, ya que permiten una mayor visibilidad y trazabilidad de los procesos.

Tecnologías como la **Minería de Procesos** permite entender el comportamiento real de los procesos, a un nivel que no era posible hace 5 o 10 años y por ende reduce el riesgo de ineficiencias y errores, traduciéndose en ahorros significativos.



Las plataformas de gestión de la cadena de suministro pueden integrar datos en tiempo real, lo que permite a los líderes empresariales tomar decisiones informadas y oportunas, optimizando así el rendimiento financiero de la organización.

Como hemos mencionado ya anteriormente, la formación de los equipos es esencial para garantizar la eficiencia operativa en la cadena de suministro. Invertir en la capacitación de los empleados no solo mejora las competencias técnicas, sino que también fomenta una cultura de ahorro y eficiencia en toda la organización.

Si bien la capacitación en técnicas como **Lean** y **ToC (Teoría de las Restricciones)** son útiles para cualquier iniciativa, no solo en la cadena de suministro, **el entendimiento de las capacidades de las nuevas tecnologías** (no a nivel técnico informático, sino en cuanto a "que pueden hacer") ayudará a los encargados de estas iniciativas a mantener una mente abierta a formas distintas de hacer las cosas que potencian su capacidad de identificar áreas de mejora y proponer soluciones innovadoras para la reducción de costos. Es relevante preguntarse cuánto tiempo formalmente es dedicado a la investigación y el estudio en las áreas funcionales. ¿Hay responsabilidades formalmente asignadas para investigar "que hay mas allá" en las áreas donde trabajamos?

Lo anterior no significa que todo el personal tenga tiempo libre para navegar por la Internet navegando, sino que haya un enfoque estructurado hacia capturar las lecciones aprendidas en cuanto a cómo trabajar mejor, que esté patrocinado y liderado por la empresa. Por ejemplo, una empresa de servicios compartidos que contaba con un experto en hojas electrónicas, tenía una actividad mensual llamada "*Pregúntele a Alejandro*" en donde los empleados traían sus problemas operativos y a través de una dinámica interna se fomentaban mejores maneras de trabajar, ahorrándole horas de trabajo a los beneficiarios de estas actividades.



Este enfoque colaborativo no solo incrementa la moral del personal, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional ante desafíos imprevistos.

La evaluación de proveedores es otra área clave donde se pueden implementar estrategias de reducción de costos. Establecer relaciones sólidas y transparentes con los proveedores permite a las empresas negociar condiciones más favorables y asegurar la calidad de los insumos.

La diversificación de la base de proveedores o su concentración, dependiendo del caso particular de la empresa y sus retos operacionales, también puede ser una táctica efectiva para mitigar riesgos y asegurar la continuidad del suministro. Las empresas deben adoptar un enfoque analítico para evaluar el rendimiento de los proveedores y ajustar sus estrategias de compras en consecuencia.

Formación especializada para las áreas de compras en temas como el **Análisis del Gasto en Abastecimiento** o **Purchasing Chessboard de AT Kearney** son metodologías en abastecimiento que pueden agregar mucho valor a la empresa en el área de la cadena de suministros.

Es importante mencionar un área que normalmente no están cubierta por ninguna iniciativa de mejora de abastecimiento: **los servicios profesionales** y en particular **la consultoría de gestión**. Esta es un área donde el área de compras muchas veces no hace su labor, pues las decisiones vienen *ya tomadas desde arriba*.

En este último apartado, el conocimiento y aplicación de estándares como la **ISO 20700** o el solicitar que sus proveedores de servicios de consultoría estén certificados internacionalmente (**CMC International Certification**) baja el riesgo de los proyectos y añade una instancia en donde la empresa que compra puede traer a cuentas a su proveedor por conducta inapropiada, por lo que en general se asegura un mejor retorno por su inversión.



Finalmente, cabe destacar que la planificación financiera a largo plazo debe estar alineada con las estrategias de la cadena de suministro. Las organizaciones que integran la gestión de costos dentro de la planificación estratégica son más capaces de anticipar y responder a los cambios del mercado.

La implementación de un enfoque holístico que contemple todos los aspectos de la cadena de suministro permitirá a la organización no solo reducir costos, sino también construir una base sólida para la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la empresa.



Optimización de procesos internos

La optimización de procesos internos es un pilar fundamental en la búsqueda de la competitividad y resiliencia de las empresas en un entorno de alta incertidumbre. Entender cómo mejorar la eficiencia operativa no solo se traduce en la reducción de costos, sino en la capacidad de responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. Esta capacidad implica un análisis de cada proceso crítico, con el objetivo de identificar áreas de mejora y eliminar desperdicios que impacten negativamente los resultados.

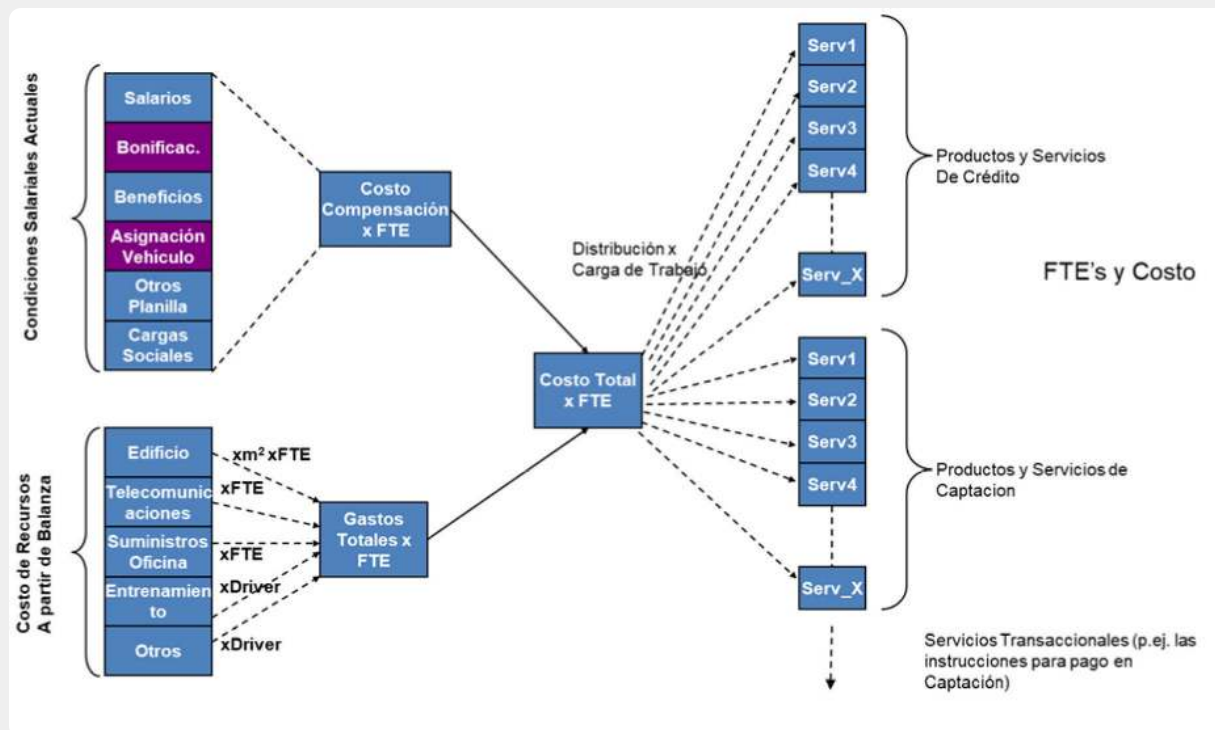
Distintas metodologías y técnicas se utilizan en la mejora de procesos. En general, estas siguen los mismos principios y métodos desde hace más de 30 años, lo que ha cambiado es que ahora muchas de éstas están asistidas por tecnología, llevándose a cabo en mucho menor tiempo y en algunos casos, mejorando su precisión.

Es imposible analizar todas las áreas a un mismo tiempo, por lo que el ejercicio de optimización de procesos internos en una iniciativa de reducción de costos usualmente va orientada, primero, por el análisis de gasto que mencionamos en un apartado anterior. Técnicas basadas en la **Administración de Costos basada en Actividades o ABM** durante la etapa de análisis de costos brindarán algunos aspectos y datos importantes que podrán ayudar a concentrar los esfuerzos de mejora usando varios tipos de criterios:

- ¿Cuales son sus procesos más costosos?
- ¿Que proporción tienen los procesos "core" que están directamente relacionados con la entrega de valor versus aquellos que son de soporte?



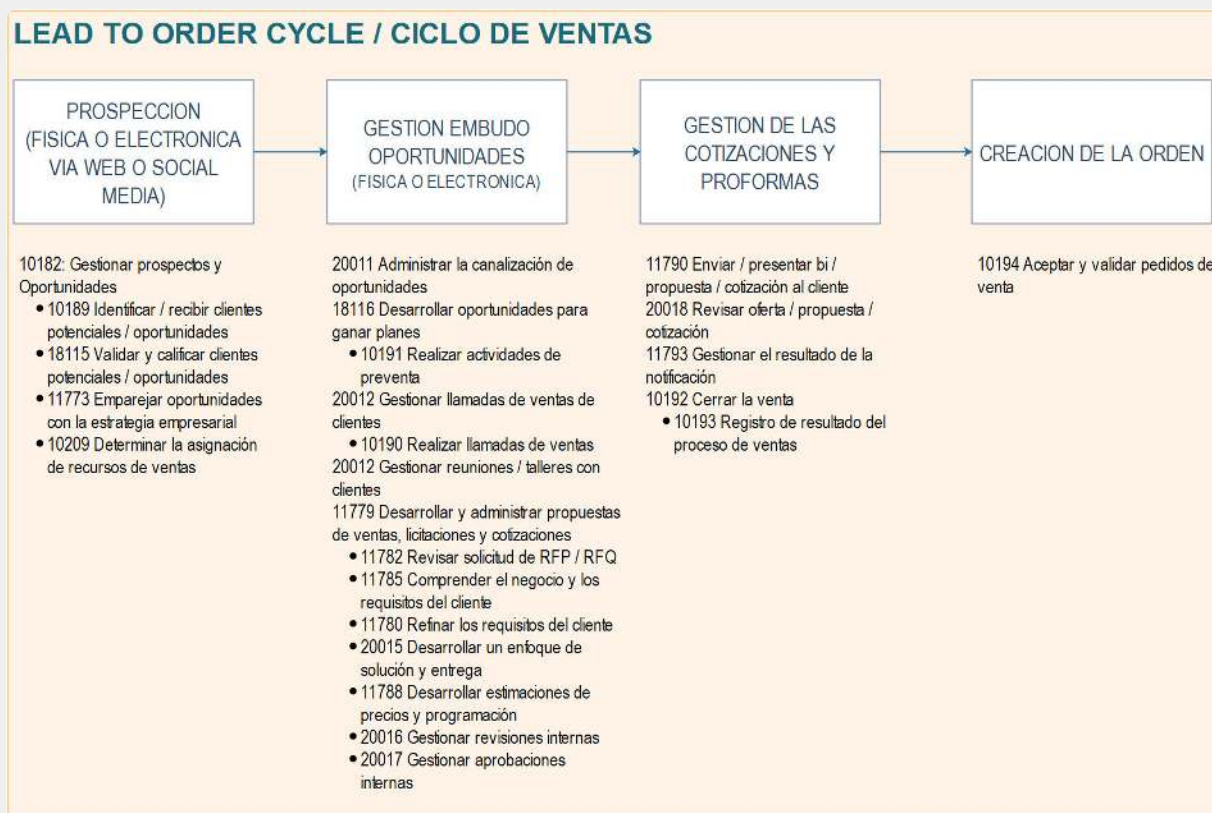
- Que dicen las buenas prácticas según organismos reconocidos como el **American Productivity and Quality Council (APQC)** sobre la proporción óptima de costo de un área de soporte determinada, como **Finanzas**, Recursos Humanos o Compras?



Una vez identificadas las áreas, procesos o productos donde se establecerán las prioridades para las iniciativas de optimización, diversas estrategias permitirán a la organización mapear sus procesos actuales, identificar cuellos de botella y aplicar soluciones que incrementen la eficiencia, la velocidad, la calidad y por tanto tengan un efecto positivo en los costos. Por ejemplo, un CFO podría evaluar el flujo de información en la gestión financiera, buscando simplificar reportes y mejorar la calidad de los datos, lo que no solo reduce costos, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas.



En otro ejemplo, el proceso que va desde que un potencial cliente es atraído hacia un producto o servicio, hasta que dicho cliente se convierte y pone un primer pedido, es en algunas industrias reguladas sujeto de varias revisiones o validaciones que lo hacen lento y costoso; por lo tanto, una oportunidad para optimizar y acelerar este ciclo de proceso puede incidir no solo en la disminución del costo, sino en un aumento de la cantidad de casos que se pueden procesar por unidad de tiempo (llamado "salida" o "throughput"), por lo que aumenta la capacidad de procesamiento y podría acelerar la venta e impactar positivamente en el flujo de caja. Las reducciones de costo a partir de cambios en los procesos suelen venir acompañadas de otros beneficios alrededor, que pueden superar con creces el ahorro en costo.





La tecnología juega un papel crucial en la optimización de procesos internos. La adopción de herramientas digitales que automatizan tareas repetitivas y permiten una mejor gestión de datos puede resultar en ahorros significativos.

En el ejemplo anterior, un **CRM** multicanal con el flujo del ciclo de ventas totalmente automatizado es hoy en día muy accesible, inclusive para empresas pequeñas y medianas. Lo que hace 5 o 10 años solo podían permitírsele las grandes corporaciones, es hoy posible con presupuestos muy reducidos.

Pasando ahora a la tecnología aplicada directamente a la gestión de costos, por ejemplo, más allá del llamado "**business intelligence**" la tecnología de este 2025 permite a los líderes empresariales visibilidad en tiempo real sobre los gastos, facilitando así la identificación de oportunidades para la reducción de costos.

La digitalización no solo mejora la eficiencia, sino que también aporta flexibilidad, permitiendo a las empresas adaptarse más rápidamente a las fluctuaciones del mercado. Esta capacidad es particularmente importante en las PyMes, cuya agilidad debido a su menor tamaño hace que pueden competir con sus contrapartes más grandes sobre la base de personalización, rapidez y flexibilidad.

Las empresas que fomentan una mentalidad de optimización, agilidad y flexibilidad entre sus equipos suelen experimentar un aumento en la productividad y una reducción en los costos operativos. Esto se traduce en una ventaja competitiva que beneficia a toda la organización.



03

**Herramientas Tecnológicas que coadyuvan a
la Gestión de Costos**

Software de gestión financiera

El software de gestión financiera, conocido popularmente como ERP, se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas que buscan no solo reducir costos, sino también optimizar sus procesos financieros de manera continua.

Estos sistemas permiten una visibilidad integral de las finanzas de la organización, facilitando la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia.

Para la organización, la implementación de un software adecuado es fundamental para asegurar que la función financiera funcione de la forma más eficiente y que la sostenibilidad de las operaciones se traduzca en una mayor resiliencia ante entornos inciertos.



Una de las oportunidades sencillas de implementar para empresas cuya inversión en el ERP se hizo hace más de 3 años es complementarlo con otras aplicaciones o plataformas que brinden capacidades adicionales a través de plugins o conectores que añaden intercambio de datos de ida y vuelta al ERP para brindar capacidades de auto-servicio, gestión de flujos de trabajo, captura de datos desde formularios web y otras funcionalidades.



En los últimos 5 años una gran cantidad de plataformas en la nube han sido desarrolladas a un costo asequible, con la posibilidad de dar nueva vida a su ERP con capacidades modernas en distintas modalidades de automatización. Todas estas plataformas se conectan a cualquier ERP y le permiten extender la vida útil a su inversión en el sistema.

Además, al tener posibilidad de conectar con muchos tipos de sistemas, le permite eventualmente en un futuro actualizar su ERP y mantener las automatizaciones sin cambio, que entonces se conectarán al nuevo sistema. También es cierto que muchos ERP van evolucionando e incorporando éstas funcionalidades como parte de las nuevas versiones. En ambos casos, como comentaremos en capítulos posteriores, es importante renovar el análisis para actualizar las condiciones, costos, elementos de conveniencia, etc.

Existen una amplia gama de aplicaciones de **bajo código** o **no-código** (LowCode / NoCode), que hacen difícil el análisis y la selección de plataformas desde cero. Directorios en línea dedicado a comparativas de software como Capterra o G2 pueden tener una enorme cantidad de opciones, por lo cual hemos formado nuestro ecosistema con una selección de herramientas de software y plataformas que conocemos, que han probado ser muy efectivas y flexibles para los mercados en que operamos en **EXYGE.COM**, haciendo el análisis menos complejo y bajando el riesgo de una mala decisión. Asimismo, cuando las empresas con que trabajamos ya tienen una plataforma sobre la que han invertido, la entendemos y trabajamos con ella como una condición dada en los proyectos en los que nos involucramos.



Una de las principales ventajas de utilizar software de gestión financiera es la automatización de procesos es que las tareas repetitivas y manuales, como la conciliación de cuentas, la elaboración de informes financieros y una parte de la gestión de presupuestos, pueden ser automatizadas, lo que no solo ahorra tiempo, sino que también reduce el riesgo de errores humanos. Los sistemas que trabajan alrededor del ERP pueden reforzar políticas de la empresa o reglas con las cuales se quiere operar



Por ejemplo, una empresa que tiene una política de compra restrictiva al presupuesto, es decir: "toda requisición aprobada debe tener presupuesto asignado" puede ser aplicada en un flujo de automatización en donde el solicitante de una requisición haga su solicitud en un formulario electrónico y el flujo se asegure de verificar la disponibilidad de presupuesto antes de enviar la requisición a la etapa de aprobaciones, evitando re-procesos o transacciones que no cumplen con la política.

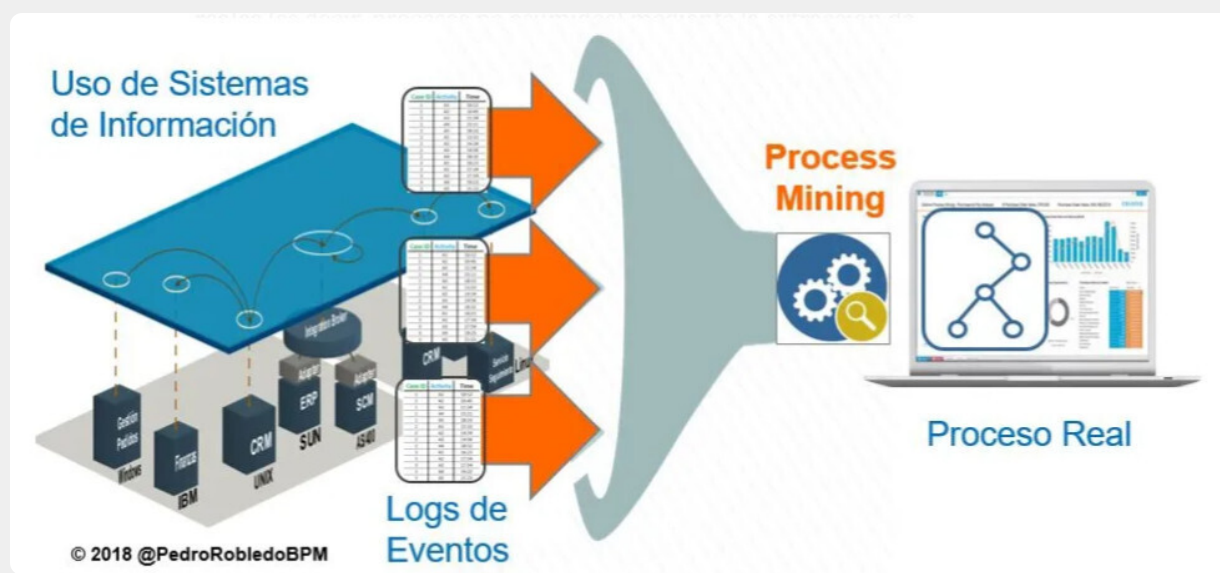
Usualmente, esta automatización permite que los equipos financieros se concentren en la planificación estratégica, mejor control y contraloría, cumplimiento y análisis. La transformación digital de los departamentos de servicio contribuye a que se re-distribuya la carga de trabajo hacia labores de mayor valor agregado, asociadas a impactar el EBITDA por ejemplo. En algunos casos, estas automatizaciones pueden también impactar posiciones muy operativas que se vuelven redundantes.

Dependiendo del tipo de software y su implementación, la automatización de los procesos de finanzas ofrece herramientas que permiten a los CFOs llevar a cabo labores de cumplimiento, de control y de valor agregado de una mejor manera; los beneficios de la tecnología no solo se circunscriben a eliminar trabajo manual.

Volviendo a otro ejemplo, gracias a los informes en tiempo real, los directores pueden identificar rápidamente áreas donde enfocar su atención. Plataformas especializadas en llevar a cabo conciliaciones automáticas mediante reglas y que interactúan con el contador solamente cuando existen excepciones o temas sin resolver, agiliza la aplicación y la adherencia a las buenas prácticas de control contable.

Este tipo de plataformas han existido desde hace más de 20 años para las grandes empresas y corporaciones, lo que es novedoso hoy en día es la incorporación de habilidades propias de la inteligencia artificial y la disminución del costo de este tipo de herramientas, haciéndolas asequibles para empresas de cualquier tamaño.

La digitalización también juega un papel crucial en la gestión de riesgos. Los sistemas modernos de gestión financiera permiten la integración con otras herramientas tecnológicas, lo que facilita la extracción y el análisis de datos de diversas fuentes en tiempo real para casos de uso de cumplimiento regulatorio y normativo. Uno de los usos más extendidos de la **minería de procesos en el sector bancario** es el aseguramiento de que las operaciones estén dentro de los parámetros que estipula el ente regulador. Como es bien sabido, la industria de servicios financieros se caracteriza por contar con multas importantes ante un incumplimiento regulatorio e inclusive las penas derivadas de un evento de incumplimiento pueden afectar la permanencia de la institución en el mercado. La minería de procesos **se considera uno de los pilares de la transformación digital en las empresas.**





Datos: el insumo clave para cualquier iniciativa tecnológica



En el actual entorno empresarial, la capacidad de analizar los datos de la operación se ha vuelto esencial para la toma de decisiones estratégicas, especialmente en lo que respecta a la mejora continua y la reducción de costos. Los datos son la materia prima que alimenta el análisis, permitiendo a los CEOs y CFOs evaluar el rendimiento operativo, estratégico y financiero de la empresa, identificar áreas de mejora y optimizar los procesos.

...es importante reconocer que no todas las empresas cuentan con una infraestructura de datos robusta y confiable.

Sin embargo, es importante reconocer que no todas las empresas cuentan con una infraestructura de datos robusta o confiable. En estos casos, las iniciativas de optimización de costos pueden llevarse a cabo, pero suelen requerir un enfoque más rudimentario y, en muchos casos, un mayor trabajo de campo para compensar la falta de información estructurada.

Cuando los datos son limitados o poco fiables, las herramientas de análisis de datos avanzadas pierden parte de su efectividad. Las decisiones y las áreas de enfoque en proyectos de optimización de costos estarán sujetas a un mayor margen de error, incrementando potencialmente el riesgo del proyecto.

Para saber más sobre la criticidad de la calidad de datos en iniciativas digitales te recomendamos el artículo [IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE LOS DATOS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL](#) del Instituto de Tecnologías y Sistemas de Información de la Universidad Castilla-La Mancha [*el URL que se comparte dirige directamente al PDF de la publicación oficial*].

En estos contextos, las empresas deben dedicar más tiempo y recursos a la recolección directa de información en el terreno, lo que implica entrevistar a empleados, analizar manualmente procesos y realizar auditorías detalladas. Este enfoque puede ser efectivo, pero también es más lento y costoso en comparación con las empresas que cuentan con datos estructurados y accesibles.



Una de las principales ventajas de contar con datos abundantes, fiables y herramientas de análisis es la capacidad de realizar un seguimiento continuo y preciso de las operaciones y sus costos en diferentes áreas de la empresa.

Esto permite a los directivos identificar rápidamente desviaciones en el presupuesto y actuar de manera proactiva antes de que se conviertan en problemas mayores. Por ejemplo, mediante el uso de paneles de control interactivos (dashboards), los CFOs pueden observar en tiempo real los gastos operativos y comparar estos datos con los objetivos establecidos.

Al poder producir los datos de costo y su comparativa de forma rápida y oportuna, esta información habilita prácticas de contraloría de costos por área o centro de costo que serían mucho más difíciles si la información no estuviese disponible o si se tardara mucho tiempo en tener lista la reportería después del cierre de mes.

Cabe destacar que este tipo de visualización no solo mejora la transparencia, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada hacia la eficiencia y la reducción de costos.

En empresas con datos limitados, algunas de estas ventajas se logran con más dificultad. Por ejemplo, la evaluación de proveedores y la negociación de contratos podría depender de un conocimiento más empírico o subjetivo, en lugar de un análisis detallado de datos históricos y tendencias de mercado.

Aun así, a través de una mayor inversión en actividades como visitas a proveedores, revisión manual de documentos, trabajo más extenso en hojas electrónicas es posible identificar oportunidades para negociar mejores condiciones y establecer relaciones más sólidas.

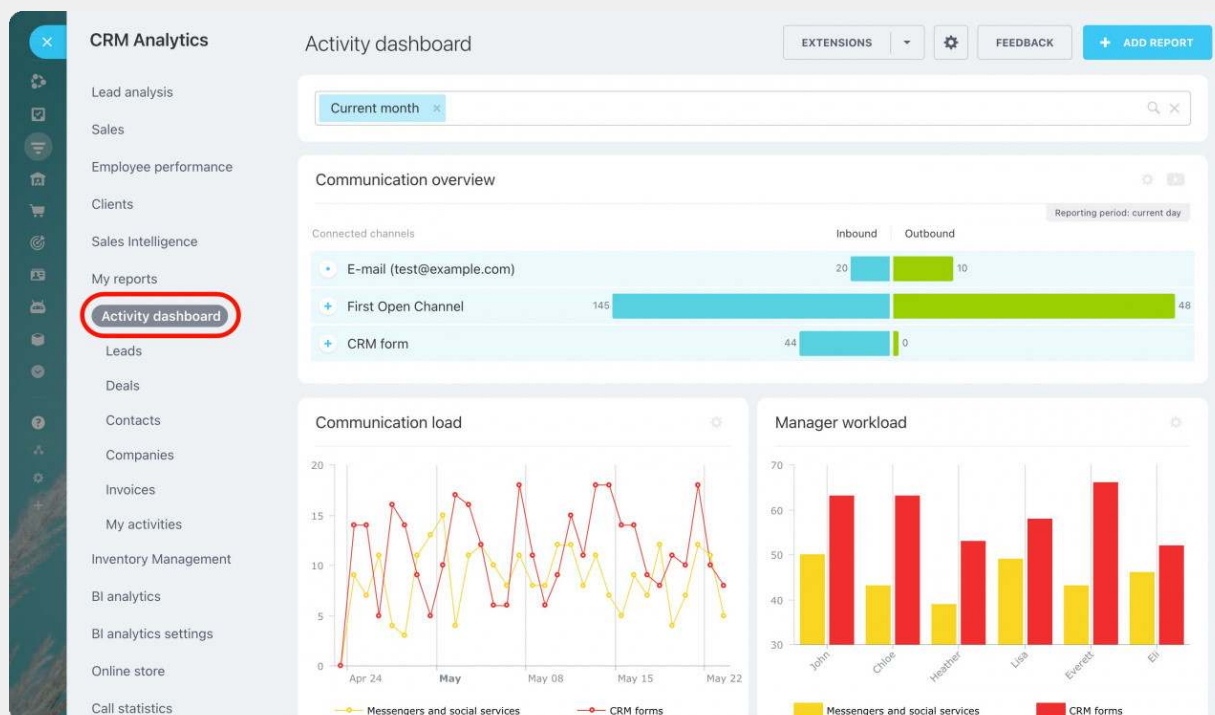
la escasez de datos no es una excusa para no realizar un análisis exhaustivo, solo toma más esfuerzo.

— EXYGE Consulting a partir de experiencia previa

El mensaje final es: la disponibilidad de datos ayuda bastante a realizar los análisis, pero la escasez de datos no es una excusa para no realizar un análisis exhaustivo, solo toma más esfuerzo.

La buena noticia es que la expansión de la digitalización ha hecho que las herramientas de análisis avanzadas, incluyendo aquellas con inteligencia artificial y aprendizaje automático estén disponibles de forma integrada con una gran cantidad de plataformas de gestión de tareas y procesos, disminuyendo la curva de aprendizaje, la inversión necesaria y el tiempo requerido para utilizarlas.

Algunas de las plataformas y herramientas **en nuestro ecosistema** ofrecen un potencial significativo para generar data con datos ricos *"out of the box"*, sin necesidad prácticamente de personalización. Estas tecnologías permiten prever patrones de ingreso y gasto y ajustar estrategias financieras en consecuencia.

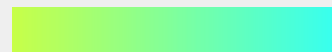


FUENTE: EJEMPLO DE ANALÍTICA INTEGRADA EN PLATAFORMA BITRIX24

Es de suponer, que los proyectos de optimización de costos en entornos con datos limitados también exigen una mayor colaboración interna y un enfoque más intensivo en la generación de conocimiento operativo a partir del trabajo de campo.

Esto a su vez exige una gestión de las comunicaciones y del cambio muy robusto, pues el trabajo de campo requerirá una preparación del personal para disminuir las preocupaciones o dudas que pudiesen surgir.

La integración de capacidades de generación, procesamiento y análisis de datos suele ser el primer paso para proyectos de este tipo. Cuando los registros no tienen la abundancia requerida o la calidad, esto se compensa con trabajo de campo o procesamiento como ya se ha mencionado.

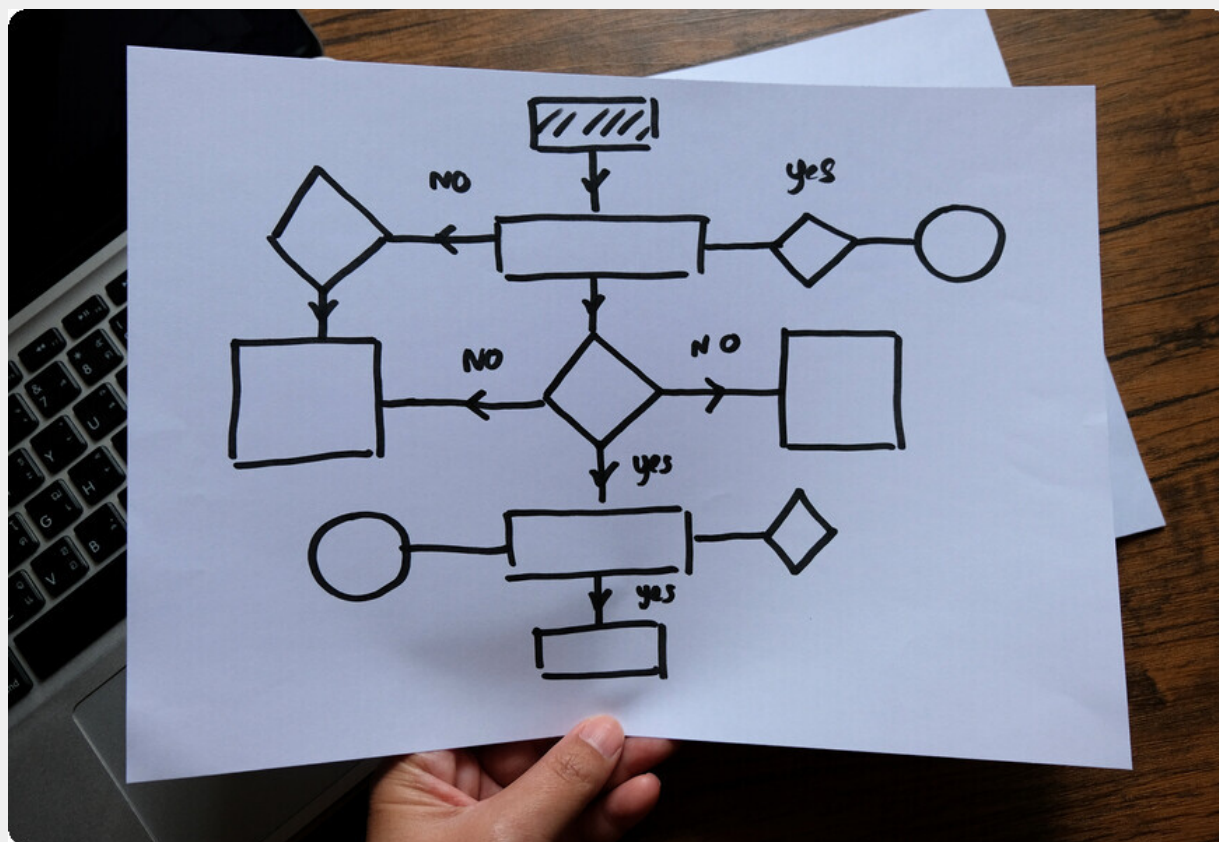


Automatización de procesos

La automatización de procesos se ha convertido en una herramienta central para las empresas que buscan mejorar su competitividad y resiliencia, desempeñando un papel fundamental en la mayoría de las estrategias de ahorro u optimización. Sin embargo, al abordar la automatización, las organizaciones enfrentan dos opciones principales: personalizar y construir las automatizaciones desde cero, o adoptar soluciones ya listas basadas en prácticas probadas, ajustando sus operaciones al modelo de estas aplicaciones predefinidas. Ambas estrategias tienen ventajas y desventajas, y la elección adecuada dependerá del nivel de especificidad de los procesos de cada empresa.

Además, las plataformas de automatización vienen en varios modelos de entrega o formas en que se pueden implementar, desde plataformas completamente en la nube con un costo bajo de suscripción hasta un modelo de licenciamiento que permite pagar por las licencias permanentes y pagar solamente un mantenimiento anual. Ambos modelos brindan capacidades similares, por lo que la automatización en si misma no es la pregunta, sino el modelo de entrega y despliegue que mejor se adapta a las necesidades de la empresa. Inclusive hay plataformas que ofrecen "versiones de comunidad", con características más limitadas pero sin costo de licenciamiento y que pueden ser instaladas localmente.

Debido a esta enorme diversidad de posibilidades, con muchísimas opciones en cuanto a casa fabricante, condiciones de despliegue, modelo de pago, etc. es conveniente en este punto contar con un **orquestador de la automatización**, que ayude a la empresa a navegar por estas decisiones. Es importante que este orquestador de automatización sea independiente, o por lo menos conocedor de distintos modelos y plataformas, dado que la información de una u otra casa de software tienen los sesgos naturales de un mercado muy competitivo.



Por esta razón, en **EXYGE Consulting** hemos buscado tener distintas opciones y tipos de plataformas en nuestro ecosistema, para acomodar una amplia gama de opciones según las necesidades de los clientes.

Este proceso de investigación y selección es posible hacerlo totalmente *in-house*, aunque posiblemente conllevará mayor tiempo y una curva de aprendizaje que se suaviza cuando se cuenta con un navegante a través de esta etapa.

Muchas empresas operan bajo el mito de que sus procesos son únicos y, por lo tanto, deben ser automatizados a la medida.

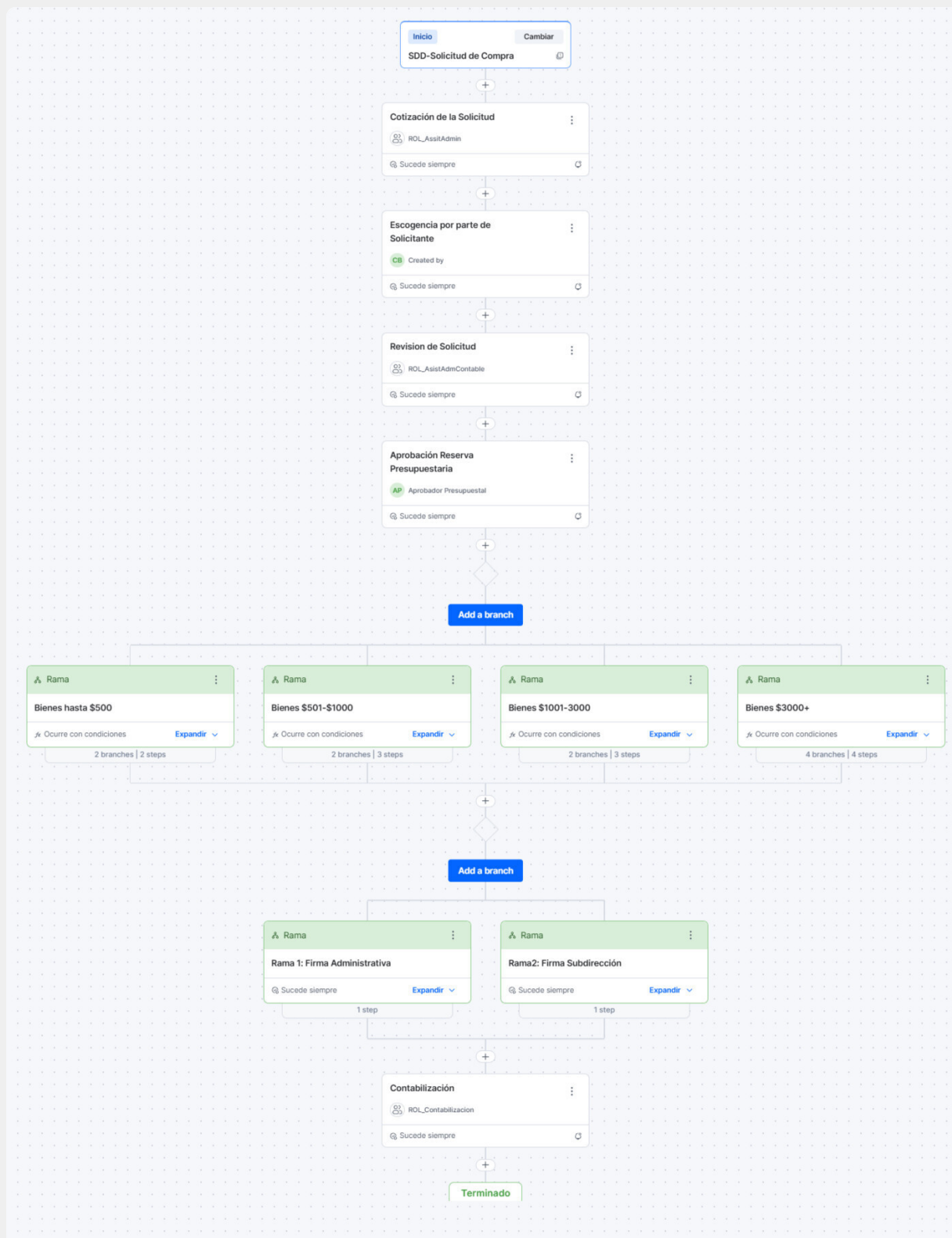
Muchas empresas operan bajo el mito de que sus procesos son únicos y, por lo tanto, deben ser automatizados a la medida. Este enfoque personalizado puede ofrecer un ajuste preciso a necesidades muy específicas de la organización, pero también extiende el tiempo necesario para obtener los beneficios de la automatización, incrementando los costos iniciales y el riesgo del proyecto.

Por el contrario, al adoptar procesos probados y adaptar las operaciones a modelos preexistentes, las empresas pueden reducir considerablemente el tiempo de implementación y comenzar a ver resultados en un plazo más razonable. Una forma razonable de abordar esta dicotomía es guiarse por mejores prácticas y un esquema híbrido, que permite lograr un equilibrio entre adaptación controlada y eficiencia operativa.

Las aplicaciones *LowCode/NoCode* pueden tomar un proceso complejo como la gestión de compras, incorporar todas las reglas de negocio y políticas que usualmente se refuerzan manualmente y crear un flujo que asegure el cumplimiento de reglas como:

- No se genera un proceso de compra hasta no tener el contenido presupuestario
- Todos los artículos o servicios con características A, B, D y F tienen que pasar por esquemas de aprobación alternos que no son los del proceso normal.
- Compras donde el precio no sea el más bajo reciben a una revisión adicional especial

Los procesos automatizados ayudan a bajar costos no solo por eliminación de trabajo, sino porque adherencia a las reglas de austeridad y ahorro.

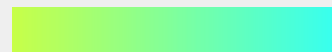




Por ejemplo, al integrar soluciones de automatización en la cadena de suministro utilizando aplicaciones predefinidas o con un número limitado de ajustes, las empresas pueden obtener todos los beneficios de aplicar mejores prácticas de negocios, mayor velocidad, mejor control y visibilidad completa del ciclo de proceso sin necesidad de desarrollar sistemas complejos desde cero.

Estas herramientas permiten el seguimiento en tiempo real de inventarios, pedidos y procesos logísticos, mejorando no solo la gestión de costos, sino también la identificación de áreas de mejora continua. También minimiza el esfuerzo de procesos regulatorios que son obligatorios, como el control de activos bajo el régimen de zona franca, en donde se requiere tener actualizado en tiempo real el estado y localización de activos móviles como computadoras, equipos e instrumentalización.

Este enfoque híbrido de utilizar aplicaciones pre-configuradas con mejores prácticas (para procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de activos, gestión de conciliaciones, analítica de negocios, compras, etc.) y ajustar como trabajan las personas para lograr sinergia con las aplicaciones obtiene resultados en un tiempo muy corto. No es para todos los tipos de procesos ni para todas las industrias, pero es una más de las herramientas que tiene el orquestador de la iniciativa de optimización para lograr máximo impacto y logro de beneficios en el menor tiempo posible.



La tecnología LowCode / NoCode permite tener resultados para automatizaciones de distintas áreas en tiempos muy cortos, de semanas, así como transferir el conocimiento al personal de la empresa para que éste continúe desarrollando aplicaciones en la organización, con poca intervención de personal técnico informático y dando una enorme flexibilidad y velocidad a las iniciativas de automatización de las áreas de negocio.

Según Gartner, en 2026 el 80% de los desarrollos serán bajo modalidad LowCode/NoCode, lo cual será influenciado además por el auge de la inteligencia artificial, cuya capacidad de desarrollo está democratizando el acceso a desarrollar aplicaciones, según Forbes, con requerimientos menores de conocimiento informático.

Herramientas tecnológicas que automatizan tareas recurrentes, como la conciliación de cuentas y la generación de informes financieros, están disponibles en el mercado y pueden ser implementadas rápidamente con una curva de aprendizaje razonable. Esto no solo ahorra tiempo, sino que también mejora la precisión de los datos, la calidad de la información y el entendimiento de los patrones en el gasto, permitiendo una mejor planificación financiera y un control de gastos más riguroso.

Las empresas que adoptan soluciones probadas con una adaptación controlada pueden acelerar el retorno de la inversión mientras mitigan riesgos. Por otro lado, aquellas que optan por la personalización deben equilibrar cuidadosamente la especificidad de sus procesos (el "*traje a la medida*") con los costos y riesgos asociados.



04

Formación y Desarrollo de Equipos

Capacitación en gestión de costos

La formación en gestión de costos es necesaria para que la iniciativa de optimización de costos logre un enfoque estructurado, efectivo y sostenible, enfocada en desarrollar una competencia organizacional que perdure mucho después de que el proyecto de reducción de costos termine.

Un programa de formación bien diseñado no solo prepara a los equipos para ejecutar la iniciativa de reducción de costos, sino que también fomenta una cultura organizacional alineada con esos objetivos estratégicos (disminución del riesgo, mejora continua, eliminación de desperdicio, austeridad, decisiones basadas en datos, etc.).

Este tipo de formación puede estructurarse en tres grupos clave, cuyas características, contenidos y objetivos varían según su rol dentro del 'ecosistema' de la iniciativa: ejecutores, no-ejecutores y tomadores de decisiones.





1. El equipo directamente involucrado en la iniciativa

Características:

- Este grupo está compuesto por los responsables de analizar, diseñar, implementar y monitorear las iniciativas de reducción de costos. Puede incluir líderes de proyectos, analistas financieros, contralores, gerentes de área y personal operativo clave que se involucre en el desarrollo y despliegue de las medidas que optimizarán el costo.
- Este grupo requiere una formación más profunda y técnica, orientada a la acción, enfocada en herramientas, técnicas y metodologías específicas de gestión de costos.
- El nivel de compromiso requerido con la formación es alto, dado que son los principales ejecutores del plan y serán posiblemente aquellos que lleven el cambio a las demás áreas de la empresa. Se les llama a veces los "evangelizadores" del cambio.

Contenidos:

- Metodologías y herramientas específicas: benchmarking, análisis de gasto 80/20, análisis de costos ABC, lean management, automatización de procesos y análisis financiero.
- Técnicas de implementación: planificación de proyectos, gestión de riesgos, creación y monitoreo de indicadores de desempeño (KPIs).
- Habilidades blandas: comunicación estratégica, gestión del cambio y manejo de conflictos.
- Estudios de caso: Ejercicios prácticos basados en ejemplos reales de reducción de costos en las áreas involucradas. Hay una gran cantidad de literatura respecto a la Optimización de Costos, pero mucho de este contenido se queda en la retórica y en los conceptos generales, dado que es complicado generar contenido con una especificidad útil a una empresa en particular.

- Una excepción dentro de la amplia oferta de recursos de estudio, que destaca por su detalle es " Cost Reduction and Control Best Practices" por el Instituto de Gerenciamiento y Administración IOMA, el cual se puede obtener en [Amazon.com](https://www.amazon.com) como material de referencia. Las librerías de casos del [American Productivity & Quality Council](https://www.americanproductivity.com/) son otro recurso valioso para inspiración de ideas.

Objetivos:

- Capacitar al equipo para identificar áreas clave de reducción de costos mediante el uso de herramientas analíticas avanzadas.
- Desarrollar competencias para diseñar y ejecutar planes de acción específicos que minimicen el impacto negativo en la operación.
- Desarrollar destrezas de contraloría de gastos que les permitan llevar a cabo las iniciativas planteadas y aprobadas por el área directiva.
- Garantizar que el equipo pueda comunicar y liderar la iniciativa de forma efectiva dentro de la organización.
- Desarrollar buenas prácticas internas que minimicen el riesgo de efectos colaterales indeseados, a los cuales se exponen este tipo de proyectos.

2. Personal no directamente involucrado pero impactado por la iniciativa

Características:

- Este grupo incluye empleados que no están directamente involucrados en el diseño o ejecución de las iniciativas de reducción de costos, pero cuyos roles, responsabilidades o dinámicas laborales podrían verse afectados.
- La formación se centra en alinear este grupo con los objetivos de la iniciativa, minimizar resistencias, bajar la incertidumbre que generan estos proyectos y tratar de fomentar una sensación de compromiso y comprensión.

- El compromiso requerido por este grupo con la formación es moderado, pues su enfoque es "awareness" y entendimiento. Se entrega en formatos accesibles, como sesiones grupales o contenido digital autoguiado. Hay una amplísima gama de recursos de los que se puede echar mano para guiar la gestión de cambio, la cual debe ser ejecutada con precisión militar. Una lectura recomendada para aquellos encomendados con realizar este tipo de formación es "**Influencer: la nueva ciencia de liderar el cambio**" por Joseph Grenny, el mismo autor de "*Conversaciones Cruciales*". El mismo puede ser obtenido en idioma español en [Amazon.com](https://www.amazon.com)

Contenidos:

- Contexto y propósito: Explicación de las razones detrás de la reducción de costos y cómo estas decisiones contribuyen a la sostenibilidad del negocio.
- Impacto esperado: Detalle de cómo podrían verse afectados sus roles, procesos y responsabilidades. Información sobre como la organización esta planeando minimizar el potencial impacto que puede tener esta iniciativa.
- Cultura organizacional: Fomento de valores como colaboración, resiliencia y adaptabilidad en tiempos de cambio. Se busca evitar eventos o contenidos que puedan amplificar las reacciones negativas (sarcasmo, cinismo, desesperación, etc.). La percepción de un trato justo por parte de la empresa durante el tránsito por esta iniciativa es vital para llevar el proyecto a buen puerto con el mínimo de efectos colaterales.
- Habilidades prácticas: Gestión del cambio desde una perspectiva individual, manejo de incertidumbre y comunicación interna.

Objetivos:

- Fomentar una cultura organizacional que comprenda el razonamiento lógico detras de las iniciativas de reducción de costos, minimice la resistencia a los cambios y acelere el despliegue de las medidas, estabilizando la nueva condición cuanto antes.
- Garantizar que los empleados comprendan el impacto que la iniciativa podría tener en su trabajo y cómo pueden contribuir al éxito del programa para minimizar los efectos adversos.



- Comunicar cómo las iniciativas de mejora, a pesar de los sacrificios que conllevan, mejoran la condición de las personas (menos tiempo invertido, clientes más satisfechos, salir más temprano durante el cierre contable, mejora en la salud ocupacional y disminución de accidentes laborales, o cualquier otro aspecto positivo que las iniciativas logren).
- Reducir el riesgo de desmotivación, malentendidos o conflictos internos durante el proceso de implementación. Es muy importante reducir cualquier percepción de injusticia, sesgos en las tomas de decisión o falta de profesionalismo o empatía en la gestión de la iniciativa.

3. Ejecutivos y otros stakeholders tomadores de decisiones

Características:

- Este grupo incluye a los líderes organizacionales, altos ejecutivos, miembros del Consejo Directivo y otros stakeholders responsables de aprobar, controlar y supervisar las iniciativas del plan de optimización de costos.
- La formación está diseñada para proporcionarles una visión estratégica del cambio por el que se está transitando y permitirles tomar decisiones informadas basadas en un análisis riguroso y alineado con los objetivos de la organización.
- Su compromiso con la formación es más estratégico y menos técnico, centrado en la visión general y los resultados de alto nivel, con frecuencia permitiéndoles ver las interacciones con sus áreas y anticipar potenciales problemas.

Contenidos:

- Perspectiva estratégica: Principios de sostenibilidad financiera, claridad en los indicadores clave (KPIs) de la iniciativa, su impacto a largo plazo y la alineación de éstos con los objetivos empresariales. Asimismo, debe haber claridad respecto a la rendición de cuentas por la obtención de los objetivos de cada una de las iniciativas dentro del plan de optimización de costos.

- **Análisis financiero avanzado:** Evaluación de P&L (ganancias y pérdidas), impacto en la rentabilidad y retorno de inversión esperado de las iniciativas. Este análisis también requiere tomar en cuenta aspectos más suaves de los cambios y cuantificarlos en lo posible dentro de los insumos de la toma de decisiones (por ejemplo, rotación no deseada, percepción desde el exterior de la empresa por parte de los clientes, efecto en la base de suplidores, etc.), pues todo debe entrar a considerarse dentro de los efectos de la iniciativa, a fin de ir ajustando y calibrando la ejecución de las distintas medidas.
- **Gestión de riesgos:** Identificación, discusión y mitigación de riesgos estratégicos asociados con la reducción de costos. Estos incluyen no solo riesgos operativos y financieros, sino también reputacionales.
- **Habilidades de comunicación y liderazgo:** Comunicación en tiempos de crisis, manejo de stakeholders internos y externos y la importancia crítica de gestionar la cultura organizacional durante los cambios. Las iniciativas de reducción de costos son percibidas, de forma inequívoca, como una invención del área directiva. Por ello, el mensaje, el tono, la coherencia de la iniciativa con otras acciones o decisiones de los líderes de la organización son parte de la ejecución de los cambios y un aspecto clave para el éxito de las iniciativas. La credibilidad es la principal moneda de cambio que debe atesorar el área de Dirección.

Objetivos:

- Asegurar que los tomadores de decisiones comprendan el alcance, impacto y beneficios de la iniciativa de reducción de costos.
- Preparar a los líderes para respaldar y comunicar eficazmente la iniciativa, tanto interna como externamente.
- Asegurar una ejecución impoluta del plan, no solo en cuanto al plan en sí mismo, sino en la coherencia de ese plan con las demás actividades, decisiones y acciones del cuerpo directivo.
- Proveerles herramientas para supervisar y evaluar el éxito del programa, garantizando una implementación sostenible y alineada con la estrategia de negocio.
- Dotar a aquellos que pueden ser percibidos como *la cara del cambio*, con los conocimientos y habilidades que les permitan realizar su rol de forma coherente.

La formación e inversión en la gestión del cambio es mucho más que una herramienta técnica

La formación e inversión en la gestión del cambio es mucho más que una herramienta técnica; es un pilar estratégico que permite a las organizaciones construir un enfoque integrado, coherente y cohesivo hacia la reducción de costos.

Al estructurar correctamente la formación según los roles y necesidades de cada grupo, se logra un alineamiento organizacional que maximiza las posibilidades de éxito. Este enfoque asegura que todos los niveles de la organización comprendan su papel en el proceso, contribuyendo a una ejecución más fluida y sostenible.

Si tu empresa está considerando implementar una iniciativa de reducción de costos, considera comenzar con un programa de formación muy bien diseñado para fortalecer las bases del éxito y minimizar los riesgos durante y posterior al proceso optimización de costos.

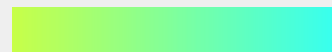
La implementación de una *cultura de ahorro* dentro de la organización es fundamental para garantizar que las estrategias de reducción de costos sean sostenibles a largo plazo. Esto implica no solo un cambio en el enfoque hacia el gasto, sino también una mentalidad proactiva en la búsqueda de eficiencia.



La principal falla de los proyectos de optimización de costos no está en la ejecución del proyecto o el logro de resultados..., está en la sostenibilidad de las medidas en el mediano plazo.

Igual que con la analogía de las dietas de moda, luego de un período de ayuno prolongado que no cambia los hábitos de quién hace el sacrificio (directivos, gerentes, jefes y colaboradores individuales), una vez logrados los objetivos, el reto es no volver a ganar el peso, sino mantenerse esbelto.

De ahí que los aspectos culturales de la búsqueda de mejora continua, reducción del desperdicio y austeridad sean casi tan importantes como los resultados mismos después de la iniciativa.



Liderazgo para la reducción de costos





Según **la firma de investigación Gartner**, menos de la mitad (43%) de las empresas logran sus niveles de ahorro esperados durante el primer año y solamente el 7% logran mantener los ahorros pasados 3 años.

La ruta para la sostenibilidad de los ahorros pasa necesariamente por un cambio del comportamiento de la organización, por un cambio de cultura organizacional.

En este contexto y aunque la siguiente afirmación tiene algunos detractores, el liderazgo del área directiva de la empresa (Junta Directiva, CEO, Gerentes, Jefes y Supervisores) es lo que moldea la cultura de una organización. La cultura de una empresa se moldea de arriba hacia abajo con:

- Consistencia y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La reputación lo es todo cuando se ejerce un puesto de liderazgo.
- Constancia o perseverancia para continuar con el plan o con la nueva forma de hacer las cosas por un período prolongado.
- Transparencia, honestidad, ética y respeto hacia las personas, independientemente de lo duras que sean las decisiones que haya que tomar.

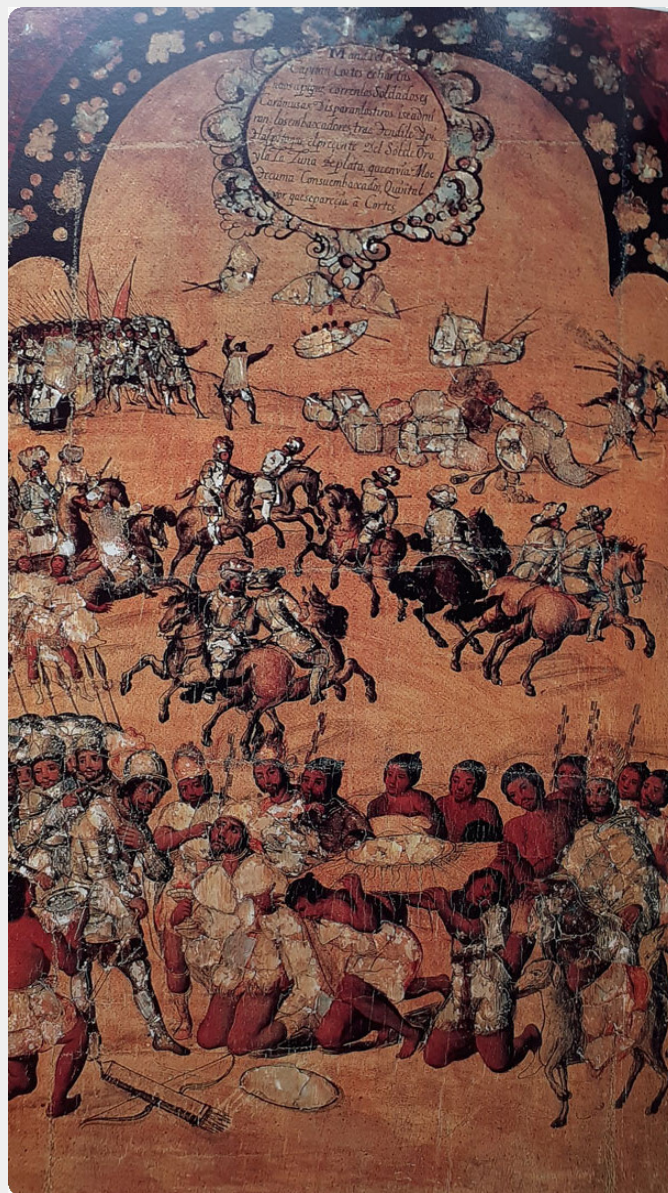
Quemar los barcos... o la percepción de ello

Los líderes de la organización son los que marcan la pauta en la cultura organizacional, en la gestión del cambio y los que muchas veces moldean los roles aspiracionales a seguir. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace no puede ser subvalorada en una iniciativa de optimización de costos: de la resolución que las personas perciban de sus líderes para con la iniciativa dependerá a su vez su actitud y apoyo a la misma. Por eso la gestión del mensaje, los símbolos y los artefactos del mensaje deben ser coherentes, genuinos.



En las siguientes dos citas anecdóticas se refleja la importancia del simbolismo en los eventos donde hay decisiones difíciles que deben ser llevadas adelante:

- La historia de **Xiang Yu durante las batallas del final de la Dinastía Qin**
- La historia de **Alejandro Magno, al quemar sus naves tras desembarcar en Persia**
- Nuestra versión Iberoamericana de la misma historia, **la quema de los barcos que trajeron a los expedicionarios españoles desde Cuba hasta Veracruz, ordenada por Hernán Cortéz en Agosto de 1519**



"Manda el Capitán Cortés echar las naves a pique, corren los soldados escaramusas disparan los tiros y se admiran los embaxadores ..."

— *La quema de las naves*, Miguel González, enconchado, fines siglo XVII. En *Los Pinceles de la Historia El origen del reino de la Nueva España 1680-1750*. MUNAL-INBA. Ubicación: Museo de Bellas Artes de Buenos Aires.

Lo que las tres historias muestran es el efecto de la **percepción del liderazgo en la "tropa"**, la dinámica de las personas es la misma en las empresas.... de forma análoga, las acciones, mensajes, **artefactos**, así como la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace impacta directamente el éxito de la iniciativa de reducción de costos.



05

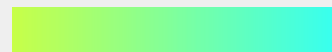
Implementación de la Cultura de Ahorro



Estrategias para promover el ahorro en la organización

Enfrentar el reto de instaurar una cultura organizacional de optimización de costos requiere un enfoque equilibrado, que no solo se centre en la reducción de gastos, sino que también garantice la sostenibilidad del negocio, proteja las actividades que generan valor y fomente la innovación.

Esta sección está dirigida a los líderes organizacionales, quienes juegan un papel fundamental en moldear la cultura de una empresa, y aborda, desde una perspectiva práctica, cómo construir un entorno en el que la austeridad sea un habilitador estratégico y no un freno al crecimiento.



1. Cambiar la narrativa: de “recortar” a “optimizar”

Uno de los principales retos al abordar una iniciativa de reducción de costos es el miedo asociado con la austeridad. Las personas a menudo lo perciben como sinónimo de pérdida, sacrificio o limitación. Los líderes deben reformular este concepto para posicionarlo como una oportunidad estratégica de mejora continua y de creación de valor.

Claves para el cambio de narrativa:

- Enfatique que la optimización de costos no se trata únicamente de gastar menos, sino de gastar de manera más inteligente.
- Comunique que estas iniciativas buscan liberar recursos para reinvertir en áreas clave como innovación, crecimiento y desarrollo de talento.
- Presente la optimización de costos como un elemento fundamental de resiliencia organizacional, crucial para afrontar un entorno cambiante.

2. Liderar con el ejemplo: la austeridad comienza en la alta dirección

La cultura organizacional se construye desde arriba. Los líderes deben ser los primeros en demostrar comportamientos alineados con la optimización de costos. Esto no solo refuerza su credibilidad, sino que también establece un estándar claro para toda la organización.

Acciones concretas para los líderes:

- Practique la austeridad visible en su propio gasto y decisiones, como reducir excesos en viajes corporativos o eventos.

- Sea transparente sobre cómo las iniciativas de optimización afectarán a todos, incluida la alta dirección.
- Comunique regularmente sobre los avances, mostrando cómo las medidas implementadas están generando beneficios tangibles.

3. Construir hábitos de ahorro en todos los niveles de la organización

La instauración de una cultura de optimización de costos requiere que cada miembro de la organización adopte hábitos de ahorro y eficiencia en su trabajo diario. Sin embargo, este cambio no sucede de la noche a la mañana; requiere formación, comunicación constante y un entorno que fomente la responsabilidad individual.

Pasos para instaurar hábitos de ahorro:

1. **Educar:** Ofrezca formación sobre conceptos clave de gestión de costos y eficiencia operativa para que los empleados comprendan cómo sus acciones impactan las finanzas de la empresa.
2. **Involucrar:** Involucre a los equipos en la identificación de oportunidades de ahorro en sus propias áreas, fomentando un sentido de propiedad sobre los resultados.
3. **Reconocer:** Celebre y recompense los comportamientos que contribuyen a los objetivos de optimización de costos.

4. Proteger la innovación y las actividades de valor

Un error común en las iniciativas de optimización de costos es realizar recortes indiscriminados que terminan afectando las áreas que generan valor o impulsan la competitividad. La austeridad no debe ser un obstáculo para la innovación, las iniciativas comerciales o las operaciones clave. Por el contrario, debe ser un catalizador que permita reasignar recursos hacia estas prioridades estratégicas.



Principios para equilibrar austeridad e innovación:

- Establezca criterios claros para identificar y proteger las inversiones estratégicas, como proyectos de I+D, tecnología y capacitación de talento.
- Asegúrese de que las decisiones de optimización estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa, evitando soluciones de corto plazo que puedan comprometer el crecimiento futuro.
- Cree un espacio dedicado para la experimentación, donde los equipos puedan desarrollar nuevas ideas y procesos sin temor a restricciones excesivas.

5. Fomentar una mentalidad de mejora continua

La optimización de costos no es un evento único, sino un proceso continuo. Al adoptar la mejora continua como un principio rector, las organizaciones pueden garantizar que las iniciativas de ahorro se mantengan relevantes y sostenibles con el tiempo.

Cómo fomentar la mejora continua:

- Establezca indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso de las iniciativas de optimización de costos.
- Cree espacios regulares para la reflexión y el aprendizaje organizacional, donde los equipos puedan analizar lo que ha funcionado y lo que puede mejorarse.
- Invierta en tecnología que permita una mayor visibilidad de los costos y facilite la toma de decisiones basada en datos.

6. El rol de la comunicación: crear compromiso, no resistencia

La comunicación efectiva es el pegamento que mantiene unida la cultura de optimización de costos. Una narrativa bien construida no solo reduce la resistencia al cambio, sino que también inspira a los empleados a ser parte activa del proceso.



Elementos clave de la comunicación:

- Contexto claro: Explique el “por qué” detrás de las medidas de optimización de costos, vinculándolas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Transparencia: Comparta información relevante sobre el progreso y los resultados de las iniciativas, manteniendo a los empleados informados y comprometidos.
- Coherencia: Asegúrese de que los mensajes sean consistentes en todos los niveles de la organización para evitar confusiones o contradicciones.

Corolario: austeridad con propósito

Instaurar una cultura organizacional de optimización de costos requiere liderazgo, claridad de propósito y un compromiso firme con el equilibrio entre la austeridad y la innovación. Los líderes deben actuar como modelos a seguir, comunicadores efectivos y defensores de una mentalidad de mejora continua. Al hacerlo, no solo garantizan que la organización logre sus objetivos financieros, sino que también fortalecen la resiliencia, la competitividad y la sostenibilidad del negocio.

Este enfoque estratégico permite a las empresas prosperar incluso en entornos desafiantes, demostrando que la optimización de costos no es una limitación, sino una oportunidad para reinventar y fortalecer la operación.

Comunicación y compromiso del equipo

El éxito de una iniciativa de optimización o reducción de costos depende no solo de las estrategias financieras y operativas, sino también de la manera en que se gestiona la comunicación a lo largo del proceso. Una comunicación efectiva no solo minimiza los impactos negativos, sino que también genera confianza, compromiso y colaboración entre los empleados y las partes interesadas.



Este capítulo explora cómo los líderes organizacionales pueden moldear y gestionar la comunicación durante una iniciativa de optimización de costos, basándose en principios de transparencia, empatía y visión estratégica.



1. El papel central de la comunicación en el proceso de cambio

La comunicación no es simplemente un vehículo para transmitir información; es una herramienta estratégica que construye puentes entre las decisiones corporativas y las personas que las ejecutan. En una iniciativa de optimización de costos, los empleados y stakeholders necesitan entender las razones detrás de las decisiones, el impacto esperado y cómo encajan en la visión general de la organización.



Claves para el éxito:

- Evitar la incertidumbre: Los vacíos de información alimentan la ansiedad y los rumores. Proporcione un flujo continuo de información clara y estructurada.
- **Hacer el "por qué" evidente:** Explique las razones estratégicas detrás de la optimización de costos, conectándolas con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento.
- **Adaptar el mensaje:** Cada audiencia (empleados, gerentes, clientes, proveedores) tiene necesidades de información diferentes. Asegúrese de adaptar el contenido y el tono de los mensajes según corresponda.

2. Principios fundamentales de comunicación en iniciativas de reducción de costos

Transparencia con empatía

La transparencia no significa compartir cada detalle, sino transmitir la información esencial de manera honesta y oportuna. Es importante validar las emociones de los empleados y demostrar empatía durante todo el proceso.

Ejemplo práctico: Un líder que comunica los recortes necesarios en un área específica debe enfatizar cómo estas medidas contribuirán a la estabilidad a largo plazo, reconociendo al mismo tiempo el impacto personal en los involucrados.

Consistencia en el mensaje

Un mensaje coherente reduce la ambigüedad y mantiene alineados a todos los niveles de la organización. La falta de consistencia genera confusión y erosiona la confianza.

Acción clave: Asegúrese de que todos los líderes y gerentes comunican los mismos mensajes fundamentales y en los mismos tiempos.



3. La estrategia de comunicación: paso a paso

Paso 1: planificación y segmentación de audiencias

Identifique a las audiencias clave (empleados, directivos, proveedores, clientes) y personalice los mensajes según sus necesidades, preocupaciones e intereses.

- Audiencias internas: Los empleados necesitan comprender el "qué" y el "por qué" detrás de las medidas, junto con una visión clara del futuro.
- Audiencias externas: Los clientes y proveedores requieren garantías sobre la continuidad del servicio y las relaciones comerciales.

Paso 2: elección del canal de comunicación

Seleccione los canales más efectivos para cada audiencia:

- Reuniones en vivo: Ideales para abordar temas complejos o sensibles, fomentando la interacción y aclarando dudas.
- Comunicaciones escritas: Boletines internos, correos electrónicos y presentaciones son útiles para mantener registros y ofrecer detalles.
- Plataformas digitales: Utilice intranets o aplicaciones de comunicación para actualizaciones frecuentes y un acceso ágil a la información.
- Evite mensajes grabados: en general, grabar los mensajes asociados a una reducción de costos, sea en audio o video es una mala idea. Al enviar un mensaje grabado se pierde control de la narrativa, es más difícil recibir retroalimentación y en el mundo de las redes sociales, el control de los canales de comunicación podría perderse.

Paso 3: timing estratégico

El momento en que se comunica un mensaje puede amplificar o minimizar su impacto. Evite anunciar cambios importantes en periodos críticos, como antes de las vacaciones o fechas clave para el negocio.



4. Fomentar el Compromiso y la Colaboración

La comunicación no debe ser un monólogo, sino un diálogo que invite a la retroalimentación y la participación. Involucre a los empleados como parte activa del proceso de optimización de costos.

- Sesiones de escucha: Organice reuniones o encuestas para recoger las preocupaciones y sugerencias de los empleados.
- Retroalimentación continua: Muestre a los empleados cómo sus comentarios han influido en el plan, reforzando el sentido de pertenencia y colaboración.

Herramientas recomendadas:

- Encuestas anónimas para medir el nivel de aceptación de las iniciativas.
- Espacios abiertos para responder preguntas de los empleados, como sesiones de "town hall."
- Si cuenta con espacios colaborativos digitales, evalúe el uso de estos canales para brindar un monitoreo y una vía de retroalimentación más directa y rápida, sin convertirla en una "red social interna" (aplicaciones tipo "muro" pueden ser difíciles de controlar, lo mejor es que los canales sean individualizados).

5. Comunicación Posterior al Anuncio: Mantener la Confianza

El proceso de optimización de costos no termina con el anuncio inicial. La comunicación constante es clave para mantener la confianza y el compromiso.

Estrategias para mantener el diálogo:

- Progresos y resultados: Informe periódicamente sobre los avances en los objetivos de optimización y los beneficios obtenidos.
- Reconocimiento: Celebre los logros individuales y colectivos en el proceso, destacando las contribuciones positivas.
- Reiteración de la visión: Refuerce cómo estas medidas posicionan a la organización para un futuro más sostenible y competitivo.



6. Anticipando y Superando Barreras

La resistencia al cambio es un desafío predecible, especialmente en iniciativas de reducción de costos. Los líderes deben anticipar posibles obstáculos y preparar respuestas claras y empáticas.

Barreras comunes y cómo abordarlas:

- **Ansiedad por la seguridad laboral:** Sea claro sobre cómo las decisiones afectarán (o no) al empleo, y ofrezca apoyo a los afectados.
- **Escepticismo:** Comparta ejemplos concretos de cómo estas medidas beneficiarán a la organización y a los empleados.

Una comunicación bien gestionada no solo facilita la implementación de una iniciativa de optimización de costos, sino que también fortalece la cultura organizacional y la confianza en el liderazgo. Los líderes que logran equilibrar transparencia, empatía y consistencia pueden convertir un proceso desafiante en una oportunidad para unir a su equipo en torno a un propósito común.

Al final del día, no se trata solo de transmitir información, sino de construir relaciones, mantener la motivación y demostrar que incluso en tiempos de austeridad, las personas siguen siendo la prioridad de la organización. Su plan maestro para la reducción de costos requiere desde el día 1 de un plan detallado de comunicaciones.

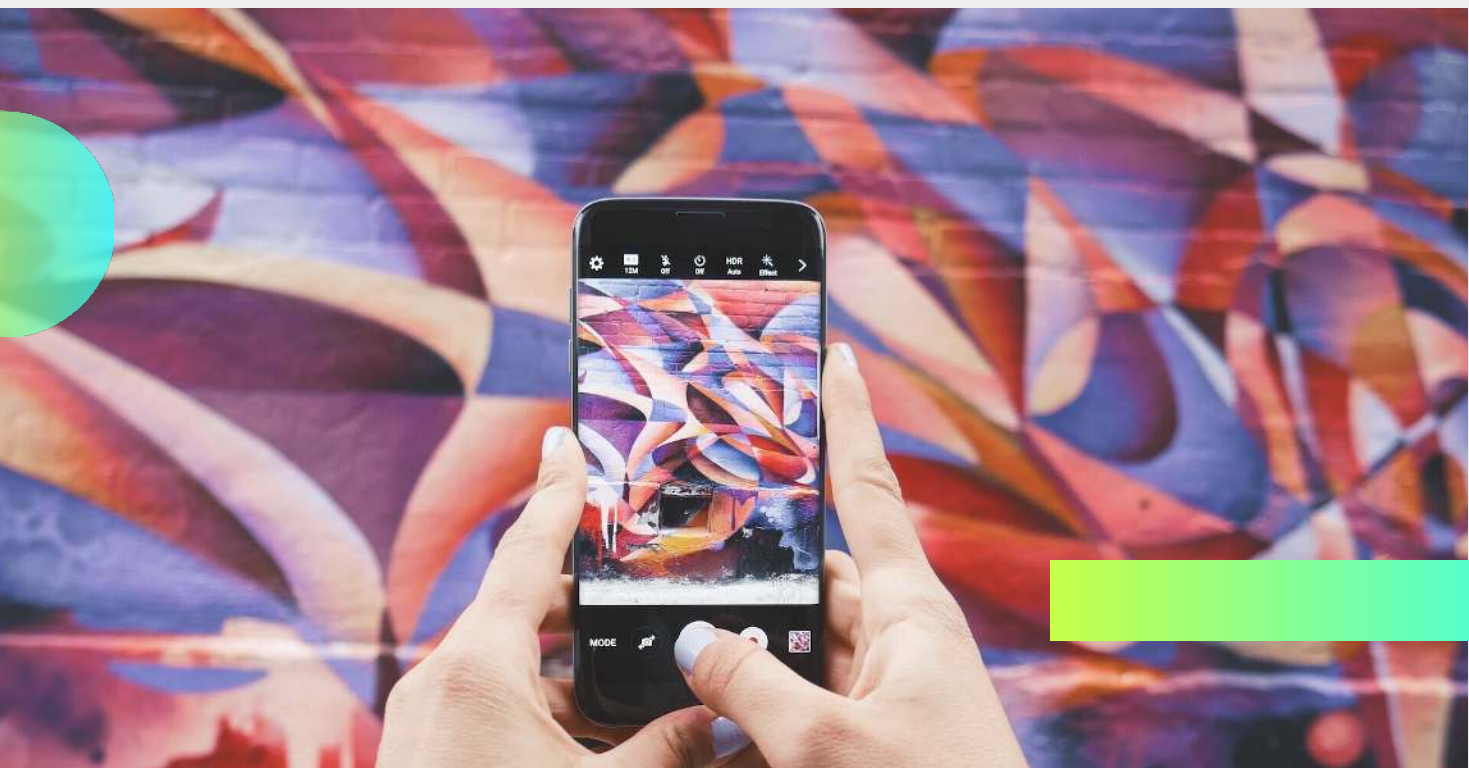


06

**Impacto de la Digitalización en la Reducción
de Costos**

Transformación digital y sus beneficios

La transformación digital ha emergido como un catalizador esencial en la búsqueda de competitividad y resiliencia para las empresas en un entorno empresarial cada vez más incierto y dinámico. Esta transformación implica la adopción de tecnologías digitales que optimizan procesos, mejoran la comunicación y fomentan la innovación. Uno de los beneficios más destacados de la transformación digital es la optimización de costos operativos. La automatización de procesos financieros, por ejemplo, reduce la carga de trabajo manual y minimiza la posibilidad de errores humanos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y ahorro. **Sin embargo, la automatización por si sola no es sinónimo de ahorros, ni tampoco es sinónimo de recortes de personal, que es una visión miope del potencial que tiene el incorporar tecnología a los distintos procesos operativos y de toma de decision.** Algunos casos de uso para el uso de la tecnología como catalizador de reducciones de costos son los siguientes:





- Disminución de trabajo operativo y eliminación de errores: este es el potencial ahorro más obvio, pero se logra solamente cuando es posible re-organizar el trabajo restante en las personas, para "extraer" y concentrar el trabajo que esta siendo automatizado en un solo FTE (Empleado de Tiempo Completo). Esto es más sencillo en operaciones de alto volumen, pero en pequeña y mediana empresa, en donde hay personas con múltiples roles, este tipo de reorganización del trabajo es más difícil.
- Mejor visibilidad y análisis de los costos directos e indirectos, ajenos al costo de personal, que pueden ser eliminados, reducidos, racionalizados o realizados en una programación distinta. La habilitación de herramientas de analítica que sean fáciles de utilizar por los analistas pueden darle al personal especializado nuevas formas de analizar en qué se gasta, cada cuanto se gasta y el calce entre estos gastos y los ingresos asociados a dichos gastos.
- Reducción de pérdidas o riesgos asociados a situaciones de no cumplimiento. Cuando las empresas estan sujetas a multas u otras penalidades por salirse de los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) a los que están sujetos o por faltas regulatorias, la aplicacion de tecnología a la prevención de dichas situaciones (por alerta temprana o por abordajes predictivos de simulación) pueden incidir en una reducción de costes por este motivo.
- Nuevas formas de analizar proveedores, inventarios y patrones de compra: Una de las formas más infravaloradas de producir ahorros tiene que ver con "comprar mejor". Es decir, hacer ajustes en la cantidad de proveedores (más o menos por categoría de compra), los parámetros mínimos que disparan el reaprovisionamiento, los costos de manejo y almacenamiento, la frecuencia y cantidad de las compras y otros factores que afectan más el "¿cómo?" que el "¿cuánto?". Para este tipo de análisis, las áreas de compra deben estar empoderadas con herramientas de analítica que les permita probar distintos escenarios con el propósito de mejorar las políticas de compra y negociaciones particulares.



Nuevas oportunidades con el LowCode/NoCode

El auge de las herramientas LowCode y NoCode ha transformado la forma en que las empresas abordan el desarrollo de software y soluciones tecnológicas. Estas plataformas permiten a los usuarios crear aplicaciones personalizadas sin necesidad de contar con habilidades avanzadas de programación, lo que reduce la dependencia de los departamentos de TI y acelera la implementación de soluciones, la innovación y la experimentación.

La capacidad de desarrollar aplicaciones específicas que aborden desafíos financieros y operativos permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, aumentando así su competitividad y resiliencia. Imagine hace 50 años cuando no existían las hojas electrónicas y todo se le tenía que solicitar como un "cálculo especial" al área de tecnología que manejaba el computador central (mainframe). El advenimiento de la PC y las herramientas de cálculo en las oficinas liberó la capacidad creativa de los especialistas funcionales para hacer más pruebas, más escenarios e inclusive, crear elaboradas hojas de calculo formuladas que resolvían temas necesarios para la toma de decisiones sin la intervención del área de tecnología.

De forma similar, la incorporación de herramientas que permiten prototipeado rápido de potenciales soluciones, decisiones y escenarios libera a las áreas funcionales para buscar libremente mejores soluciones o decisiones que optimicen costos.



En el ámbito de la conciliación contable, la automatización se ha convertido en una necesidad clave para las empresas que buscan eficiencia y precisión. Las herramientas de conciliación contable automatizada permiten a los equipos financieros reducir el tiempo y los recursos dedicados a procesos manuales, lo que a su vez minimiza el riesgo de errores. La implementación de estas soluciones no solo mejora la exactitud de la información financiera sino que también libera a los profesionales de finanzas de tareas repetitivas, permitiéndoles enfocarse en análisis más estratégicos y en la toma de decisiones que impulsan el crecimiento.

La inteligencia artificial (IA) se está integrando cada vez más en las operaciones financieras, ofreciendo nuevas oportunidades para la optimización de costos. A través del análisis predictivo y la automatización de algunos procesos de simulación, la IA puede identificar patrones y tendencias en los datos financieros que podrían pasar desapercibidos para los humanos. Esto permite a los CFOs elaborar pronósticos más precisos y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Además, la IA puede facilitar la detección de fraudes y la gestión de riesgos, lo que contribuye a una mayor sostenibilidad financiera a largo plazo.

La combinación de plataformas LowCode / NoCode, herramientas de conciliación automatizada y analítica empresarial, así como por supuesto la inteligencia artificial no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta una cultura de ahorro dentro de las organizaciones. Al empoderar a los equipos para que desarrollen soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, se promueve la innovación y el pensamiento crítico. Esta cultura de ahorro se traduce en una mentalidad proactiva hacia la reducción de costos, donde cada miembro del equipo se siente responsable de contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa.



Casos de éxito en la digitalización

La digitalización ha emergido como un motor clave en la optimización de procesos empresariales, destacándose en áreas cruciales como P2P (*Procure to Pay*), O2C (*Order to Cash*), R2R (*Record to Report*), compras y abastecimiento, así como en la creación de ambientes colaborativos digitales. Uno de los casos más notables es el de una empresa multinacional de retail que implementó un sistema integrado de gestión de proveedores. A través de la automatización de procesos P2P, logró reducir el tiempo de procesamiento de órdenes en un 40%, lo que se tradujo en una leve disminución de los costos operativos (porque las actividades seguían siendo las mismas), pero un notable aumento en la eficiencia del uso del flujo de caja.

En el ámbito de O2C, una firma de servicios financieros optimizó su proceso mediante la implementación de soluciones digitales que permitieron una mejor gestión de cuentas por cobrar. Al aprovechar mejor el estado digital de las facturas y establecer canales de comunicación en tiempo real con sus clientes, la empresa consiguió reducir el ciclo de cobro (menor DSO) y lograr un ahorro significativo en costos administrativos asociados al cobro.

El sector logístico también ha visto resultados positivos mediante la digitalización del R2R. Un equipo de reportería y consolidación contable, gestionando más de 100 compañías en un ambiente multinacional, creó una solución local que permitía visualizar los ajustes intercompany más de 16 horas antes de la actualización del cubo de datos oficial, logrando tener la información estimada antes y por tanto disminuyendo la duración del cierre en 1 día. Esta reducción incidió en que los directivos pudieran tomar decisiones más informadas y rápidas, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante cambios del mercado.



En cuanto a compras y abastecimiento, un caso ejemplar es el de una empresa de gestión inmobiliaria bajo un régimen regulado, contaba con largos tiempos para el registro, verificación y aprobación de potenciales proveedores, dado que debían pasar por un proceso similar al de "conozca a su cliente" (KYC) previo a la creación de los contratos. A través de una herramienta LowCode / NoCode, el proceso KYC se aceleró en una fracción del tiempo original y esto esta herramienta, logró negociaciones más rápidas y una reducción de costos en la gestión de los proveedores.

La racionalización del gasto en lo digital: un reto en medio de tanta transformación

En un contexto empresarial caracterizado por la presión constante por digitalizar y automatizar operaciones, el gasto en tecnología de la información (TI) se ha convertido en un componente crítico de los presupuestos corporativos.

Desde suscripciones a plataformas colaborativas hasta servicios en la nube y máquinas virtuales, los costos de TI no solo son recurrentes, sino que a menudo parecen inamovibles. Sin embargo, el rápido avance tecnológico y la convergencia funcional de las aplicaciones SaaS presentan una oportunidad única para abordar estos gastos desde un enfoque estratégico.

1. La evolución de la tecnología y su impacto en el gasto

El dinamismo del sector tecnológico significa que las plataformas y herramientas de TI están en constante evolución. Muchas aplicaciones que antes requerían múltiples complementos o herramientas para cubrir funciones específicas, ahora integran esas capacidades en una sola plataforma.



Esta convergencia tecnológica, si no es analizada periódicamente, puede llevar a duplicidades en las herramientas utilizadas por la empresa, generando gastos innecesarios.

Ejemplo práctico:

Una organización puede pagar por dos plataformas de almacenamiento en la nube cuando una de ellas ya ofrece las capacidades requeridas para la operación.

2. La naturaleza recurrente del gasto en TI

Gran parte de los costos de TI actuales están estructurados en esquemas de suscripción, lo que dificulta reducirlos. Los servicios basados en la nube, licencias de software y plataformas de colaboración tienen costos recurrentes, a menudo fijos, y las oportunidades de negociación son limitadas. No obstante, esto no significa que no haya oportunidades para optimizar el uso de estos recursos.

Preguntas clave para identificar oportunidades de ahorro:

- ¿Cuántos de los servicios contratados están realmente en uso?
- ¿Qué porcentaje de las funciones ofrecidas por las plataformas contratadas es utilizado por los equipos?
- ¿Existen herramientas que están duplicando funciones?

3. Racionalización: una disciplina clave

Racionalizar el gasto en TI implica un análisis periódico de las decisiones pasadas en infraestructura, plataformas y servicios contratados.



Este proceso busca alinear los costos tecnológicos con los objetivos actuales de la organización, identificando oportunidades para consolidar servicios, reducir duplicidades y aprovechar al máximo los avances tecnológicos.

Metodología para la racionalización de gastos:

1. Inventario de herramientas y servicios:

- Compile una lista exhaustiva de todos los servicios y plataformas contratadas, junto con sus costos y niveles de uso.
- Incluya tanto herramientas SaaS como infraestructura local o en la nube.

2. Evaluación del uso y valor:

- Analice el grado de utilización de cada herramienta.
- Identifique funcionalidades que se solapan entre diferentes plataformas.

3. Comparación con el mercado:

- Investigue alternativas tecnológicas disponibles que ofrezcan una mejor relación costo-beneficio.
- Evalúe si las tecnologías actuales han evolucionado para cubrir necesidades adicionales.

4. Plan de acción:

- Decida qué herramientas se consolidarán, renegociarán o eliminarán.
- Asegúrese de que los cambios no afecten la continuidad operativa ni los resultados del negocio.



4. Consolidación de servicios y aprovechamiento de la nube

La nube ha revolucionado cómo las empresas consumen tecnología, pero también ha introducido nuevos desafíos. Es común que las organizaciones paguen por recursos infrautilizados o sobreaprovisionados, especialmente en entornos donde se contratan servicios de manera acelerada para responder a demandas inmediatas.

Buenas prácticas para optimizar el gasto en la nube:

- Planificación de capacidad: Asegúrese de que los recursos contratados estén alineados con las necesidades reales de la organización, evitando el pago por capacidad innecesaria.
- Revisión de tarifas de transferencia de datos: Minimice costos asociados con la transferencia de datos entre regiones o plataformas.
- Uso de herramientas de monitoreo: Plataformas como AWS Cost Explorer, Azure Cost Management y Google Cloud Billing permiten identificar áreas de optimización.

5. Evitar duplicidades: una oportunidad estratégica

En un entorno donde las herramientas tecnológicas convergen en sus capacidades, las duplicidades son una fuente común de gasto innecesario. Por ejemplo, una organización puede estar pagando tanto por un CRM como por una plataforma de gestión de proyectos, cuando una de ellas ya cubre ambas funciones.

Acciones recomendadas:

- Realice auditorías regulares para identificar herramientas con funcionalidades superpuestas.
- Considere migrar a soluciones integradas que puedan reemplazar múltiples plataformas con una sola.

6. Beneficios de la racionalización

El impacto positivo de la racionalización del gasto en TI no se limita a los ahorros financieros. Este enfoque también permite a las organizaciones ser más ágiles, asegurando que sus inversiones tecnológicas estén alineadas con sus necesidades actuales y futuras.

Beneficios clave:

- Mayor eficiencia operativa: Reducir la complejidad asociada con múltiples herramientas y servicios.
- Mejor ROI: Asegurar que cada dólar gastado en TI aporte valor tangible.
- Flexibilidad para invertir: Liberar recursos para financiar iniciativas estratégicas, como innovación o expansión.

7. Construir una Cultura de Disciplina en el Gasto Tecnológico

La racionalización del gasto en TI no es una tarea puntual, sino una disciplina continua que debe integrarse en la cultura organizacional. Esto requiere:

- Compromiso del liderazgo: Los ejecutivos deben liderar con el ejemplo, impulsando revisiones periódicas y fomentando la transparencia en las decisiones de gasto.
- Formación de equipos: Capacite a los equipos para identificar oportunidades de optimización y aprovechar al máximo las herramientas disponibles.
- Métricas claras: Establezca indicadores para medir la eficacia de las iniciativas de racionalización.

En un mundo donde la transformación digital es una prioridad, el gasto en TI no puede ser abordado de manera pasiva.



En un mundo donde la transformación digital es una prioridad, el gasto en TI no puede ser abordado de manera pasiva. Las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo para racionalizar sus inversiones tecnológicas, asegurando que cada herramienta, plataforma y servicio contribuya al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La racionalización del gasto en lo digital no es solo un ejercicio financiero; es una oportunidad para mejorar la eficiencia, fomentar la innovación y construir un negocio más resiliente y preparado para el futuro.



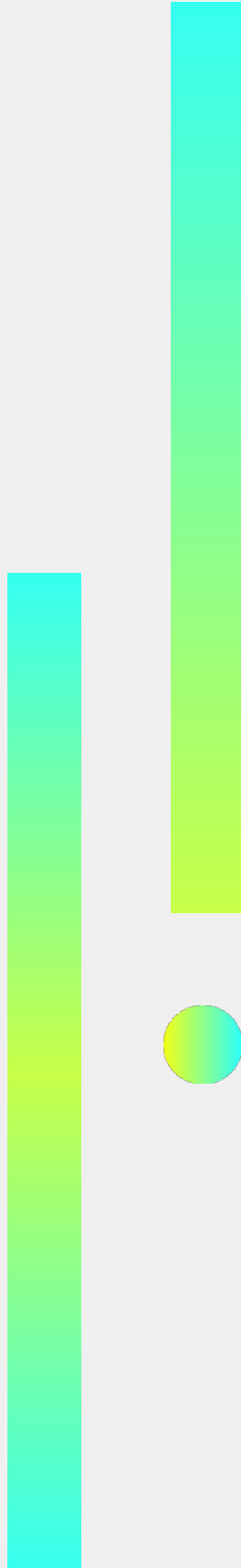
07

**Nuestro abordaje en hacia la optimización de
costos**

En **EXYGE Consulting** entendemos que cuando las empresas requieren mejorar sus costos, hay una relación tensa entre la prioridad por hacerlo rápido para que los efectos de la reducción en el gasto se empiece a sentir y la necesidad por hacerlo bien, de forma que se minimicen los riesgos y los efectos adversos a la operación.

Asimismo, un proceso muy largo genera un alto desgaste en el personal y esto tiende a erosionar también la fibra de cultura organizacional que tiene la empresa.

Esta convergencia de prioridades contrapuestas hace que sea muy importante tomar medidas correctas pronto y al mismo tiempo formar la capacidad de la organización para continuar buscando ahorros como parte de la disciplina y hábitos de la organización.







Nuestro abordaje para proyectos de reducción de costos se estructura usualmente en tres etapas que hemos llamado:

Encuentre los ahorros: Esta etapa realiza de forma acelerada el análisis exhaustivo de las oportunidades que presenta la balanza de gastos. Usualmente esta etapa incorpora una evaluación de las operaciones y la organización para dar contexto a los datos financieros. Producto de esta etapa se presenta un plan detallado con un portafolio de iniciativas para que la organización asigne un responsable, metas y un plazo para su ejecución.

Logre los ahorros: Durante esta etapa, acompañamos a la empresa en la co-ejecución de las medidas que se espera tengan un efecto positivo en el gasto. Si bien muchas de las medidas y acciones realizadas en esta etapa deben ser lideradas por las gerencias de área o sus subalternos, nuestro acompañamiento le imprime consistencia, ritmo y monitoreo al proceso, ayudándole a la alta dirección a entender y ajustar el plan conforme se avanza.

Mantenga los ahorros: Esta última etapa es quizá tan importante como la segunda, donde trabajamos con la organización en acciones que "fijen" los hábitos de ahorro y mejora continua en las políticas organizacionales y la cultura de la empresa.

Nuestra experiencia en procesos que buscan mejorar operacionalmente, reducir costos y aventajar a los competidores nos posicionan para acompañar a las empresas que buscan avanzar en este tipo de proyectos con paso seguro y al mismo tiempo construir la capacidad para establecer la optimización de costos como una disciplina y competencia clave dentro de la fibra organizacional de la empresa. [Mayor información sobre nuestros servicios puede encontrarse aquí.](#)



#WeHelpYouWorkBetter

LATAM / MENA

Información de Contacto

En EXYGE Consulting transformamos la forma en que las empresas trabajan, combinando estrategia, excelencia operativa y transformación digital para que alcancen sus metas más ambiciosas con confianza.

Somos una empresa verificada por ConnectAmericas, la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo para promover el comercio en Iberoamérica.



Web: <https://exyge.com>

Email: contacto@exyge.com

LinkedIn: [/company/exyge-consulting](https://www.linkedin.com/company/exyge-consulting)