Deloitte.
Insights

Perspectiva de la empresa extendida

Llevando al siguiente nivel la administración de la empresa extendida

Contenidos

Introduction 2

Cómo está evolucionando la administración de la empresa extendida – y dónde encaja la recuperación de costos e ingresos ordinarios 6

Dónde algunas organizaciones se están quedando cortas
Cómo evitar dificultades en la recuperación de costos e ingresos ordinarios 8

Cómo evitar dificultades en la recuperación de costos e ingresos ordinarios 10

Un enfoque de cuatro puntas para la recuperación de costos e ingresos ordinarios 13

Aprovechamiento de la recuperación de costos e ingresos ordinarios para mejorar la administración de la empresa extendida 15

Notas finales 17

Introducción

DADOS EL ALCANCE y la importancia que hoy tiene la empresa extendida, las organizaciones han estado trabajando para actualizar su administración de proveedores, vendedores, y socios. Tal y como previamente se observó en Deloitte Insights,[1] las prácticas de administración de la empresa extendida no siempre igualan los riesgos presentados por la empresa extendida. Una de las principales razones para esto es la tendencia de los líderes organizacionales a pasar por alto o interpretar de manera equivocada el rol que un programa sólido de recuperación de costos e ingresos ordinarios puede jugar en la optimización de su empresa extendida.

La recuperación de costos e ingresos ordinarios generalmente se ubica dentro de las iniciativas más grandes de administración de la empresa extendida. Muchas organizaciones han implementado ciertos elementos de un programa de administración de la empresa extendida; sin embargo, algunos programas carecen de ciertos otros elementos o los despliegan de una manera aislada e ineficiente. Un programa robusto de recuperación de costos e ingresos ordinarios puede vigorizar o revigorizar – así como también ayudar a financiar – el camino de la organización hacia la madurez de la administración de la empresa extendida.

En el entorno actual, como las organizaciones buscan recuperarse de la crisis del COVID-19, el efectivo se ha convertido en el principal centro de atención para toda la organización. El programa de administración de la empresa extendida puede ayudar a valorar la capacidad de recuperación y la estabilidad financiera de terceros – elementos clave para ayudar a asegurar que las ventas continúan y que el efectivo esté fluyendo. Adicionalmente, un programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios puede identificar dónde el efectivo está incorrectamente fluyendo hacia afuera – deteniendo las fugas y manteniendo el efectivo dentro de la organización.

Independiente de las condiciones del mercado, un programa riguroso – pero responsable – de recuperación de costos e ingresos ordinarios puede permitir que la organización:

- Recupere costos, detenga la fuga de ingresos ordinarios, y evite el no-cumplimiento del contrato en el futuro.
- Eleve la recuperación de costos e ingresos ordinarios desde un conjunto fragmentado de iniciativas animadas a tapar fugas a un elemento clave de la administración de la empresa extendida.
- Desarrolle un punto de vista amplio de los riesgos de terceros mediante revisiones integradas del contrato y del desempeño.
- Pague por actualizaciones al programa de administración de la empresa extendida, dado que las iniciativas de recuperación de costos e ingresos ordinarios generalmente se financian ellas mismas.
- Mejore procesos, controles, y la administración del riesgo relacionados con todas las relaciones con terceros.
- Cree relaciones con terceros caracterizadas por metas mutuas, mayor transparencia, y comunicación y desempeño mejorados.

El último beneficio arriba mencionado también debe ser visto como una meta. Los ejecutivos pueden ser renuentes a encargar revisiones rigurosas de terceros, temiendo que señalen carencia de confianza o la necesidad de “vigilar” la relación. Sin embargo, en la práctica, los hallazgos de la recuperación de costos e ingresos ordinarios raramente son empleados de una manera de confrontación. Más aun, son usados para renegociar un contrato existente o para negociar términos más favorables a partir de la renovación.

La mayoría de terceros toman con calma las revisiones de la recuperación de costos e ingresos ordinarios, incluso bajo estas condiciones sin precedentes. Pocos vendedores buscan tomar

ventaja de sus clientes. Además, a menudo enfrentan los mismos desafíos que sus clientes, dados los sistemas fragmentados, los enfoques informales, y la falla en hacer seguimiento a términos contractuales, facturaciones, y desempeño. El impacto que la organización siente a partir del COVID-19 es probable que también esté siendo sentido por sus terceros; a causa de esto, la implementación calculado de un programa o revisión de la recuperación de costos e ingresos ordinarios en este momento puede ser usado para ayudar a fortalecer la relación entre las partes mediante de manera colaborativa enfrentar los desafíos y preocupaciones en este proceso de revisión.

Aquí hay algunos ejemplos (recuadros, "Una compañía recupera efectivo" y "Un fabricante logra ahorros sostenibles") de cómo dos compañías lograron beneficios importantes de costos y ahorros mediante un programa de administración de la empresa extendida centrado en la recuperación de costos e ingresos ordinarios.

Un verdadero programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios no solo recupera costos y tapona fugas, sino que también le da a la administración control más estricto de la empresa extendida junto con una capacidad mejorada para realizar las metas de la empresa extendida.

DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LA EMPRESA EXTENDIDA A ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA EXTENDIDA: EL CAMINO HACIA LA MADUREZ DE LA EMPRESA EXTENDIDA

Los programas para administrar las relaciones de terceros y la empresa extendida tienen varios nombres, y la mayoría de las organizaciones usa sus propios títulos internos para sus programas. Independiente de la nomenclatura, el programa puede ser caracterizado por su nivel de madurez. Un programa maduro de administración de la empresa extendida irá más allá de revisión de contrato, cumplimiento, administración del riesgo, y recuperación de costos e ingresos ordinarios. Esas son partes de la administración de la empresa extendida, pero no deben confundirse con la administración de la empresa extendida.

Un programa maduro de administración de la empresa extendida incluirá los siguientes elementos:

- **Administración del riesgo de terceros:** Administración de todo el rango de riesgos asociados con relaciones con terceros al tiempo que se optimiza y protege el valor entregado.
- **Administración del desempeño:** Valoración dela entrega de servicio de terceros contra los acuerdos de nivel de servicio, indicadores clave de desempeño, y otros referentes, así como también abordaje de las discrepancias.
- **Administración de la relación:** Administración de la creación de contrato, ejecución, mantenimiento, y análisis para optimizar el desempeño financiero y operacional al tiempo que se minimiza el riesgo.
- **Administración financiera:** Gestión de presupuestos y pronósticos y verificación de la exactitud de órdenes de compra, facturas, y transacciones; la recuperación de costos e ingresos ordinarios es el principal orientador de este elemento de la administración de la empresa extendida.
- **Administración de datos:** Mantenimiento de la integridad de los datos y la información sobre acuerdos de terceros y ver su exactitud, accesibilidad, completitud, y seguridad.

UNA COMPAÑÍA RECUPERA EFECTIVO

El desafío

Durante un período de cuatro años, esta organización ha incurrido en alrededor de US100 billones en desembolsos a través de miles de proveedores, millones de facturas, y un rango amplio de categorías. En este entorno, algunos de los problemas específicos eran:

- Numerosos empleados con autoridad para firmar órdenes de compra.
- Carencia de sistemas consistentes de administración del contrato y de mecanismos para revisar los pagos a los proveedores contra los términos contractuales.
- Saber que hay exceso de gasto sin saber dónde está ocurriendo en este número grande de vendedores, cuentas, y pagos.

El enfoque

Dada la necesidad de realizar una revisión robusta de las cuentas por pagar [accounts payable (AP)] y de posicionar las AP para prevenir futuro exceso de gasto, el equipo del compromiso aplicó las siguientes herramientas:

- ***Analíticas de AP*** para localizar y priorizar las áreas más propensas a excesos de pagos y otros cargos erróneos, y para identificar oportunidades adicionales de recuperación y mejoramiento de procesos.
- ***Estado de cuentas*** para automatizar la facturación y la comunicación de los flujos de trabajo para acelerar la recuperación de dineros adeudados a la organización a causa de discrepancias en las cuentas.
- ***Cumplimiento del contrato del proveedor*** para valorar el gasto contra los términos contractuales mediante analíticas de datos para terceros específicos, con la intención de identificar oportunidades de mejoramiento de recuperación de costos y de procesos.

El resultado

Como resultado de este proyecto, la organización identificó más de US$75 millones en exceso de gasto ocurrido debido a una multitud de problemas – pagos duplicados, créditos no realizados, incentivos mal calculados, y costos de transferencia no-válidos para proveedores. Las analíticas profundas aplicadas a gasto versus términos específicos del contrato del proveedor fueron críticas en la generación de esos hallazgos.

UN FABRICANTE LOGRA AHORROS SOSTENIBLES

El desafío

Esta organización global enfrentó incremento en la presión de los márgenes e identificó la necesidad de lograr ahorros sostenibles mediante abastecimiento estratégico. Los desafíos específicos incluyeron:

- Procesos fragmentados de toma de decisiones de compra y pago a través de más de 200 instalaciones en todo el mundo.
- Carencia de visibilidad del gasto a través de múltiples sistemas de planeación de recursos de la empresa [Enterprise resource planning (ERP)].
- Proliferación de especificaciones y proveedores.

El enfoque

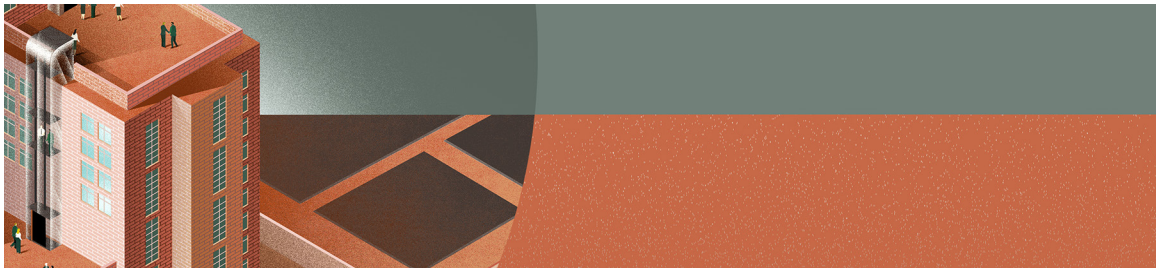
El equipo del compromiso tomó un enfoque de tres pasos para clasificar el gasto, analizar proveedores, y priorizar las oportunidades de abastecimiento. Esos pasos fueron tal y como sigue:

- ***Clasificar:*** Aplicando tecnologías cognitivas, analíticas de datos, y visualización de datos, el equipo clasificó alrededor de US$4 billones en gasto a través de más de 300 categorías y 22,000 proveedores. También generó un tablero de mando interactivo para permitir el entendimiento y la reclasificación del gasto.
- ***Analizar:*** El equipo identificó más de 50 categorías de gasto con alta fragmentación para la potencial consolidación del proveedor en el corto plazo. También evaluó unas 3,000 unidades de mantenimiento de inventario para identificar los orientadores de la variación del precio a través de diferentes localizaciones y proveedores.
- ***Priorizar:*** Después de valorar los ahorros potenciales y la facilidad de ejecución, el equipo priorizó oportunidades de abastecimiento basadas en ocho dimensiones; para categorías específicas, el equipo aprovechó los datos sobre el gasto para dar forma a estrategias de abastecimiento para implementación inmediata.

El resultado

Cada uno de esos pasos proporcionó resultados específicos:

- La fase de “clasificar” mejoró la visibilidad del gasto, así como también la toma de decisiones de compra y pago a través de la organización.
- La fase de “analizar” valoró las oportunidades de abastecimiento mediante proporcionar una descripción clara de la fragmentación del proveedor y los orientadores de las variaciones del precio.
- La fase de “priorizar” identificó seis categorías de gasto para implementación inmediata de estrategias de abastecimiento, con base en potenciales ahorros y facilidad de ejecución.



Cómo está evolucionando la administración de la empresa extendida – y dónde encaja la recuperación de costos e ingresos ordinarios

EN MUCHAS ORGANIZACIONES, el mayor involucramiento del CEO y de la junta está acelerando la ampliación del rol de la administración de la empresa extendida basado-en-el-desempeño, donde la recuperación de costos e ingresos ordinarios es un componente integral de la administración financiera (figura 1). Esas organizaciones tienden a adoptar un enfoque más centralizado, o incluso federado, para orientar la consistencia, así como también la

FIGURA 1

Ampliación del alcance de la administración de la empresa extendida más allá de la administración central del riesgo

Fuente: Análisis de Deloitte.

coordinación a través de las unidades de negocio/geografías. En muchos casos, establecen equipos dedicados que administran otros aspectos relacionados de sus relaciones con terceros, incluyendo obligaciones contractuales, datos, y la relación individual misma en el caso de terceros críticos/estratégicos.

Si bien los equipos centrales de administración de la empresa extendida a menudo tienen apetito para hacer más, algunas veces están restringidos dado que la recuperación de costos e ingresos ordinarios no es percibida como una de sus responsabilidades centrales.

La investigación de Deloitte ha encontrado que la reducción de costos es la razón a menudo más citada para invertir en la administración de la empresa extendida, con el 62% de quienes respondieron citándola como tal en 2019, desde el 48% en 2018.[2] Esto ubica la recuperación de costos e ingresos ordinarios en el corazón de la administración de la empresa extendida, pero no es siempre así como la recuperación de costos e ingresos ordinarios es percibida. Muy a menudo, es vista como una pura captura de costos o ingresos ordinarios liderada por el equipo de abastecimiento o de ventas/mercadeo, más que como un eje de la administración de la empresa extendida. Si bien los equipos centrales de administración de la empresa extendida a menudo tienen apetito para hacer más, nuestra experiencia señala que algunas veces están restringidos dado que la recuperación de costos e ingresos ordinarios no es percibida como una de sus responsabilidades centrales.

Además, cuando invierten en sus programas de administración de la empresa extendida las organizaciones buscan variadas metas además de la reducción de costos. La investigación de Deloitte encontró que esos motivos incluyen: reducción de incidentes de terceros (citado por el 50% en 2019 versus 43% en 2018); abordaje de áreas de escrutinio regulatorio (49% versus 43%); y requerimientos internos de cumplimiento (45% versus 41%).[3] Esto implica que para las organizaciones hay mucho en juego cuando se trata de la administración de la empresa extendida – desde los puntos de vista financiero, operacional, regulatorio, reputacional, y estratégico.

Además, muchas juntas crecientemente se han vuelto conscientes de sus responsabilidades relacionadas con la administración de la empresa extendida y de sus roles en la vigilancia de costos e ingresos ordinarios. Si bien la administración de la empresa extendida ha aumentado en prioridad en las agendas de las juntas, muchas organizaciones muestran una “brecha de ejecución” entre lo que la junta considera está ocurriendo y la realidad en el terreno. Un programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios puede ser un instrumento valioso para ayudar a cerrar esa brecha mediante obtener ganancias tangibles a partir de hacer realidad la inversión que la junta haga en la administración de la empresa extendida.

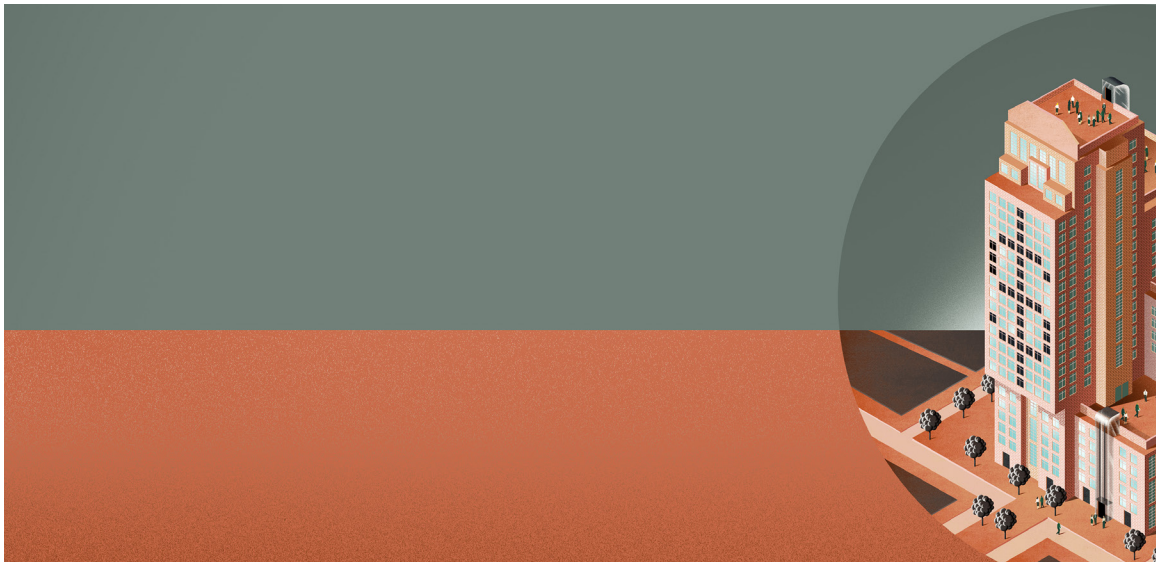
Dónde algunas organizaciones se están quedando cortas

EN EL PROCESO de administración de las relaciones con terceros, muchas organizaciones hacen un trabajo razonablemente bueno en las actividades de interacción con los usuarios de definir requerimientos, visualizar, seleccionar, contratar, e incorporar vendedores. En las actividades de respaldo – administración y monitoreo del desempeño, riesgo, y cumplimiento, y revisión o terminación del contrato – es donde tienden a surgir desafíos. Esos desafíos a menudo se intensifican durante una crisis económica, tal como la causada por la pandemia del COVID-19, dado que las organizaciones que no estén estrechamente conectadas con sus proveedores pueden encontrar más difícil realizar negocios con la empresa extendida y ejecutar planes de recuperación.

Además, los esfuerzos para mejorar la administración de la empresa extendida tienden a ser fragmentados y episódicos.

Por ejemplo, la función de abastecimiento puede trabajar en el mejoramiento de la cadena de suministro; riesgo y cumplimiento pueden valorar las exposiciones y revisar las fallas de cumplimiento; ventas y mercadeo pueden estar preocupados acerca de infracción de la propiedad intelectual; y la junta puede preguntar acerca de los riesgos reputacionales planteados por terceros. El equipo de facturación o valoración de las AP, o auditoría interna, pueden realizar revisiones o auditorías periódicas.

Tales actividades y enfoque raramente se suman a un programa maduro de administración de la empresa extendida. Un programa de costos e ingresos ordinarios, adecuadamente centrado, bien definido, y rigurosamente ejecutado, puede permitir que la administración mejore la madurez de la administración que la organización haga de la empresa extendida. Esto comienza con evitar trampas comunes y asumir un enfoque holístico de recuperación de costos e ingresos ordinarios.



NAVEGANDO A TRAVÉS DE UNA CRISIS

Como los efectos del COVID-19 se sienten en todo el mundo, las compañías están buscando responder, recuperar, y en últimas prosperar en el "próximo normal." Cualquiera que sea su negocio, el negocio de su proveedor, o el negocio de su cliente, hay potencial disrupción a lo largo de la cadena de suministro. cualquiera que sea la circunstancia, es importante que los negocios piensen más allá para estar en un estado de preparación para resolver esos desafíos para proteger el futuro del negocio y preservar importantes relaciones comerciales.

La implementación de un programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios durante la crisis puede ayudar a que la organización evalúe estratégicamente su panorama con terceros y entienda dónde puede capturar valor en el corto, mediano, y largo plazo.

- **Corto plazo:** La implementación rápida de analíticas de AP, estados de cuentas, y elementos de impuestos indirectos puede ayudar a identificar oportunidades de recuperación de costos con mínima involucración de terceros. Por otra parte, puede permitir generación de efectivo de vuelta para la organización y ayudar a auto-financiar estados futuros del programa mediante actividades de negocio estándar, que no sean de confrontación.

- **Mediano plazo:** la valoración del riesgo de terceros centrada en la recuperación de costos e ingresos ordinarios, y la revisión del contrato, pueden ayudar a identificar potenciales proveedores para revisión. La organización también puede realizar auditorías piloto a proveedores seleccionados. Según sea necesario, mecanismos alternativos de recuperación, tales como pagos diferidos o descuentos en facturación, pueden ser utilizados para construir una relación con el tercero.

- **Largo plazo:** Las organizaciones pueden aspirar a emerger de la crisis y prosperar con un programa de recuperación de costos e ingresos, plenamente implementado, para continuamente monitorear la fuga de costos e ingresos ordinarios, mejorar contratos y relaciones con terceros, y fortalecer el programa que la organización tiene para la administración de la empresa extendida.
•

Los eventos de crisis tienen el potencial de tener impactos materiales en detrimento de la organización. Sin embargo, las que naveguen intencional y activamente a través de la crisis pueden desarrollar aprendizajes y capacidades que les aparten de la competencia. Tales capacidades, planeadas y afiladas durante la respuesta de la organización a la crisis actual, pueden proporcionar mejores resultados para los empleados, optimizar resultados financieros en medio de la crisis, y resultar en una organización que tenga más capacidad de recuperación y esté mejor preparada para enfrentar crisis futuras.

Cómo evitar dificultades en la recuperación de costos e ingresos ordinarios

UN PROGRAMA DE recuperación de costos e ingresos ordinarios debe no solo recuperar efectivo sino también adicionar dirección, estructura, y financiación para el programa de administración de la empresa extendida mediante analizar términos, desempeño, y pagos del contrato, y entonces facilitar que la administración racionalice la estrategia de la empresa extendida. El efectivo recuperado puede financiar mejoramientos adicionales, con un buen número de ellos proviniendo de administración mejorada del ciclo de vida, consolidación de vendedores, y uso de servicios compartidos y servicios administrados.

Esto pide un enfoque estratégico para la recuperación de costos e ingresos ordinarios, el cual muchas organizaciones pueden fallar en asumir. Las fallas comunes en los enfoques que prevalecen para la recuperación de costos e ingresos ordinarios incluyen:

- ***Centro de atención incorrecto:*** Es común que las organizaciones se centren en los contratos más grandes por desembolso y pasen por alto los contratos más complejos. En enfoque de "fruta de cosecha baja" puede dirigir de manera equivocada los esfuerzos, dejar dinero en la mesa, y limitar los esfuerzos de recuperación de costos e ingresos ordinarios a solo recuperar efectivo.

- ***Alcance excesivamente estrecho:*** Percibir la recuperación de costos e ingresos ordinarios como distinto de la administración de la empresa extendida limita oportunidades para establecer metas mutuas e incrementar la transparencia con terceros. También falla en en mover la organización desde el monitoreo pasivo hacia la valoración proactiva.

- ***Falla en aprovechar la tecnología:*** Tecnologías tales como automatización robótica de procesos y aprendizaje de máquina pueden automatizar trabajo repetitivo de conocimiento manual asociado con revisiones de contratos y cuentas. Software de administración de contratos puede ayudar a definir el alcance de las iniciativas de recuperación de costos e ingresos ordinarios.

- ***Falla en establecer las expectativas apropiada:*** Una estructura para la selección de la auditoría de la recuperación de costos e ingresos ordinarios en o después de un año, y luego al menos anualmente, debe ser establecida a partir de la incorporación como parte de la administración de la empresa extendida.

Una buena iniciativa de recuperación de costos e ingresos ordinarios se centra en términos, desempeño, y pagos del contrato que puedan generar efectivo y orientar mejoramientos de la administración de la empresa extendida.

- ***Entendimiento equivocado del impacto financiero:*** Los programas de administración de la empresa extendida a menudo son vistos como costosos de desarrollar y mantener, pero pueden ser neutrales en términos de costo cuando se consideran las cantidades recuperadas y ahorradas por la recuperación de costos e ingresos ordinarios.

Esas fallas usualmente pueden ser atribuidas a la carencia de alineación estratégica entre el programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios y la estrategia más amplia de administración de la empresa extendida. Tomar el tiempo para lograr esta alineación puede tener beneficios.

Una buena iniciativa de recuperación de costos e ingresos ordinarios se centra en términos, desempeño, y pagos del contrato que puedan generar efectivo y orientar mejoramientos de la administración de la empresa extendida (vea el recuadro, "Ganancias a hacer a partir de un programa de recuperación de costos e ingresos ordinarios alineado con la administración de la empresa extendida") y orientar mejoramientos para la administración de la empresa extendida.

GANANCIAS A HACER A PARTIR DE UN PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE COSTOS E INGRESOS ORDINARIOS ALINEADO CON LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA EXTENDIDA

Las iniciativas a través de las cuales las organizaciones realizan reducción de costos mediante el mejoramiento de la administración de la empresa extendida incluyen:

- **Programas de recuperación de pagos en exceso, l**os cuales típicamente reclaman, en ganancias agregadas, hasta el 5% o más de los costos de abastecimiento anuales.
- **Iniciativas de aseguramiento de ingresos ordinarios** relacionados con ventas de terceros, las cuales pueden recuperar hasta el 5% - 10% en ganancias adicionales.
- **Inversiones estratégicas de tecnología,** las cuales pueden reducir en más del 10% - 20% los costos de operación anual de la administración de la empresa extendida.
- **Soluciones de servicios compartidos** para funciones de administración de la empresa extendida, que han reducido hasta 15% - 30% los costos de los procesos estandarizados de administración.
- **Soluciones de servicios administrados** para la administración de la empresa extendida, que pueden reducir en 25% - 50% los costos anuales de operación de la administración de terceros.

Las áreas de oportunidad específicas para programas de recuperación de costos e ingresos ordinarios típicamente incluyen:

Área de recuperación	Ahorros promedio*
Revisión de AP	2% - 5% de AP y estado de revisión de cuenta [statement of account review (SOR)]
Cumplimiento del contrato	1% - 5% del gasto del contrato
Revisión de negocios conjuntos	10% - 15% en el lado gastos
Recuperación de impuestos	15% - 20% del gasto por impuestos indirectos
Administración de activos de software	15% - 20% del gasto en software

*Los ahorros reales pueden variar y se basan en hechos y circunstancias individuales.

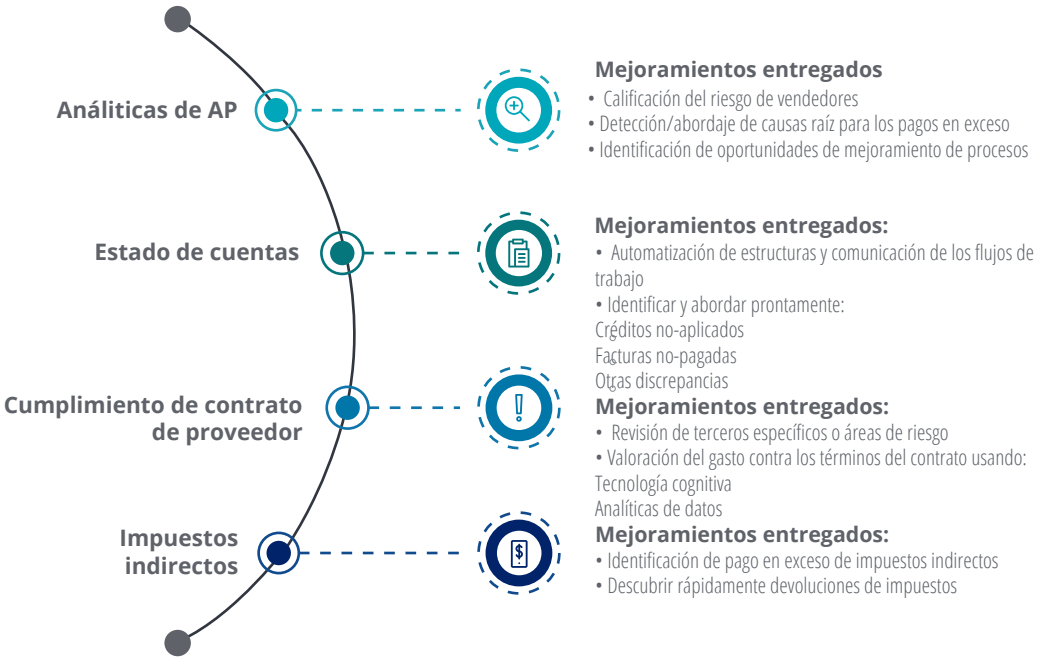
Un enfoque de cuatro puntas para la recuperación de costos e ingresos ordinarios

UN ENFOQUE FRUCTÍFER para la recuperación de costos e ingresos ordinarios no solo buscará que se devuelva mirará adelante para mejorar el desempeño futuro. El mejoramiento futuro ocurre principalmente mediante comparación con los estándares de la industria, relaciones con terceros de tamaño correcto, identificación de oportunidades para racionalizar procesos, y automatización de controles y monitoreo. Cuatro actividades clave de la recuperación de costos e ingresos ordinarios – analíticas de AP, estado de cuentas, impuestos indirectos, y cumplimiento de contrato de proveedor – se combinan para orientar esos mejoramientos (figura 2).

Si bien son de naturaleza complementaria, cada una de esas actividades de recuperación de costos e ingresos ordinarios también pueden ser realizadas por separado, dependiendo de la administración del gasto de la administración, la madurez de la administración de la empresa extendida, y los objetivos. Aquí está como:

FIGURA 2

Cuatro actividades clave de la recuperación de costos e ingresos ordinarios pueden ayudar a entregar mejoramientos para el desempeño futuro



Fuente: Análisis de Deloitte.

- ***Las analíticas de AP*** aprovechan administración de datos, analíticas, y visualización para identificar pagos duplicados, pagos en exceso, y otros cargos erróneos. El outupt resultante ayuda en la calificación del riesgo de vendedores, detección de causas raíz, e identificación de oportunidades de mejoramiento de procesos.

- ***El cumplimiento del contrato de proveedor*** conlleva una revisión de terceros específicos o áreas de riesgo para evaluarlos contra los términos del contrato mediante tecnología cognitiva y analíticas de datos. Esta actividad compara datos históricos de transacción con los términos contractuales para poblaciones, más que para muestras, de cuentas, típicamente identificando cargos en exceso del 1% - 5% del gasto del contrato.

- ***El estado de cuentas*** automatiza estructuras y comunicaciones (tales como correos electrónicos) del flujo de trabajo para rápidamente identificar y abordar créditos no-aplicados, facturas no-pagadas, y otras discrepancias. Este proceso, que comienza con cerca de 50 vendedores y luego es iterado con ondas de proveedores, puede ser escalado a miles de relaciones con terceros.

Un enfoque fructífero para la recuperación de costos e ingresos ordinarios no solo buscará que se devuelva el dinero malgastado, sino que también mirará adelante para mejorar el desempeño futuro.

- Las revisiones de *impuestos indirectos* aplican tecnologías cognitivas para evaluar datos históricos estructurados y no-estructurados para rápidamente descubrir devoluciones de impuestos. Una plataforma de recuperación y remediación puede identificar el pago excesivo de impuestos indirectos en transacciones, y el pago excesivo debido a errores, equivaliendo al 1% - 2% del gasto relacionado.

El análisis estratégico del proveedor prioriza tareas dentro de esas cuatro actividades con base en en contratos, extractos de AP, órdenes de compra, facturas, y bases de datos maestros del vendedor. Los factores de riesgo y las potenciales alertas incluyen tipo de contrato, volumen de factura, historia de errores, incentivos, inclusión o ausencia de ciertos términos del contrato, exposición específica del activo – o geografía – y calidad de los controles existentes. La naturaleza y longitud de la relación también son consideradas.

En la práctica, el mismo extracto de datos de AP respalda cada una de esas cuatro actividades, y las analíticas de AP y los impuestos indirectos aprovechan los mismos conjuntos de datos. Esto proporciona eficiencia y cobertura ampliada – incluso total – de las cuentas al tiempo que se mejora la recuperación de efectivo. Este enfoque, facilitado por tecnología, puede complementar o reemplazar las revisiones o auditorías existentes, y puede lograr resultados más efectivos comparados con los métodos fragmentados, episódicos, basados-en-muestras, de monitoreo y desempeño del gasto.

Aprovechamiento de la recuperación de costos e ingresos ordinarios para mejorar la administración de la empresa extendida

CON LA EMPRESA extendida volviéndose una realidad de los negocios, la necesidad de alineación más estrecha entre la recuperación de costos e ingresos ordinarios y la administración de la empresa extendida a niveles operacional y de gobierno tiene que volverse más clara. No se trata solo de recuperación de costos e ingresos ordinarios; también es una manera de dirigir relaciones con terceros que sean estratégica, operacional, y financieramente vitales para la organización.

Para comenzar a avanzar esta manera de administración de la empresa extendida, considere las siguientes acciones:

- **Designe un propietario de la recuperación de costos e ingresos ordinarios.** La carencia de propiedad es una de las razones más comunes para la carencia de recuperación consistente, estratégica, de costos e ingresos ordinarios. Designar un propietario de la recuperación de costos e ingresos ordinarios – o sea usted mismo el campeón de la iniciativa – puede crear claridad en relación con *accountability* y responsabilidad, comprometer al equipo ejecutivo y a la junta, e incrementar dentro de la organización el impacto de la recuperación de costos e ingresos ordinarios y de la administración de la empresa extendida.

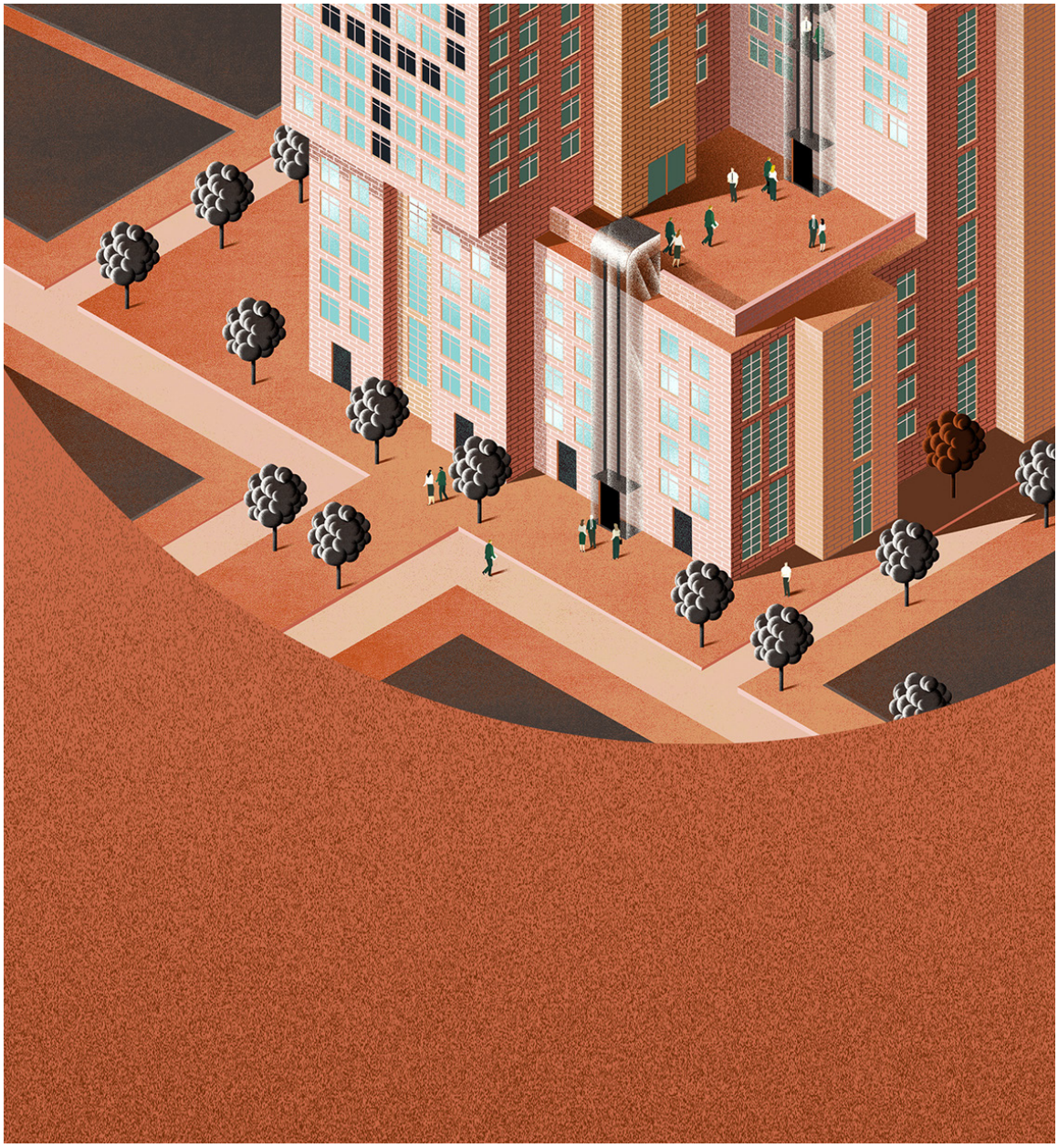
- **Analice y priorice sus vendedores y socios.** En lugar de conformarse con el fruto de cosecha baja, aplique el análisis y priorización del proveedor a toda su empresa extendida. Los niveles resultantes de los terceros aclaran el potencial valor relativo al esfuerzo a la luz de los riesgos clave. La digitalización de los datos de contrato y facturación, y la aplicación de análisis cognitivo y visualización de datos, genera cobertura más completa, y a menudo resultados sorprendentes.

- **Valore su programa de administración de la empresa extendida.** Valore las fortalezas y debilidades de cada elemento de su programa de administración de la empresa extendida: riesgo, desempeño, relación, contrato, finanzas, y administración de datos. Considere los requerimientos de negocio, desempeño de vendedor, datos provenientes de iniciativas pasadas, hallazgos de auditoría interna, y otras fuentes relevantes. Intente justificar cada relación y racionalice el ecosistema de terceros. También, considere estrategias tales como servicios compartidos y servicios administrados.

- **Tome un enfoque orientado-por-datos.** Basarse en datos y analíticas de datos orienta un enfoque basado-en-hechos para la recuperación de costos e ingresos ordinarios, así como también hallazgos basados-en-hechos. Con esos hallazgos, la organización puede dar los pasos que considere apropiados dadas sus metas, términos de contrato, y relaciones. Los terceros generalmente deben estar abiertos a enfoque de buena fe y a entender la necesidad de revisiones de la recuperación de costos e ingresos ordinarios, cláusulas de derecho-a-auditar, y ejercicio de esos derechos. Las metas mutuas y la transparencia incrementada ahora son diferenciadores competitivos entre muchos participantes de la empresa extendida.

- **Escoja el asesor correcto para recuperación de costos e ingresos ordinarios.** Considere comprometerse con una organización que tenga la longitud de experiencia, amplitud de profesionalismo, y profundidad de entendimiento requeridos para satisfacer sus necesidades de recuperación de costos e ingresos ordinarios y le ayude a usted a lograr sus metas. Busque una organización que revisará todas las categorías de gasto, le ayude a mejorar sus procesos de pago, y le proporcione perspectivas que puedan ayudar a mejorar su administración de las relaciones con terceros.

Por una cantidad de razones, la recuperación de costos e ingresos ordinarios representa un excelente vehículo para cualquier equipo ejecutivo que quiera mejorar el desempeño de la empresa extendida y entender y administrar mejor los costos, riesgos, y oportunidades que los terceros representan para la organización.



Notas finales

1. Dan Kinsella et al., *Resetting the front line of defense: Managing risk across the extended enterprise*, Deloitte Insights, 2018.
2. Kristian Park et al., *All together now: Third-party governance and risk management—Extended enterprise risk management global survey 2019*, Deloitte, 2019.
3. Ibid.

Deloitte Risk and Financial Advisory puede ayudar a las organizaciones a mitigar el riesgo, reducir fugas financieras, y acelerar el desempeño a través de la empresa extendida. Nuestros programas transformadores de administración de la empresa extendida comprenden soluciones de facilitación que han demostrado la capacidad para mejorar la línea de resultados mediante soluciones digitales, programas de recuperación de costos e ingresos ordinarios, y servicios de riesgo administrados. Contacte a los autores para más información o lea más acerca de nuestros servicios de empresa extendida en Deloitte.com.

Acerca de los autores

Dan Kinsella | dkinsella@deloitte.com

Dan Kinsella es el socio administrativo de la oficina de Omaha, de Deloitte, y sirve como el líder en Estados Unidos y Américas de empresa extendida y aseguramiento de terceros en Deloitte and Touche LLP. Combina experiencia de negocios y tecnología para ayudar a clientes a crear y optimizar su empresa extendida mediante servicios de recuperación de costos e ingresos ordinarios. Kinsella también lidera Advisory Service Delivery Transformation, ayudando a los esfuerzos de los clientes en servicios compartidos y tercerización de mejoramientos del entorno.

Dr. Sanjoy Sen | sanjsen@deloitte.co.uk

El Dr. Sanjoy Sen es el jefe de investigación y eminencia para administración del riesgo de terceros en Deloitte LLP, recientemente habiendo sido galardonado con un doctorado en administración de negocios por Aston University, UK, por su investigación global sobre ecosistemas de terceros. Sen tiene más de treinta años de experiencia asesorando juntas y liderazgo senior en estrategia y gobierno que incluye roles de socio en Deloitte y otra Gran Cuatro firma de servicios profesionales.

Kevin Fried | kefried@deloitte.com

Kevin Fried es directivo de la práctica Risk Advisory, de Deloitte, con experticia en administración del riesgo, cumplimiento de terceros, cumplimiento de contrato, administración de activos de software, y servicios de auditoría interna y externa. Como líder de la práctica de Extended Enterprise Risk Management (EERM), de Deloitte, Fried ha desarrollado programas de cumplimiento de empresa extendida centrados en administración del riesgo y mejoramiento de empresa extendida de múltiples clientes a través de múltiples industrias.

Travis Markowitz | tmarkowitz@deloitte.com

Travis Markowitz es gerente senior de Deloitte Advisory, centrado en ayudar a clientes a administrar su empresa extendida a través de finanzas, riesgo, y desempeño. Markowitz tiene más de 16 años de experiencia global en administración de empresa extendida, con un centro de atención puesto en recuperación de costos e ingresos ordinarios a través de industrias que incluyen tecnología, medios de comunicación, telecomunicaciones, energía, y negocios de consumo.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Liderazgo de la práctica

Dan Kinsella
Risk and Financial Advisory partner | Deloitte and Touche LLP
+1 402 997 7851 | dkinsella@deloitte.com

Dr. Sanjoy Sen
Head of Research and Eminence | Extended Enterprise Risk Management | Deloitte LLP
+44 121 695 5044 | sanjsen@deloitte.co.uk

Travis Markowitz
Risk and Financial Advisory senior manager | Deloitte and Touche LLP
+1 714 436 7339 | tmarkowitz@deloitte.com

Kevin Fried
Risk and Financial Advisory principal in ERS | Control Assurance| Deloitte and Touche LLP
+1 408 704 2786 | kefried@deloitte.com

.

Deloitte.
Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Prakriti Singhania, Abrar Khan, Aparna Prusty, Rupesh Bhat, y Nairita Gangopadhyay

Creativo: Sanaa Sai i and Kevin Weier

Promoción: Alexandra Kawecki

Artes: Jesús Sotés

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: *Extended enterprise perspective. Taking extended enterprise management to the next level.* Deloitte Insights, June 2020.
https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/extended-enterprise-perspective.html.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.