



¿Costo o inversión? Tendencias en SG&A

por **Santiago Gómez**, Director de la Unidad de Negocios de Pagos Corporativos en Edenred México

Ya ha pasado más de año y medio desde que el mundo entró en la primera gran pandemia de este siglo y, en ese contexto, **nos preguntan frecuentemente sobre el futuro de los viáticos, así como de los gastos de venta, generales y administrativos** (SG&A en inglés). Al respecto, es necesario seguir poniendo mucha atención a la evolución de estas funciones dentro de las compañías y lo que nos queda claro es que las empresas están tomando un enfoque muy distinto al cierre de 2021 frente a las reacciones iniciales durante la primavera-verano del año pasado.

En encuestas iniciales realizadas a mediados de 2020¹, **los altos ejecutivos de empresas en varios continentes expresaron que su primera prioridad era la gestión de costos**, por encima del crecimiento, la evolución digital o el manejo de otros riesgos. Y la reacción inicial de las empresas fue un **recorte generalizado promedio de entre 10 y 20 por ciento en varias categorías** de SG&A como marketing, recursos humanos, compras, tecnología, finanzas y ventas. Como el impacto del Covid fue profundo y muy acelerado, las compañías decidieron *repartir el dolor* entre todas las áreas, ya que no sintieron que tenían el tiempo de hacer recortes diferenciados o más reflexivos ante la incertidumbre.

Los mayores recortes estuvieron en gastos relacionados a exposiciones, convenciones y viajes, donde **casi el 90% de los ejecutivos afirmaron que invertirían menos en estas funciones para los siguientes 12 meses**. Esto fue natural dadas las restricciones que impusieron los distintos gobiernos a la movilidad de las personas y la rápida adopción del trabajo remoto en varias funciones corporativas, que en muchos casos, se aplicó de la noche a la mañana.

Ante esta situación, empresas dedicadas a la tecnología en servicios financieros y de incentivos resultaron fundamentales para satisfacer las necesidades de [teletrabajo](#) de las empresas en México; así como muchas otras compañías, de todos los tamaños, que adoptaron el e-commerce como principal canal de venta con mucho mayor vigor y enfoque estratégico, lanzando productos y soluciones antes de lo previsto.

A finales de 2020, la cadena de noticias CNBC, que cuenta con un Consejo Global de Directivos de Finanzas, realizó una encuesta² donde preguntó a los CFOs **cuándo esperaban que en su empresa regresaran al nivel del presupuesto de viáticos que tenían pre-pandemia y casi la mitad de ellos respondió que nunca** (con diferencias entre regiones). El pesimismo era aún muy acentuado, con ejecutivos de alto nivel como Bill Gates o los CEOs de aerolíneas y cadenas hoteleras afirmando que los viajes de negocios nunca serían lo mismo. Para los clientes con quienes trabajo, también pude notar un recorte importante de los gastos de viaje y representación junto con un fenómeno donde las empresas decidieron centralizar en menos personas algunos de estos pagos, a manera de incrementar el control de los recursos internamente.

Sin embargo, a casi un año de estas reacciones iniciales, **estamos comenzando a ver un panorama distinto en cómo las empresas abordan sus pagos corporativos en varias categorías**

¹ [Reset and reallocate: SG&A in the next normal](#), McKinsey & Company, Junio 2020

² [Q4 2020 CNBC Global CFO Council Survey](#)



de **SG&A**, esto fomentado por el avance en la vacunación, la disminución de restricciones de movilidad y a la reactivación económica comparada frente al año previo.

En cuanto a los viáticos, hay empleados para los cuales los viajes de trabajo prácticamente no se detuvieron ya que son esenciales para su actividad (como gerentes/directores en empresas de Manufactura o Logística). Otros, que forman la gran mayoría de los viajeros empresariales, son los que **paulatinamente ya están regresando a sus actividades pues requieren cultivar relaciones comerciales con clientes de forma semi-presencial**. Especialmente dentro de las PyMEs estamos viendo una reactivación mucho más acelerada en este rubro al no tener procesos de aprobación que sí deben seguir los empleados en grandes empresas, además de que sus viajes tienden a ser más nacionales que internacionales (donde todavía hay ciertas restricciones).

El cambio más profundo que hemos visto en las empresas de México es que **están buscando incorporar herramientas que les den mayor visibilidad y control sobre sus recursos, pero que sean sencillas de gestionar**. Por ejemplo, compañías que usaban nuestra tarjeta Empresarial Edenred (con sello Mastercard de aceptación internacional) como un simple medio de pago, ahora están implementando de manera más rigurosa el uso de nuestra plataforma para realizar sus reportes de gastos y están descubriendo que la validación de facturas ante el SAT les ahorra tiempo y les permite asegurar que esos pagos se deducen correctamente. De la misma manera, empresas que administraban con nosotros solamente sus viáticos, están comenzando a utilizar nuestro servicio para gestionar sus cajas chicas, pagos a proveedores (como servicios) y otros gastos diversos, especialmente cuando cuentan con varias ubicaciones o sucursales. Esto se debe a que, en un mundo de trabajo híbrido, lo que antes se hacía en efectivo o en persona, ahora se realiza de manera sencilla en línea, cuando tienes un método de pago y plataformas digitales que recortan tiempos y esfuerzos, aumentando la trazabilidad de las transacciones.

En conclusión, aunque se prevé que algunas categorías de SG&A no recuperen sus niveles pre-pandemia en promedio hasta después de 2022, sí **estamos observando una profesionalización y digitalización de la gestión de pagos corporativos en empresas de todos los tamaños**. Los administradores de los recursos en las diversas áreas de las empresas están abandonando métodos manuales de registro (hojas de cálculo) y están apostando por tecnologías simples que permitan dar acceso a los recursos a la persona correcta en el momento adecuado, controlar todos los pagos, deducirlos adecuadamente y, por ende, **generar ahorros a la empresa**.

De esta manera, las empresas están dejando de repartir el dolor por igual y están orientando su esfuerzo en descubrir **dónde deben cortar gastos y dónde deben aumentar sus inversiones**. Así, el enfoque será nuevamente en el crecimiento sostenible de su actividad, para beneficio de todos nosotros.