

Boletín de Asesoría Gerencial*

Optimización de Procesos:
Reducción de Costos y Creación de Valor

No. 11 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ Sumario

- ▶ Enfoque Tradicional de la Reducción de Costos

- ▶ Riesgos del Enfoque Tradicional

- ▶ Enfoque Actual de la Gestión de Costos

- ▶ Conclusiones

- ▶ Créditos / Suscribirse

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor



Sumario

La actividad empresarial en el ámbito de producción de bienes y servicios pareciera estar signada por una lucha constante entre el incremento de los costos y la exigencia de calidad de los productos o servicios en el mercado.

El efecto inmediato coloca a la empresa en la exigencia de controlar sus costos a niveles estratégico y operativo, de manera de conservar el nivel de competitividad tanto en los precios de sus bienes o servicios como en la calidad.

Otros indicios pueden llevar a las empresas a tomar acciones para mejorar la gestión de sus costos, por ejemplo: disminución de la rentabilidad o pérdida, desmejora de la liquidez, pérdida de mercado, baja capacidad de maniobra ante los competidores, o simplemente el deseo de ser más competitivo.

El presente boletín explicará el enfoque de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers para analizar la gestión de costos a niveles estratégico y operativo, al tiempo que permite identificar aquellas actividades generadoras de valor que pueden ser impulsadas en la organización.

Enfoque Tradicional de la Reducción de Costos

Tradicionalmente cuando una empresa emprendía un proyecto de reducción de costos, se generaba una gran tensión entre sus empleados y trabajadores. Los principales análisis del proyecto se centraban en la forma de reducir personal o gastos que afectaban directamente a los beneficios a los que tenía derecho el personal, tales como: café, ticket de estacionamiento, viáticos y hospedaje de empleados, regalos en fechas de fiestas para los hijos de los trabajadores, entre otros.

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor

Enfoque Tradicional de la Reducción de Costos *(continuación)*

Una pequeña evolución de este tipo de proyectos, tal como se puede observar en la figura Nro. 1, se centra en la identificación de las necesidades de reducir costos en un área específica de la organización e identificar la estructura de costos de esa área: actividades, componentes de costos y gastos, personal y tecnología.

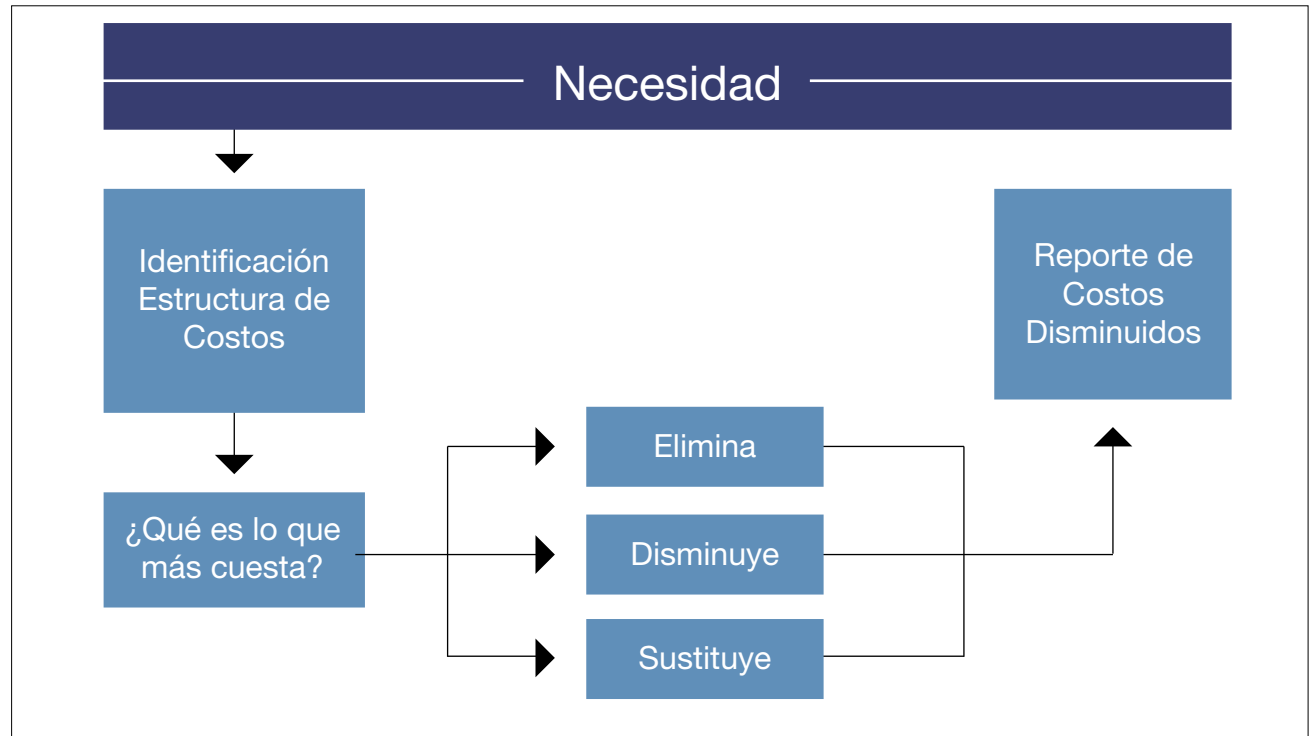


Figura N°1:
Enfoque tradicional de los proyectos de reducción de costos

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor



Enfoque Tradicional de la Reducción de Costos (*continuación*)

Una vez identificada la estructura de costos se realiza una medición, y para aquellas más prioritarias o de mayor costo se realiza un análisis conclusivo en alguna de las tres vías: eliminar, disminuir o sustituir por otra actividad o componente menos costoso.

Finalmente, el proyecto concluye con un informe en el cual se mide los costos disminuidos, de acuerdo a las actividades o componentes que se han logrado eliminar, disminuir o sustituir.

Estos dos enfoques tradicionales pudieran obtener algunos resultados efectivos y puntuales sobre la reducción de costos en un área específica, sin embargo muchos son los ejemplos de aquellos efectos secundarios no deseados que finalmente traen como consecuencia.

Riesgos del Enfoque Tradicional

A continuación se mencionan algunos de estos efectos secundarios que han traído consigo proyectos de reducción de costos bajo un enfoque tradicional:

Pérdida de talentos: Al hacer reducción de personal se pudiera pensar en prescindir de aquellos más costosos, pudiendo ser igualmente aquellos que también presentan el mayor conocimiento de los procesos internos de la organización, la mayor experiencia y el mayor liderazgo.

Una salida de personal pudiera incrementar las actividades a realizar por el personal restante terminando éste descontento, agotado y con una cantidad de tareas que sobrepasa su capacidad, llevando a tomar decisiones unilaterales por parte del trabajador. Otros por su parte buscarán alternativas antes que se cumpla la amenaza,

pudiendo llegar a existir una verdadera fuga de talentos en la organización.

Disminución de la calidad y de la producción: Algunos proyectos de reducción de costos optan por medidas que pueden ahorrar costos pero que finalmente afectan la calidad del producto o servicio.

Ejemplo de esto es una organización que decidió cambiar sus proveedores originales de materia prima e importarla de un país con mano de obra más económica pero que lamentablemente también poseía menores controles de calidad. La materia prima utilizada no rindió lo mismo que la anterior y adicionalmente tuvo serios retrasos en la entrega, afectando también la producción. Al cabo de un tiempo fue difícil volver con su proveedor original debido a que éste ya tenía su producción comprometida, y como consecuencia no logró cumplir con las metas de entrega a sus clientes, afectando también su reputación.

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor

Riesgos del Enfoque Tradicional (continuación)

Disminución del control interno: En una organización se decidió eliminar algunas actividades que aparentemente no generaban valor a la cadena productiva. Una vez eliminadas estas actividades se comenzaron a presentar debilidades de control interno que afectaron seriamente la confiabilidad de los procesos internos de la organización. Estas actividades eran realmente mecanismos de control que permitían prevenir registros inadecuados a los sistemas de información de la compañía que finalmente afectan los registros contables.

Aumento del costo en otras actividades: Otra organización intentó sustituir parte de sus costos de licenciamiento de su sistema de información realizando algunas tareas a través de hojas de cálculo. El costo en horas hombre para realizar

estas tareas, de controles adicionales y de disponibilidad de la información, finalmente se incrementaron en una escala mayor a la que se disminuyeron los costos por licenciamiento.

Finalmente, el más grave de los riesgos es la pérdida de clientes, debido a que siente el efecto de la reducción de costos que ha llevado a cabo la organización. Un aspecto clave que no se debe dejar de lado es que la reducción de costos es un proceso interno que por nada debería afectar al cliente final.

Enfoque Actual de la Gestión de Costos

El enfoque actual avanza sobre la reducción de costos tradicional y se transforma en la gestión de costos. Algunas características que sobresalen en el segundo concepto son las siguientes:

- Toma en cuenta la misión y visión de la organización
- Las acciones se enfocan a nivel estratégico y operativo
- Amplía la visión parcializada del tema o sobre un área específica
- Utiliza ampliamente indicadores de medición
- Se establecen mecanismos de seguimiento sobre las decisiones tomadas en el proyecto
- Adopta soluciones adaptadas a los procesos de la organización

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor

Enfoque Actual de la Gestión de Costos *(continuación)*

- Se involucra al personal de la organización y su conocimiento
- Toma en cuenta la curva de aprendizaje
- Toma en cuenta el control interno

La metodología para la gestión de costos incluye una serie de etapas donde se involucra a la gente, los procesos y la tecnología disponibles en la organización. Adicionalmente, la gestión de costos implica que reducir costos no es el fin que se debe lograr sin importar los medios, sino que cada acción debe ser medida en sus consecuencias y de ser necesario tomar medidas paliativas o alternas para evitar los riesgos arriba mencionados. Otra característica fundamental es que piensa no solo en reducir costos sino también

en maximizar el beneficio y en algunos casos en maximizar los ingresos, ambos orientados a la creación de valor en la organización.



Conclusiones

Como se puede observar en la Figura No. 2, la gestión de costos es un concepto integral que permite tomar decisiones a niveles estratégico y operativo, de acuerdo a un diagnóstico realizado en las distintas cadenas de valor de la organización y con una visión alineada con las relaciones entre todos los procesos de negocio, el personal y la tecnología disponible en la organización.

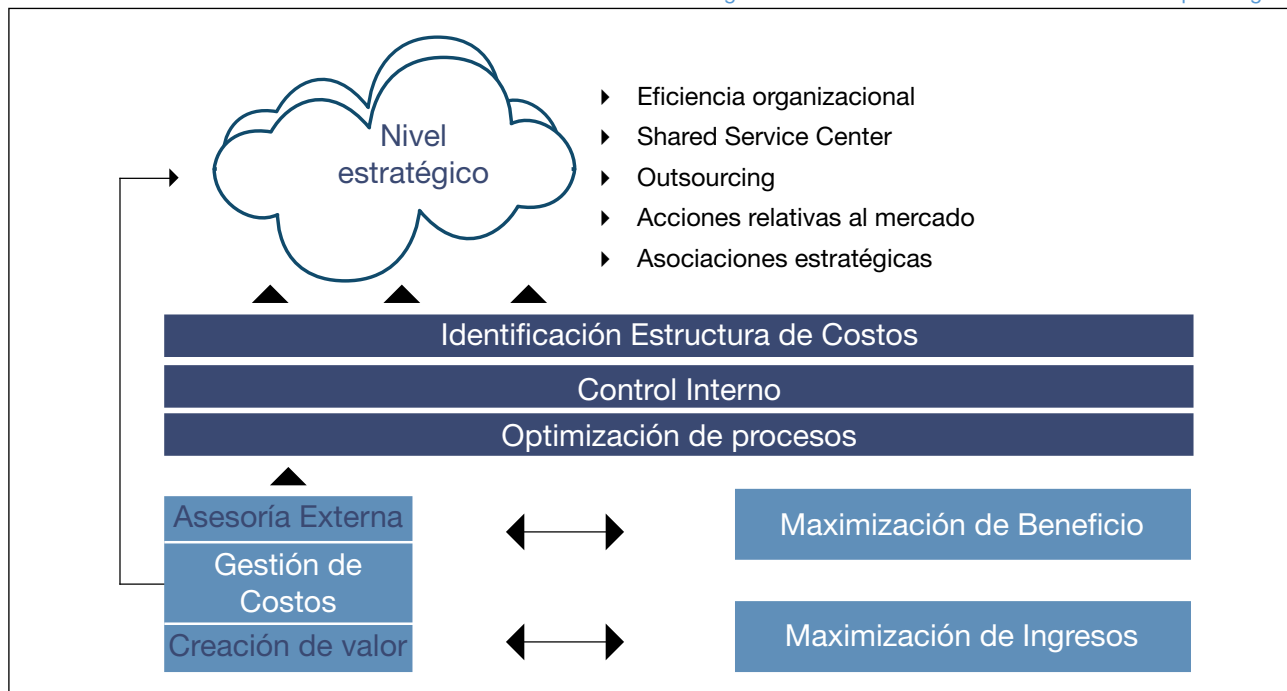
(ver la Figura No. 2 en la página siguiente)

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor

Conclusiones (continuación)

Figura N°.2: La Gestión de Costos como un enfoque integral



En este marco, vale reconocer que las organizaciones luchan constantemente entre dos corrientes básicas como parte de sus objetivos estratégicos: Aumentar los ingresos y reducir sus costos. El enfoque de Gestión de Costos, permite coordinar estos dos objetivos al incluir la creación de valor como uno de sus horizontes principales.

Por una parte la maximización del beneficio es una consecuencia directa de la reducción de costos y de decisiones estratégicas en cuanto a diversificación o concentración de los productos o servicios, mejoramiento del margen de rentabilidad, entre otros, y por otra parte, la maximización de ingresos resulta de la identificación de fugas de ingresos durante las fases de análisis y cuantificación de la metodología. Las fugas de ingresos es dinero que por algún motivo no fue registrado en los estados financieros, a pesar de poseer todos los derechos sobre el mismo.

Boletín de Asesoría Gerencial

Optimización de Procesos: Reducción de Costos y Creación de Valor

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3