

Boletín de Asesoría Gerencial*

Reducción de Costos Sustentable:
un enfoque para buenos y malos tiempos

No. 19 - 2009

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

▶ Antecedentes

▶ ¿Por qué la mayoría de los intentos de reducción de costo tienden a fallar?

▶ Tiempos difíciles exigen medidas conscientes

▶ ¿Por qué los planes de reducción de costos fracasan?

▶ Una base sólida es crítica para lograr el éxito

▶ Una cultura de reducción de costos sostenible: ¿por dónde empezar?

▶ Cuatro pasos para lograr una reducción de costos sustentable

▶ Créditos / Suscribirse

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



Antecedentes

Muchas empresas se encuentran, de manera justificada, ansiosas de llevar a cabo procesos de reducción de costos, sin embargo, el problema con muchas de las medidas implementadas por estas empresas para reducir costos, es que las mismas son puestas en práctica sin considerar la sostenibilidad de dichos esfuerzos en el tiempo.

Con frecuencia, los ahorros obtenidos a corto plazo de los procesos de reducción de costos, eventualmente se pierden o dejan de percibirse en el tiempo. El fracaso de las iniciativas llevadas a cabo para lograr reducciones de costo en las empresas, en la mayoría de las ocasiones acaban perjudicando la estructura y cultura corporativa, dejando a las empresas debilitadas, dificultándose la toma de ventajas competitivas una vez finalizado el periodo de recesión.

Frente a un prolongado período de débil demanda, aunado a la poca flexibilidad que existirá para la erogación de deudas a corto plazo, las empresas están preguntándose, “¿Fundamentalmente qué tiene que cambiar para que nuestros esfuerzos de reducción de costos funcionen, tanto hoy como en el futuro?”

¿Por qué la mayoría de los intentos de reducción de costo tienden a fallar?

Carencia de cimientos sólidos: Aquellas empresas que carezcan de sólidas disciplinas financieras, prácticas estables para la gestión de costos y un detallado conocimiento de sus costos, tendrán dificultades en el proceso de identificación y seguimiento de oportunidades de reducción de costos.

Hacer lo mismo que siempre se ha hecho: Frecuentemente las empresas tienden a centrarse en ejecutar acciones rápidas que generan beneficios tangibles (quick wins) y en reducir actividades administrativas de backoffice. A menudo no logran identificar oportunidades significativas existentes en la reducción de costos operativos y gastos asociados a terceros.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



¿Por qué la mayoría de los intentos de reducción de costo tienden a fallar? (continuación)

Fracaso en el manejo de la gestión y control de costos: Normalmente las empresas tienden a centrarse en la reducción de costos sin abordar su cultura de gastos - quién pueden gastar, cómo pueden gastar y cómo se realiza el seguimiento.

Imposibilidad para medir los resultados: Las actividades y esfuerzos realizados para la reducción de costos, a menudo se pierden dentro de los resultados operativos anuales de las empresas. Sin un proceso de seguimiento constante, es difícil conocer si los planes de reducción de costos ejecutados están logrando los resultados deseados.

Tiempos difíciles exigen medidas conscientes

Las empresas siempre han estado en constante presión para buscar la eficiencia operativa y reducir los costos, sin embargo, dada la volatilidad del mercado económico actual y las últimas previsiones macroeconómicas indicando un prolongado período de debilidad, las empresas se han visto en la necesidad de buscar soluciones mucho más proactivas, con mejores resultados financieros y menor impacto operativo.

En este complejo y retador ambiente de negocios, las reacciones apresuradas pueden hacer más daño que bien. En este sentido, los recortes de gastos imprevistos pueden dañar la reputación y la estructura organizativa de la empresa, generando una posible desmoralización en los empleados.

Para tener éxito en las medidas de reducción de costos, las empresas deben identificar y tener claros cuales son los potenciadores de costos del negocio y utilizar dicho conocimiento para crear una cultura de conciencia relacionada con la gestión de costos, tanto en los malos como en los buenos tiempos.

¿Qué tiene que cambiar para que los resultados obtenidos de los esfuerzos realizados en procesos de reducción de costos perduren en el tiempo? Las empresas deben hacer frente simultáneamente tanto al proceso de reducción de costos como en el control y gestión de dichos costos.

El proceso de reducción de costos debe centrarse en identificar y generar oportunidades de ahorro.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



Tiempos difíciles exigen medidas conscientes (continuación)

Los procesos de control y gestión costos deberán centrarse en la estabilización de los controles asociados al manejo de los costos y a mejorar la gestión, permitiendo una mejoría continua y sostenibilidad del sistema de costos.

Los elementos esenciales del marco conceptual de los procesos de reducción de costos y control y gestión de los mismos, incluyen la gestión y control financiero, procura y la cadena de suministro, eficiencia en los procesos de negocio y gestión del desempeño.

¿Por qué los planes de reducción de costos fracasan?

Frecuentemente las empresas oscilan entre dos extremos, los de reducir costos a corto plazo o apostar en grande y llevar a cabo planes de transformación empresarial. Decisiones tomadas de manera repentina e impulsadas por la necesidad de las empresas que suelen decir “tenemos que reducir los costos ahora, sin importar cómo”, suelen ser reactivas e insostenibles en el tiempo. Asimismo, ambiciosos planes a gran escala, los cuales serán ejecutados durante tiempos de estrés extremo, son igualmente arriesgados dado que tienden a poner en práctica un sistema que la empresa puede no necesitar, puede no ser adecuado o pudiese no ser gestionado adecuadamente.

A continuación se mencionan los tres métodos más comunes utilizados por las empresas para llevar a cabo procesos de reducción de costos, así como las razones por las cuales pudiesen fracasar.

1. **Enfoque Top-down:** La Alta Dirección de la empresa se enfoca en aquellas oportunidades de transformación organizacional que permitan una rápida reducción costos.

Se espera que una única solución, tal como el rediseño organizacional, cambio de sistema de TI, servicios compartidos, entre otras, resolverá a largo plazo los problemas de costo, sin prestar mayor atención a el comportamiento y a los procesos de toma de decisiones que impulsan los costos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos

¿Por qué los planes de reducción de costos fracasan? (continuación)

Es necesario realizar un cambio en el comportamiento de gastos en la empresa, ya que de ello dependerá que los nuevos ahorros sean sostenibles en el tiempo. En la figura No. 1 se muestra un resumen del enfoque mencionado.

2. Enfoque cortar y quemar: Las empresas hacen negocios como de costumbre, pero los departamentos están condicionados a reducir gastos acorde a un objetivo fijado. El objetivo establecido es a menudo arbitrario y reactivo a las condiciones del mercado. Esta situación resulta en la reducción de costos sin considerar acciones a largo plazo, gestión o seguimiento de los planes establecidos. En este sentido, debido a la naturaleza aleatoria de los recortes realizados, existe una alta probabilidad de generar un impacto negativo en la moral y la cultura de la empresa. En la figura No. 2 se muestra un resumen del enfoque mencionado.

3. Enfoque hervir el océano: Todos los departamentos de la empresa llevan a cabo extensos procesos de entrevistas, análisis de procesos y benchmarking, con la finalidad de mejorar la eficiencia, aprovechar la tecnología y determinar reducciones de costos que permitan realizar ahorros. Este es un proceso con plazos indefinidos, difíciles de gestionar y por lo general resulta en la pérdida de impulso y enfoque de los objetivos que se desean lograr. Al final, el proceso da como resultado una lista de acciones, en lugar de crear una reducción de costos real. En la figura No. 3 se muestra un resumen del enfoque mencionado.



Para visualizar la Figura No. 1 haga click en el icono.

Figura No.1 – Enfoque Top-Down



Para visualizar la Figura No. 2 haga click en el icono.

Figura No.2 – Enfoque Cortar y Quemar



Para visualizar la Figura No. 3 haga click en el icono.

Figura No.3 – Enfoque Hervir el Océano

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



¿Por qué los planes de reducción de costos fracasan? (continuación)

Los enfoques mencionados nos muestran que antes de intentar cualquier tipo de actividad de reducción de costos, es importante tomar en cuenta dos importantes pasos:

El conjunto de acciones para la reducción de costos, debe proporcionar una dirección clara de los objetivos que se persiguen.

Los pilares para la reducción de costos debe enfocarse en análisis de la situación real de la empresa, lo cual permitirá llevar un proceso sustentable y que el cambio pueda generarse.

Una base sólida es crítica para lograr el éxito

El establecimiento de una base sólida es esencial para lograr una reducción de costos sustentable que genere verdaderos ahorros a la empresa. La Gerencia debe comprender el costo base de sus operaciones y tener una perspectiva de que las decisiones de negocio tomadas diariamente tendrán una incidencia, en mayor o menor grado, sobre los costos. Algunos de los pasos a seguir para alcanzar una base sólida y sostenible de ahorro basado en costos son:

Reducción de los gastos no esenciales: motivado a que los gastos discrecionales no son esenciales para llevar a cabo las operaciones de negocio, suelen ser la primera área para llevar a cabo un análisis en busca de reducir costos.

Redefinir los generadores de los costos del negocio y mejorar su contabilización: llevar a cabo un análisis de los gastos, con la finalidad de identificar posibles ahorros, únicamente funcionará si las áreas operativas utilizan de manera adecuada las cuentas contables definidas para tal fin. La gestión de un centro de costo como un gran “pote”, dificulta el entendimiento de lo que realmente genera los costos en la empresa. Definir los costos operativos utilizando un análisis bottom-up (de abajo hacia arriba) y vincular los planes financieros con los planes operativos, proveerá transparencia, mejorar la contabilidad y permitirá una medición de las actividades relacionadas con la reducción de costos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



Una base sólida es crítica para lograr el éxito (continuación)

Tomar el control de gastos a terceros: asegurar que los acuerdos y las decisiones con los relacionados de negocio se estén tomando de manera adecuada y oportunamente, permitirá reducir gastos y lograr una mejora en la cadena de suministro.

Abordar la cultura y comportamiento de costos de la empresa: los beneficios de un proceso de reducción de los costos, sólo puede ser sustentable en un ambiente empresarial el cual fomenta la responsabilidad individual asociada a la gestión y control de gastos.

Para colocar en contexto lo anteriormente descrito, considere dos empresas: la empresa "A" identifica los gastos de oficina que desea reducir y le indica a la Gerencia el porcentaje que debe

reducirse. La empresa "B" identifica los mismos objetivos y adicionalmente profundiza en cómo son tomadas las decisiones asociadas a dichos gastos.

En el proceso, los empleados de la Compañía "B" desarrollan conciencia de los costos y cómo estos se relacionan directamente con las decisiones de negocio. En el caso de la empresa "A", se observa una mejora en los resultados de la empresa, en ese momento el enfoque de control sobre los costos pasa a un segundo plano y la empresa retorna a los niveles anteriores de gastos. Por el contrario, la empresa "B" es capaz de mantener sus ahorros de manera sustentable, motivado a que los empleados comprenden el impacto de sus hábitos de gasto.

Una cultura de reducción de costos sostenible: ¿por dónde empezar?

Muchas organizaciones han establecido una cultura de reducción de costos sostenible, pero la misma no se puede construir de la noche a la mañana. Sin embargo, a continuación se mencionan los primeros pasos para lograrlo.

Establecer un entorno de reducción de costos: confirmar los objetivos de reducción de costos y el proceso para alcanzarlos, establecer acuerdos sobre el alcance de los costos base y completar un análisis preliminar que conlleve a la reducción buscada.

Acuerdo sobre el costo de propiedad: establecer acuerdos formales relacionados con las responsabilidades de cada Gerencia sobre la generación y administración de los costos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos



Una cultura de reducción de costos sostenible: ¿por dónde empezar? (continuación)

Partiendo de una pre-asignación de los costos bases, se evitarán posibles costos no planificados o sin responsables.

Desafiar el plan financiero: contar con una gerencia operativa capaz de determinar los generadores de costo, afrontar y clarificar los costos operacionales y de reducir el gasto discrecional.

Indicadores de gestión de rendimiento por resultados: realizar un monitoreo de las actividades de costo, capturando los resultados de gastos y la generando sólidos informes para la Alta Gerencia.

Utilizando una adecuada gestión de costos y control en los procesos que generan los mismos, las empresas lograran posicionarse estratégicamente durante los períodos de recesión, con la finalidad de tomar ventaja al momento que la economía se recupere. Por ejemplo, Cisco amplió su presencia en Asia durante la crisis financiera, mientras que otras empresas huyeron, así mismo, Apple lanzó el iPod durante la recesión del año 2001.

Cuatro pasos para lograr una reducción de costos sustentable

Para lograr un enfoque de costos sustentable, hemos desarrollado una metodología basada en cuatro (4) pasos que le permitirán a la empresa tomar las acciones necesarias para crear un enfoque de trabajo basado en costos y la gestión de los mismos. En la Figura No.4 se observa la metodología mencionada y la descripción de las actividades asociadas a cada una de las fases.



Para visualizar la Figura No. 4 haga click en el icono.

Boletín de Asesoría Gerencial

Reducción de Costos Sustentable: un enfoque para buenos y malos tiempos

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado 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 máster: (58-212) 700 6666



© 2009. 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

Figura No. 1 – Enfoque Top-Down



Top-Down 1

Transformación organizacional promovida por la Alta Dirección de la empresa

Acciones

- El equipo de costos identifica la totalidad de las opciones “disponibles”
- El equipo y departamento de costos son los líderes responsables del análisis para identificar oportunidades potenciales. (Ej: alineación de la organización, reasignación de trabajo, etc.)

Características

- Solución estructurada con objetivos claros (Ej: servicios compartidos)
- Poca consideración a las decisiones gerenciales que ocasionan costos
- Lo complejo de reducir costos y la cultura organizacional no varían

Figura No. 2 – Enfoque Cortar y Quemar



Cortar y Quemar

2

‘El negocio como siempre’ reduciendo costos, estableciendo objetivos puntuales. (Ej: reducción de costo de un 10%)

Acciones

- Objetivo general es establecido por el CEO o CFO
- Objetivos diferenciados por procesos o departamento
- Los líderes funcionales son los responsables de la ejecución

Características

- Reactiva y se centra en la supervivencia
- Reducción en corto tiempo y enfocados en ahorros de una sola vez (Ej.: viajes, café, etc)
- Basado en metas arbitrarias; carece de suficiente análisis
- Impacto negativo en la cultura y la moral de la compañía

Figura No. 3 – Enfoque Hervir el Océano

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



Hervir el Océano

3

Análisis ascendente detallado a través de todos los procesos para identificar todas las oportunidades potenciales

Acciones

- El equipo o departamento de costo realiza amplias entrevistas, análisis de procesos, y evaluación comparativa (benchmarking) para mejorar la eficiencia del proceso y aprovechar la tecnología
- Una ejecución completamente integrada y coordinada

Características

- Reactiva y se centra en la supervivencia
- Reducción en corto tiempo y enfocados en ahorros de una sola vez (Ej.: viajes, café, etc)
- Basado en metas arbitrarias; carece de suficiente análisis
- Impacto negativo en la cultura y la moral de la compañía

Figura No. 4 – Metodología para la reducción de costo sustentable de Espiñeira, Sheldon y Asociados

