

Todo lo que debería saber antes de recortar costes

Urrutia de Hoyos, Ignacio

Editor: Netbiblio

Documento original: Crisis. Los diez errores típicos de la reducción de costes

Año: 2010

Idioma: Español

Fuente: IESE Insight



Falta metodología: no se trata de recortar de cualquier partida, sino de tener claros los objetivos y, a partir de ahí, tomar decisiones. Ignacio Urrutia de Hoyos, decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nebrija y colaborador científico de contabilidad y control del IESE, aborda este tema en "Crisis: los diez errores típicos de la reducción de costes".

El libro es una guía práctica de todo lo que no debería hacerse para recortar gastos en la empresa y ofrece algunas formas de ahorrar de forma estratégica.

Errores que debemos evitar

El primer error que cometen las empresas cuando reducen costes es obviar si se trata de un recorte estructural o coyuntural. Si el objetivo es recortar gastos de manera coyuntural, solo se necesita sentido común. Hay que identificar aquellos costes que todavía no están comprometidos y cuya eliminación, en principio, no afectará al desarrollo normal de la empresa. Por ejemplo, los presupuestos destinados a gastos generales, como teléfono, dietas o viajes.

Sin embargo, para reducir costes a nivel estructural – eliminar líneas de producto o centrar la empresa en las actividades esenciales, ya sea cerrando o subcontratando el resto— hace falta herramientas de gestión más complejas y elaboradas. Crear una cultura de rebaja de costes requiere adoptar con rigurosidad una serie de procesos que permitan y faciliten la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

El segundo error es no valorar las relaciones causa-efecto que provocará el recorte de gastos. Por ejemplo, si una empresa decide eliminar las comisiones de los vendedores podría desmotivarlos y afectar a las ventas. Y la caída de las ventas llevaría a la empresa a buscar un nuevo coste que recortar para mejorar el beneficio.

Otro error común es carecer de herramientas de evaluación. El análisis del margen de competitividad –es decir, del rendimiento que una organización puede conseguir y el que está alcanzando—permite identificar oportunidades de mejora. Responder a preguntas como: ¿cuánto valor generamos?, ¿qué tipo de valor es? y ¿cuánto nos cuesta generarlo? sirven de guía para diseñar un sistema de costes con visión estratégica.

Eliminar ineficiencias

Muchas veces, el gran error es recortar recursos que a medio plazo serán generadores de costes. En realidad, hay que centrarse en eliminar las ineficiencias. Para ello es útil preguntarse: ¿cuánto está gastando la empresa en clientes poco rentables, en productos ineficientes, en procesos que no añaden valor, en recursos caros e inútiles?

Otro problema es no saber decir que no a los clientes. No todos los clientes interesan a la empresa. Para distinguir unos de otros, resulta útil clasificarlos según el posicionamiento estratégico y la rentabilidad. Interesa mantener, por ejemplo, a los clientes con rentabilidad alta, y quizá también a los que presentan una rentabilidad baja con buen posicionamiento estratégico (porque son clientes nuevos, ofrecen un riesgo bajo, permiten desarrollar nuevas competencias...). Sin embargo, es indispensable analizar a los clientes con rentabilidad baja y mal posicionamiento estratégico, porque se tiende a intentar hacerlos rentables, pero habría que tener claros los límites y saber hasta cuándo es posible mantener esta situación.

Algunas empresas diseñan los productos sin pensar en su ciclo de vida. La gestión de los costes necesita un sistema de información que ayude a los responsables a comunicarse entre ellos para poder tomar las mejores decisiones, como el Target Costing, un sistema desarrollado por Toyota. Según las investigaciones, el coste del ciclo de vida de un producto nuevo se compromete en un 80% en su fase de diseño, de forma que cuando el producto entra en la etapa de fabricación sólo se puede gestionar un 20%. Es decir, que las etapas de desarrollo, planificación y diseño de nuevos productos son las más importantes de la cadena de valor de la empresa, y son críticas para gestionar los costes futuros de las organizaciones.

Hay que ser consciente de los lujos innecesarios. Gastar miles de dólares en hoteles de lujo y tratamientos de spa a los pocos días de que la empresa reciba un préstamo de 85.000 millones de dólares, como sucedió en American International Group (AIG), es un coste innecesario evidente. Pero hay otro tipo de lujos más habituales en las empresas: las ineficiencias, que sólo pueden evitarse con la optimización de recursos.

La compañía debería concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que pueden generar ventajas competitivas, porque la diferencian de la competencia. En un banco de inversión, por ejemplo, se debería dedicar la mayor parte de recursos a hacer un buen asesoramiento.

Por otra parte, habría que reasignar recursos de las áreas que no son necesarias para mantener las ventajas competitivas (una empresa comercial puede subcontratar la logística, por ejemplo) y prescindir de las actividades que, aunque añaden valor al cliente, no son necesarias en el proceso operativo eficiente de la empresa. Por ejemplo, que una aerolínea ofrezca una bebida gratis en los vuelos se considera un coste de exceso de calidad.

Pedir consejo y dar ejemplo

Olvidarse de las personas es otro error frecuente. Las personas son las que pueden influir más en los costes. Los trabajadores, mejor que nadie, pueden sugerir dónde se pueden ahorrar costes, porque viven y conviven con las operaciones a diario.

También fallan aquellas empresas que no predicán con el ejemplo. Hay que ser consistentes, no se pueden pedir esfuerzos a los trabajadores si los directivos no están dispuestos a hacerlos personalmente. En plena campaña de reducción de costes, al directivo de una empresa le tocó cambiar el coche de empresa, y eligió un modelo de una categoría inferior al que tenía. El ejemplo es básico para que la política de reducción de costes funcione.

Por último, muchos directivos olvidan trazar un plan de mejora continua. Cuando se decide reducir costes, es un error no trazar un plan con proyectos de mejora, donde se distinga entre lo importante y lo urgente. Si no se cuenta con un plan, el esfuerzo realizado puede ser valorado como fuegos artificiales.