

Ignacio Urrutia de Hoyos

Crisis

Los diez errores típicos
de la reducción de costes

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

CRISIS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-411-7

Depósito Legal: C-1444-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



El autor



Ignacio Urrutia de Hoyos

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Antonio de Nebrija y Senior Lecturer del IESE Business School. Economista y Doctor en Economía Financiera y Contabilidad por la Universidad Complutense de Madrid, diplomado en Dirección Financiera por ESADE y en Dirección Comercial por ICADE, ha impartido docencia en el IESE Business School, el Instituto de Empresa Business School y en la Universidad Carlos III.

Contenido

	Introducción	11
	Primer error No saber contestar a esta pregunta: ¿Debemos reducir costes puntualmente o crear una cultura de reducción de costes?	15
	1.1 Estrategias con sentido común	18
	1.2 Estrategias para crear cultura de costes	19
	Segundo error Quedarse solamente con los beneficios	21
	Tercer error No tener herramientas para evaluar las mejoras	23
	Cuarto error No conocer los generadores de coste que acaban impactando en la cuenta de resultados	27



CONTENIDO



Quinto error

Los clientes no son nuestros hijos,
a veces hay que decirles NOOOOOOOO 37



Sexto error

Diseñar los productos sin pensar
en su ciclo de vida 45



Séptimo error

No ser consciente de cuánto cuestan
los lujos ineficientes 53



Octavo error

Olvidarse de las personas 61



Noveno error

El prestigio y el ejemplo mueven
más que las políticas 65



Décimo error

No trazar un plan de mejora continua 69



Conclusión 73



Bibliografía 75

Introducción

Cuando uno se plantea escribir un libro, lo hace con la convicción de que el tema elegido siempre ha sido considerado como una de las piedras angulares de su vida. Por este motivo me hago esta pregunta ¿a quién no le ha interesado saber cómo una persona o un directivo reflexiona sobre los problemas de sus costes? y quién no ha tenido curiosidad de saber cómo otros se plantean contestar la pregunta de ¿cómo reducir los costes?, ¿a quién no le gustaría oír que su manera de analizar los costes es la adecuada o por lo menos sin serlo no es tan errónea?, como muestra un ejemplo muy básico, mi padre se pasó veintiséis años de mi vida diciéndome que debía apagar las luces, los últimos años, no fue tan necesario, pero ¿qué extraña fuerza hace a algunos a mirar los costes y a otros olvidarse de ellos? ¿Qué fuerza sobrenatural lleva a determinadas personas a que cuando compran algo negocian el precio hasta la eternidad y a otros a no negociarlo? ¿Qué puede mover a algunos seres humanos a aceptar como bueno el producto que tiene el precio más caro y a otros buscar siempre el más barato, aunque recorran días, kilómetros e incluso hagan viajes para conseguirlos?

Como anécdota, me parece la más sugerente describir lo que viví hace unos días. Estaba haciendo la compra con uno de mis hijos en Mercadona y en un momento observamos cómo uno de los clientes se ponía muy nervioso, al comprobar que uno de los productos incluido en su interminable lista no estaba en ningún *stand*, lo observamos no porque fuésemos unos cotillas inagotables, sino porque estaba hablando a grito pelado con su mujer, la verdad es que era surrealista, le decía que no encontraba el producto que le había puesto en la lista, que si quería compraba

uno más caro, nos miramos mi hijo y yo con cara de no entender nada, si analizaba el coste completo de esa compra, el producto de barato debió salir caro (entiendo que la llamada tenía coste), pero ¿sabía cuánto era? A alguien le interesaría ese dato, si en algún momento esta familia se tuviese que preguntar cómo reducir costes, podrían averiguar cuál es el generador de ellos, por ejemplo, el coste de la llamada era dependiente de una duda de ese hombre ¿debía o no debía comprar otro producto? Si este hombre tuviera más claro la política de compras de su mujer, no habría dudado, ¿debe quitarse el móvil para reducir costes? ¿Debe ser consciente de lo que verdaderamente le supone coste? Es posible que la familia considere cuáles deben ser los costes razonables, ¿pero lo saben de veras?

Les pondré otra anécdota para poder compartir con ustedes mi interés por el tema. Creo que todos podemos tener prioridades muy diferentes en la vida, todo el mundo tiene una, yo nunca he creído que la mía fuera la mejor, pero sí me he dado cuenta de que cuando he tenido que tratar este tema con algún socio, donde hemos discutido más era en aclarar las políticas de distribución de recursos; por ejemplo, en un momento determinado discutía con uno de mis socios la oportunidad de invertir en un plan de formación o en un evento comercial. El plan de formación era fundamental para mejorar la productividad de los trabajadores, mientras que el evento podía permitir apoyar más la labor comercial de los socios, las dos atacaban a medio plazo al beneficio de la empresa, uno por el lado de los ingresos, el otro por el lado de los costes, la solución final fue la de gastar en un evento comercial, ganaron de nuevo los comerciales, el argumento insalvable de mi negociación fue que la formación se la llevaban los comerciales en el cuerpo, mientras que el evento era una fuente de contactos de la empresa.

Por tanto, aunque reducir costes es un objetivo generalmente aceptado por todos, cuando se analiza serenamente el tema, se necesita tener muy claro los objetivos y la metodología de la reducción de costes. Además de mi interés en el tema, me

he dado cuenta de que muchos directivos en clase demostraban mucha maestría para justificar cómo gastar más, pero les faltaba metodología para poder explicar cómo ahorrar, esta causa justifica el resultado del barómetro que edita el profesor José Ramón Pin todos los años desde el Centro de Investigación IRCO, entre los diferentes temas que más preocupan a los directivos, conseguir precios y costes competitivos casi siempre está entre los más altos, por estos motivos y teniendo en cuenta que un buen profesor debería ser un buen observador para aportar lo que no hay o describir bien los fenómenos que explican los problemas empresariales del momento.

Para acabar esta introducción, si usted busca en Google reducción de costes, se dará cuenta que hay: **Results 1-10 of about 2.330.000 por reducción costes**, es decir, que hay un interés enorme por encontrar la piedra filosofal, yo lo voy a intentar, aunque si hiciera bien mis deberes, en la introducción no debería crear muchas expectativas para que ustedes luego no se aburrieran, como soy incapaz de reducir las expectativas, debido a que para mí cuando una persona afronta un proyecto nuevo, está tan cargado de ilusión, que es difícil reducirlo, sólo les puedo decir que disfruten como yo lo he hecho escribiendo el libro.

Como la idea del libro es ayudar a los directivos a mejorar, siempre he creído que la mejor forma de crecer como persona era descubriendo los propios errores, por este motivo el nombre de la obra es diez errores típicos de la reducción de costes, errar es malo y no tener un amigo para que te explique tu error es mucho peor.

Agradezco todos los comentarios de mis amigos, de mis alumnos del programa del Executive MBA del IESE.

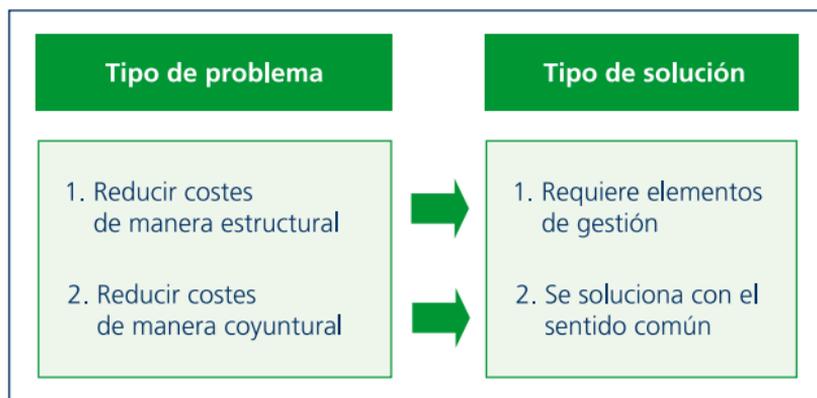
Primer error

No saber contestar a esta pregunta:

¿Debemos reducir costes puntualmente o crear una cultura de reducción de costes?

La respuesta a esta pregunta es básica porque si el tipo de problema es reducir costes de manera coyuntural solamente se necesita **sentido común**, mientras que si se quiere reducir costes de manera estructural se necesitan **herramientas de gestión** mucho más complejas y elaboradas que una simple matriz.

Figura 1.1. Los tipos de problemas y soluciones en la reducción de costes.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando desde la dirección general se plantea reducir costes, si se pretende hacer una reducción con sentido común, **las**

prioridades son las de buscar y eliminar aquellos costes que no están todavía comprometidos y por tanto que su eliminación en principio, no debería afectar al desarrollo normal de la empresa.

¿Cuáles son estos costes? Para descubrirlos vamos a hacer una doble clasificación, la de diferenciar entre costes directos e indirectos y la de variables y fijos. Los costes directos son aquellos recursos en los que podemos trazar una clara definición económica y técnica de su consumo con relación a un producto o un cliente, los indirectos son aquellos en los que no podemos trazar esa relación. En cuanto a los costes variables, son aquellos que aumentan y disminuyen en función de la actividad, los fijos son aquellos que permanecen sensiblemente constantes a cualquier tipo de actividad.

Si buceamos entre los diferentes costes, podemos observar que están los costes directos variables, directos fijos, indirectos variables e indirectos fijos (Figura 1.2). Pues bien, lo que hace todo el mundo con sentido común es buscar entre los **costes indirectos fijos** ya que son recursos que tradicionalmente están unidos a decisiones generales en los que se busca que no haya compromisos contractuales por medio, el caso típico son los gastos de viaje, publicidad...

Normalmente a continuación y después de descubrir que no se pueden evitar estos costes, se buscan los **costes indirectos variables**, sobre todo se persigue saber cuáles son las causas del consumo, para poder reducir su uso, si entramos en el campo financiero, por ejemplo, se debería hacer ajustes en el fondo de maniobra, a través de aplicar *cash Management* (fechas valor, descubiertos y descuentos de papel), la optimización del activo y del pasivo circulantes (revisión de condiciones bancarias, etc.).

A continuación se suelen considerar los **costes directos** (se les deja en la tercera prioridad porque se sabe que, si se reducen de manera poco científica, pueden afectar a los ingresos. Son

recursos que normalmente el cliente suele notar si se están empleando adecuadamente o no, se busca sustituir el recurso por uno más barato, véase por ejemplo el caso de la materia prima o los gastos de personal. Decisiones dirigidas a este tipo de costes son: analizar el rendimiento de materias primas y auxiliares, revisar los contratos con proveedores, aplicar nuevas técnicas de producción con implantación inmediata, reducción de stocks de seguridad...

Figura 1.2. Clasificación de costes: directos, indirectos, fijos y variables.



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Estrategias con sentido común

Antes de entrar a pensar grandes cosas, déjeme que le haga algunas preguntas básicas, que usted se puede hacer y que sin duda le pueden provocar más preguntas de este estilo:

- ¿Comprueba sus facturas contra el pedido para asegurarse de que contienen todo lo que solicitó al precio fijado?
- ¿Deben los empleados que viajan por cuenta de la empresa devolver a la empresa las millas acumuladas por vuelos frecuentes o bonificaciones recibidas por viajes en tren?
- ¿Está la cobertura de su seguro actualizada o se basa en equipos o vehículos que ya no tiene?
- ¿Compra siempre artículos nuevos? ¿Podría comprar una furgoneta de un año o buscar mobiliario de oficina usado la próxima vez que los necesite?
- ¿Dispone de más espacio de oficina del que necesita realmente y, si es así, podría alquilar una parte de la misma a otra empresa?
- ¿Podría mejorar la organización de envíos para evitar los altos costes de los envíos de 24 horas o del día siguiente?
- ¿Supervisa el uso de la energía para asegurarse de que no paga luz y calefacción cuando la oficina está vacía?

También considero que puede ayudarnos a entender cómo se están produciendo los acontecimientos, entendiendo las prácticas más comunes para reducir los costes o por lo menos para reducir la salida de dinero de la empresa:

1. Cree incentivos para que se adelanten los cobros.
2. Evite desde un principio a los clientes morosos.
3. Utilice el trueque en lugar de pagar en efectivo.
4. Reduzca inventario.

1.2 Estrategias para crear cultura de costes

La creación de una cultura de costes significa ser capaz de planificar los recursos destinados a (Fresco, 2003):

- Mejorar el margen entre ingresos y costes.
- Reducir sistemáticamente los costes.
- Planificar los proyectos de inversión por parte de la alta dirección.

Para poder crear una cultura de costes, se debe afrontar con rigurosidad una serie de procesos que permiten y faciliten la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para poder reducir los costes, se deben elaborar de manera simultánea siete actividades, que tienen como **objetivo principal perseguir la mejora en todos los sentidos de la calidad ajustada**, que se concreta en la calidad de las decisiones, la calidad de los clientes, la calidad de los procesos y la calidad de los recursos.

Las actividades a las que hacemos mención son:

1. Mejora de la calidad de los productos.
2. Mejora de la productividad de los recursos.
3. Mejora de la velocidad y de los ciclos.
4. Reducción de inventarios.
5. Reducción de las líneas de producción.
6. Reducción y eliminación del tiempo ocioso de los recursos.
7. Reducción del espacio utilizado.

Segundo error

Quedarse solamente con los beneficios

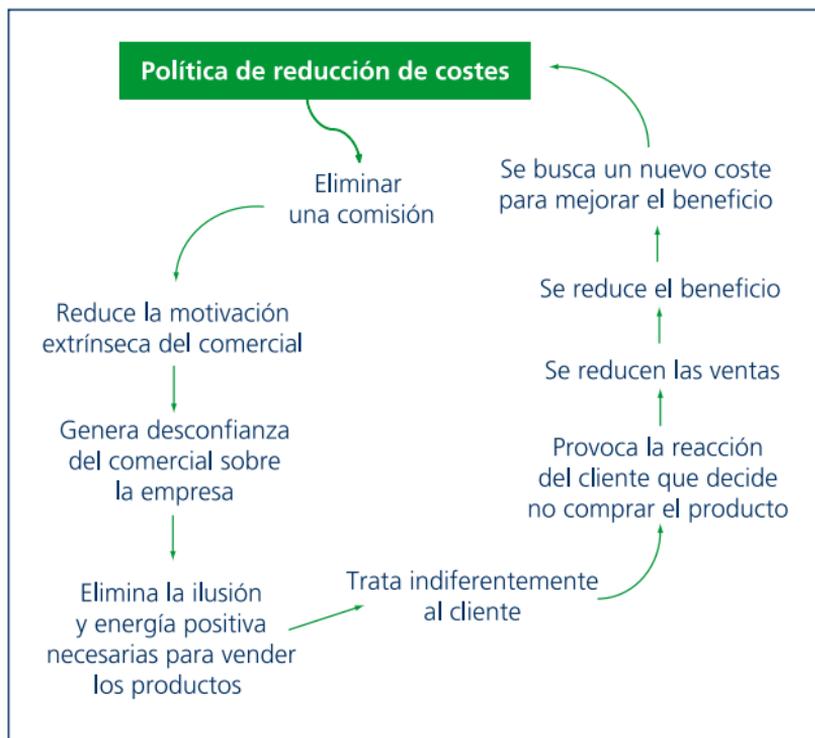
El problema de contestar mal a la pregunta del Capítulo 1 es que cuando una organización se plantea políticas de reducción de costes **puede olvidarse de los efectos colaterales**, sin advertir la relación causa-efecto que en general provoca una eliminación de un recurso. En la Figura 2.1 analizamos el caso de una empresa comercial que siguiendo lo visto en el capítulo anterior consideró que debía eliminar determinados costes “no comprometidos” que tenían un comportamiento variable (en este caso se valoró la eliminación de una comisión a un vendedor).

Por tanto, **el error es considerar que no hay ningún efecto colateral**, se pueden intentar paliar los efectos, con la aplicación de otros que pueden resultar más interesantes para los perjudicados, pero sin duda, en una decisión de reducir costes es necesario valorar las relaciones causa-efecto de los implicados.

Cuando en la crisis de Internet se empezaron a recortar las plantillas, las personas que se quedaban trabajando en la empresa sufrían de igual modo la crisis, aunque es lógico pensar que ellos eran los agraciados, para muchos supuso estar expuesto a una situación de estrés, incertidumbre, angustia, que sin duda hizo reducir la productividad, la implicación de la gente, el prestigio y la reputación... el efecto no se ve al momento, no se suele ver a corto plazo, pero sí a medio plazo. Luego toda decisión en este sentido, si se hace con sentido común, puede mejorar y reforzar a la alta dirección.

Pongamos un ejemplo, la celebración de Navidad puede ser un buen motivo para encontrarse, para poder hablar de cosas más personales, de proponernos grandes propósitos... pero, ¿por qué los excesos? Nadie se los explica, es difícil entenderlos si la empresa se encuentra en situación grave, la imaginación debe ser la que gobierne en estos casos la decisión, con muchos menos recursos se pueden conseguir iguales resultados, el lujo en estos casos suele sobrar, no se puede pedir sacrificios y luego demostrar liberalidad.

Figura 2.1. Efectos colaterales de la reducción de costes.



Fuente: Elaboración propia.

Tercer error

No tener herramientas para evaluar las mejoras

Por este motivo es tan importante poder evaluar el margen de competitividad (Urrutia, 2003) (Figura 3.1), que es en el fondo lo que cualquier directivo tiene en la cabeza, es decir poder valorar el rendimiento que una organización **puede conseguir** y el rendimiento que **está alcanzando**. Llevado a un terreno más futbolístico, cuando en la temporada pasada el equipo del Zaragoza descendió a Segunda División, todo el mundo se echaba las manos a la cabeza pensando en el bajo rendimiento del equipo, con los jugadores y la plantilla que tenían nadie con sano juicio podía pensar que no se pudiera clasificar para jugar el siguiente año en una competición europea. Pues bien, el equipo bajó a Segunda División, en consecuencia el margen de competitividad era altísimo. En el caso del fútbol el análisis competitivo es sencillo, pero en el caso de cualquier empresa que compite en mercados más abiertos es más complicado.

Pongamos el caso de una empresa con un margen de competitividad igual a cero, esto quiere decir que lo que se puede conseguir con los recursos actuales ya lo está alcanzando, que tiene una manera de trabajar perfecta para lo que debe hacer, en este caso (lógicamente extremo) las políticas de reducción de

costes solamente van a perjudicar a la empresa. Pero como es un supuesto utópico, siempre hay cosas que mejorar o al comprar un recurso o al utilizarlo, como se puede ver en la Figura 3.1, que tengas más margen o menos margen depende de:

- 1. El nivel de implantación de la estrategia:** vinculada a cómo se relaciona la definición de la estrategia con el nivel de aplicación de ella.
- 2. El nivel de eficiencia de la organización:** vinculada a la productividad de los procesos de creación de valor.

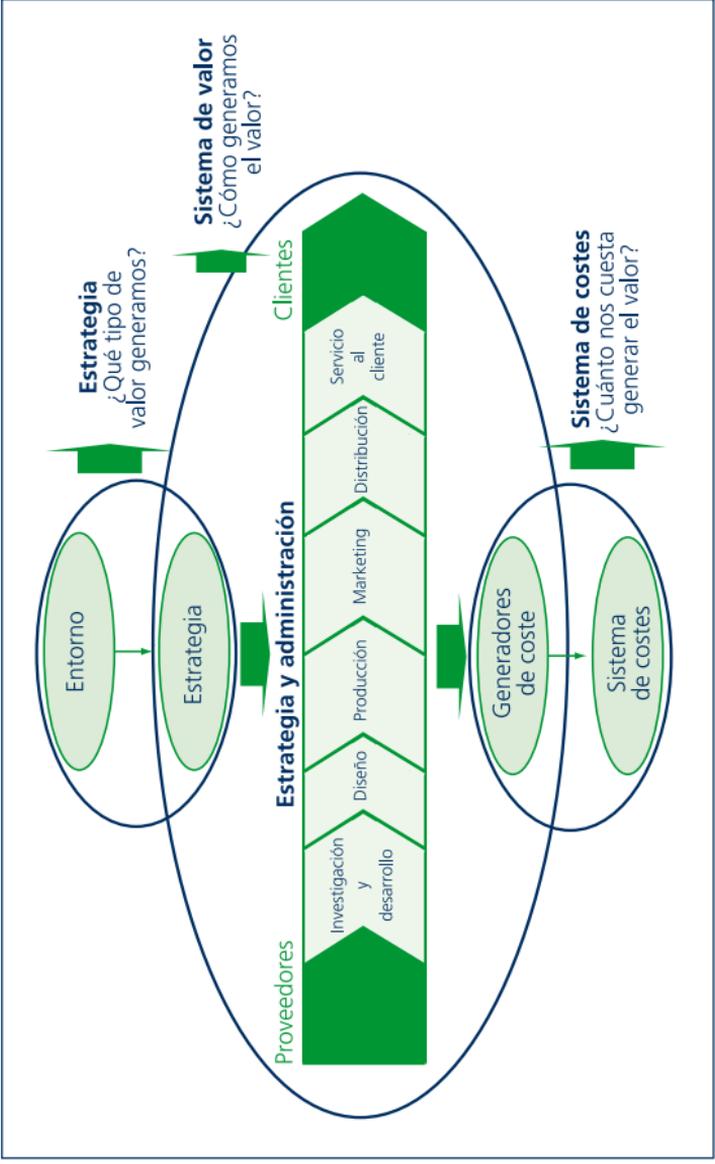
Figura 3.1. El margen de la competitividad.



Fuente: Arjona, Miguel (1999).

Como veíamos en el caso del Zaragoza, el margen de competitividad depende de cómo los directivos pensaron en adecuar

Figura 3.2. Preguntas del diseño de un sistema de costes.



Fuente: © Sponsor Management Consulting, 2000. Javier González Úbeda (Conferencia Diseño de Sistemas de Costes, febrero 2002).

los objetivos estratégicos de la organización con los recursos que tenían (eficacia estratégica) y en cómo los trabajadores eran capaces de hacer las cosas de la mejor forma posible (eficiencia organizativa). Si el Zaragoza hubiera conseguido llegar a clasificarse a la *Champions League*, la dirección podría haber tenido una desviación igual a cero en cuanto a su eficacia estratégica, si además los jugadores en todo momento, en todos los partidos lo hubieran hecho de diez, en el sentido que no hubieran fallado ningún penalti, ni hubieran fallado en defensa, ni en ningún pase... habrían tenido una desviación cero en su eficiencia organizativa. La combinación entre los dos es la que explica el margen de competitividad.

Saber que la organización tiene margen para mejorar, permite orientar y priorizar mucho más las decisiones a corto, medio y largo plazo.

Para poder asegurar que la organización conoce, sabe y gestiona el margen de competitividad es prioritario poder contestar a las preguntas que aparecen en la Figura 3.2, que se las hizo en su momento el profesor del Instituto de Empresa Javier González Úbeda y que son las preguntas claves que nos guían en el diseño de un sistema de costes con visión estratégica.

Cuarto error

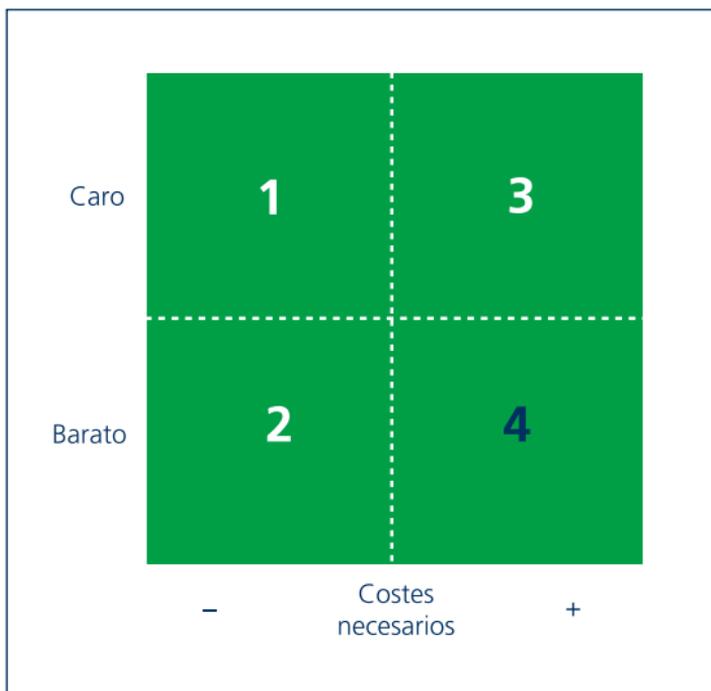
No conocer los generadores de coste que acaban impactando en la cuenta de resultados

Aunque se podría enunciar de otro modo menos elegante **es, en el fondo, no saber por qué ocurren las cosas**. En los ejemplos de familia es donde más se puede aprender, por este motivo me vuelvo a hacer esta pregunta. ¿Por qué no baja la factura de la luz? Las contestaciones pueden ser muy variadas, sin duda alguna puede ser porque la electricidad se esté comprando más cara o porque se utiliza de manera menos eficiente y esto tiene que ver con la Figura 4.1, que hace una doble clasificación de cómo podemos definir los recursos, o bien por su precio (si se compran caros o baratos) o bien por su utilidad (si son más necesarios, menos necesarios e incluso innecesarios).

¿Qué quiere decir que un recurso es caro?

La verdad es que la contestación no es fácil porque intuitivamente todo el mundo diría que un recurso es caro cuando su precio es más alto que la media de los precios de la competencia, aunque si se tiene que analizar por su eficiencia, la definición sería que un recurso es caro porque su precio es mayor que la media de la competencia a igual nivel de rendimiento, por tanto cuando un jefe de compras se dispone a mejorar en su política de compras, huye directamente de los recursos que se encuentran en los cuadrantes 1 y 3, es decir, aquellos recursos que consideran están pagando un *Premium* absurdo.

Figura 4.1. Los precios y la utilidad de los recursos.



Fuente: Elaboración propia.

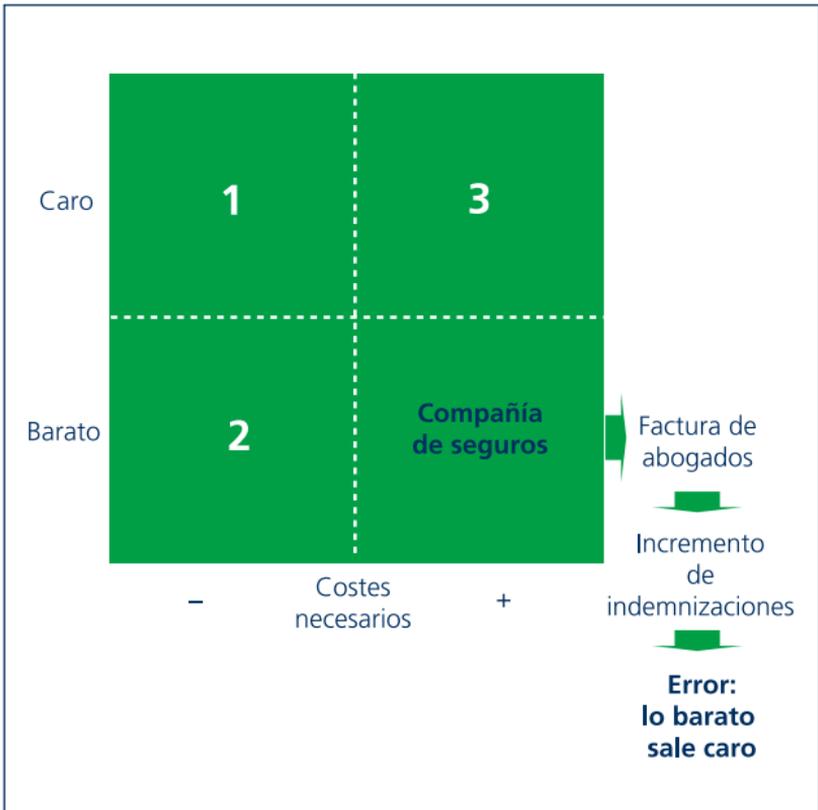
¿Qué quiere decir que un recurso es innecesario?

Un recurso es innecesario cuando no tiene una clara relación con la propuesta de valor de la empresa o por lo menos con el sistema de valor de esta. Por tanto, todos los recursos que se encuentran en los cuadrantes 1 y 2 sería absurdo comprarlos.

El sentido común nos llevaría entonces a pensar que todo el mundo quiere recursos del cuadrante 4 (baratos pero necesarios), si no se puede otra cosa del cuadrante 2 (caros pero necesarios), luego del cuadrante 3 (baratos pero innecesarios) y en último lugar estarían los recursos del cuadrante 1 (caros e innecesarios).

Pero no siempre la elección es buena y así ocurre que cuando un recurso se compra barato, muchas veces el más barato, puede que mejore una parte de la cuenta de resultados a corto plazo, pero no a medio plazo ya que se puede materializar el dicho “lo barato sale caro” (Figura 4.2), motivado por los efectos secundarios que se pueden producir en la cuenta de resultados por haber aplicado mal la política de reducción de costes.

Figura 4.2. Un recurso se puede clasificar por su precio y por su utilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de problemas, es decir, descubrir que no estás gestionando adecuadamente los generadores de costes, se suelen producir cuando utilizas sin contar con gran experiencia una herramienta tan básica como es la subasta. Por ejemplo, una empresa bastante importante de seguros sacó a concurso su asesoría legal porque estaba pagando por sus servicios una cantidad demasiado desorbitada a juicio de la dirección general, considerando en su análisis que ese gasto se encontraba en el cuadrante 2 de la Figura 4.1. La dirección general quería pasar al soñado cuadrante 4. Como conclusión de su análisis se decidió hacer una subasta (técnica aconsejable para obtener ofertas muy competitivas).

Efectivamente la subasta permitió lograr bajar a una cuarta parte lo que estaban pagando por la asesoría legal; la dirección se felicitó de la genial idea y siguieron buscando más recursos para bajar su precio, pero al año comenzaron a descubrir que empezaron a pagar indemnizaciones por problemas con sus asegurados por encima de lo que estaban acostumbrados. La historia fue muy llamativa porque al año siguiente, volvieron a contratar a la empresa con la que llevaban trabajando muchos años porque el coste de su minuta era inferior al precio que le pasaba la asesoría contratada por la subasta más las indemnizaciones. ¿Qué se puede pensar de esta costumbre?, claramente la cuenta de resultados ofrece información de los recursos consumidos, el buen gerente debe conocer cuáles son sus generadores, el generador de coste puede tener sentido en la empresa por la buena definición del sistema de valor o por sus incongruencias, **descubrir ineficiencias que son generadores de coste** es fundamental para poder hacer una buena política de reducción de costes, muchas veces el gran error es empezar a reducir costes buscando recursos que a medio plazo serán generadores de coste.

Para poder analizar todo esto, es muy recomendable estudiar la cuenta de resultados subyacente (Figura 4.3), idea del profesor del IESE Eduardo Ballarín, en la que se pueden ver claramente las políticas o situaciones que tiene que ver con su relación en la cuenta de resultados.

Figura 4.3. La cuenta de resultados subyacente.



Fuente: Ballarín, Eduardo (1985).

En este sentido, el **mayor generador de coste es la propuesta de diferenciación** que la empresa hace a los clientes porque la incoherencia entre la propuesta de diferenciación con las demás políticas (de Recursos Humanos, financieras, fiscales, de innovación, de utilización de la capacidad productiva...) puede provocar innumerables ineficiencias.

Por este motivo es bueno hacer una clasificación de **generadores de coste** (Figura 4.4), por un lado generadores de coste que añaden valor de aquellos que no añaden y generadores de coste relevantes e irrelevantes (por su cuantía e impacto en la cuenta de resultados).

Figura 4.4. Clasificación de generadores de coste.



Fuente: Elaboración propia.

Si nos atenemos a esta matriz, atacaremos a los generadores de coste que no añaden valor y son muy relevantes. Veamos otro ejemplo, una empresa de distribución alimenticia tenía el problema de los robos que sufría. Su impacto en la cuenta de resultados era lo suficientemente importante como para atacarlos por lo que pusieron las soluciones que por sentido común cualquier persona pondría, por ejemplo, invertir en sistemas informáticos

para saber dónde se producían los robos. Esa inversión fue muy importante para no sólo saber qué se robaba sino que además se sabía dónde se gastaba, pero ¿bajaban los robos?, no... ¿por qué? Porque no se atacaba adecuadamente al generador de la ineficiencia, el problema no era saber dónde se robaba sino **cómo solucionar el robo**. Después de muchas discusiones hicieron una prueba, cambiaron su política de personal, empezaron a contratar personas fijas y con mejor retribución que lo que se pagaba en el mercado, aparentemente esta política iba en contra de lo dicho hasta ahora, se estaba comprando un recurso caro, porque se pensaba que el nivel de eficiencia iba a ser mejor. Efectivamente los robos comenzaron a reducirse hasta unos niveles que se consideraban menos relevantes, luego la solución de este error pasaba por encontrar, conocer y saber gestionar adecuadamente los **generadores de coste**, que normalmente suelen estar relacionados con el volumen, la complejidad organizativa y los procesos.

Veamos ahora qué tipo de preguntas nos debemos hacer que nos permitan reflexionar sobre los generadores de coste:

1. Administrar los costes de transporte

Si el personal de ventas tiene que desplazarse, utiliza camiones o furgonetas de reparto o recibe un gran volumen de mercancías de los proveedores, lo más probable es que su empresa se haya visto afectada por la creciente subida del gasóleo y de los costes de transporte. Éstas son algunas de las preguntas que debe hacerse:

- ¿Es necesario que todas las visitas de ventas sean en persona? Porque se pueden aplicar tecnologías basadas en Internet como *web conferencing* y herramientas como *Microsoft Office Live Meeting* que permiten realizar presentaciones en línea a los clientes.
- ¿Ha analizado las programaciones de rutas de entrega y de visitas de ventas? ¿Ha comparado las cuotas cargadas por

los transportistas? ¿Ha examinado los costes del transporte público? Puede encontrar maneras de lograr mayor eficacia y ahorrar dinero.

- Y lo más importante, ¿está transmitiendo los aumentos de costes a sus clientes? Realice el cálculo. El aumento de precio puede ser tan pequeño que muchos clientes ni lo percibirán.

2. Formación en diferentes áreas de especialización para los empleados

Inevitablemente, los empleados se pondrán enfermos o tendrán emergencias familiares. Según la situación, esto puede implicar la contratación de ayuda temporal. Una alternativa más económica pueden ser los programas de formación en diferentes áreas de especialización que garantizarán que el personal cuente con miembros capaces de desempeñar otras funciones. Esto puede tener una ventaja añadida si su operación está sujeta a cargas de trabajo fluctuantes. Por ejemplo, quizás el contable siempre esté ocupado a final de mes pero tenga una carga más suave hacia mitad de mes y pueda ayudar en proyectos de marketing. A continuación, se ofrecen varias maneras, para empezar:

- Tenga en cuenta los conocimientos e intereses de los miembros del personal y desarrolle oportunidades de “observación en situación de trabajo” si el tiempo y las cargas de trabajo lo permiten.
- Conceda tiempo a sus empleados para que adquieran formación empresarial y de software que les será de utilidad si necesitan reemplazar a alguien. *Small Business Centre* ofrece una selección de módulos de educación en línea gratuitos, como hacen numerosos sitios web.

3. Comparación de ofertas de servicio

Aunque no tenga problemas de flujo de caja, siempre es importante que esté al tanto de lo que paga por los gastos comerciales diarios. Por ejemplo, las cuotas del servicio telefónico y del alojamiento web pueden variar enormemente. Comparar

los precios con frecuencia puede ahorrarle más dinero del que se imagina. Tenga en cuenta también lo siguiente:

- Si compra y mantiene varias impresoras en su oficina, podría ahorrar dinero configurando una red que permita a los empleados compartir dispositivos. *Microsoft Windows Small Business Server 2003* es una solución de servidor fácil de utilizar que permite compartir impresoras y crear un entorno informático más seguro y productivo.
- Si configura los equipos de la oficina para que envíen y reciban faxes, podría reducir el número de líneas telefónicas que necesita. El sistema operativo Windows XP y *Small Business Server* facilitan la instalación de servicios de fax.
- Podría tener en cuenta el servicio VoIP (protocolo de voz a través de Internet), que es básicamente el servicio telefónico que utiliza Internet. Muchas empresas están optando por esta alternativa más barata.

4. Supervisar los cobros

Una de las maneras más rápidas de entrar en una crisis de flujo de caja es suministrar mercancías o servicios a clientes que tardan en pagar. Ser proactivo en la supervisión de cobros es esencial en cualquier empresa, esa es la razón de que el software de administración financiera sea con frecuencia una inversión con un rendimiento sustancial. A continuación se ofrecen otras sugerencias:

- Enviar las facturas en cuanto se haya entregado el producto o se haya realizado el servicio. Esperar hasta final de mes sólo significa tener que esperar el pago más tiempo.
- Ofrecer incentivos a los clientes que paguen las facturas con prontitud. A todo el mundo le encanta obtener una rebaja y un pequeño descuento que bien puede compensar el coste de los esfuerzos por cobrar.
- Si acepta pagos con tarjeta de crédito, investigue y asegúrese de que obtiene las mejores condiciones en el proceso de pago.

5. Marketing eficaz

Si su empresa tiene un plan y un presupuesto de ventas, puede reducir costes volviendo a analizar el modo en que suele comunicarse con los clientes y con clientes potenciales. Los requisitos de ventas varían según el tipo de empresa, pero tenga en cuenta:

- Si envía por correo un boletín impreso a los clientes, ¿no sería más económico enviarlo por correo electrónico? Ahorrará no sólo en costes de impresión y papel sino también en franqueo. Y con *Microsoft Office Publisher*, puede seleccionar entre plantillas creadas previamente para crear cartas electrónicas de aspecto profesional de manera rápida y sencilla. Asegúrese siempre de que cuenta con el permiso del cliente para enviarle los boletines, de lo contrario la persona podría pensar que se trata de correo basura.
- Si en ocasiones imprime folletos que hacen publicidad de una venta (mediante una imprenta profesional), puede reducir costes fácilmente si los crea usted mismo mediante las plantillas de *Microsoft Office Publisher* y su propia impresora a color.

Debemos reducir los costes buscando **las causas de la ineficiencia** para poder eliminarlas, para lograrlo es necesario contestar a las siguientes preguntas: ¿cuánto estoy gastando en clientes poco rentables, en productos ineficientes, en procesos que no añaden valor, en recursos caros e inútiles? Para contestarlas la empresa debe invertir en sistemas de información que faciliten la información suficiente para poder diagnosticar adecuadamente los problemas.

Quinto error

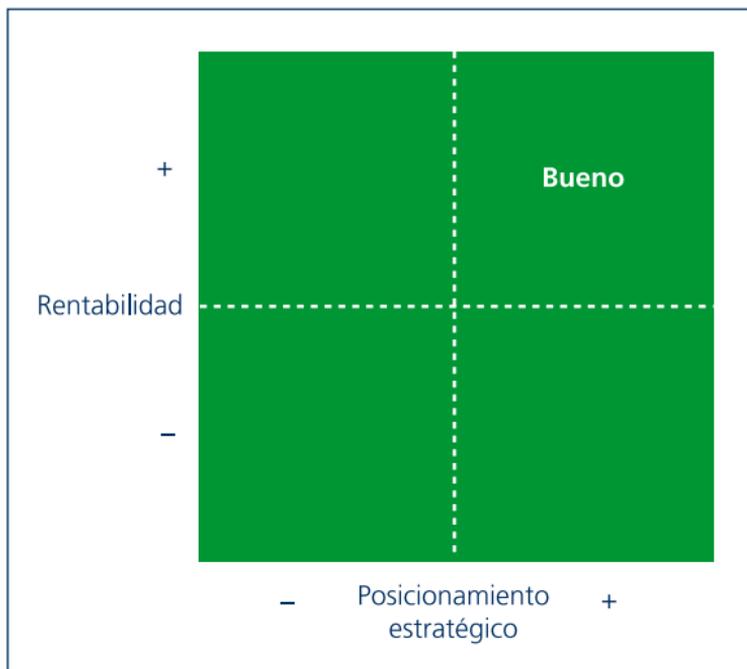
**Los clientes no son nuestros hijos,
a veces hay que decirles NOOOOOOOO**

El problema de conocer a los clientes es bastante antiguo, saber cómo son, cómo se comportan, por qué están en la empresa... puede servirnos para deducir por qué me interesan o no. Cuando decimos que una empresa debe invertir en sistemas de información es porque nos permite poner los límites a los clientes, principalmente para poder argumentar las decisiones que les afectan. Son muchos los ejemplos de matrices que se pueden utilizar para clasificar a los clientes, la propuesta para saber poner límites es la que se muestra en la Figura 5.1.

Si somos coherentes con otros artículos que hemos publicado (Urrutia, 2006), la metodología para comenzar a trabajar en estos temas sería la de crear un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004), porque nos facilita una visión de cuál es el posicionamiento estratégico que queremos tener. Según el mapa estratégico, hay una serie de cuestiones claves que hay que responder como son:

1. Riesgo.
2. Propuesta de valor.
3. Actividades estratégicas.

Figura 5.1. La segmentación de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que deben delimitar estas cuestiones claves es el perfil de cliente que queremos y son las que nos deben posteriormente encuadrar a nuestro cliente entre:

1. **Posicionamiento estratégico alto.** Cumple con todas las expectativas de estrategia y genera un volumen de negocios aceptable por lo que el riesgo es mínimo. Ha entendido nuestra propuesta de valor y sus expectativas están alineadas con lo que ofrecemos. Las actividades que realiza la empresa para atenderle están alineadas con la propuesta de valor.
2. **Posicionamiento estratégico medio.** Cumple con alguna expectativa estratégica y genera suficiente volumen de

negocio por lo que el riesgo es aceptable. Puede no haber entendido bien nuestra propuesta de valor que le ofrecemos. Las actividades que realiza la empresa para atenderle están aceptablemente alineadas con la propuesta de valor.

- 3. Posicionamiento estratégico bajo.** No cumple con alguna de las expectativas o con todas y genera poco volumen o tiene un riesgo inaceptable o no entiende nuestra propuesta de valor o no la asume o las actividades que realizamos tienen poco que ver con lo que la empresa quiere para el futuro.

Visto de esta manera, se podría pensar que gran cantidad de clientes se situarían en el tercer nivel, debido a que la clasificación es poco explícita en diferenciar más posibilidades, pero para la funcionalidad del análisis, lo que nos interesa es descubrir y enfocar a estos y por supuesto identificar el generador de problemas.

Un buen análisis del posicionamiento estratégico de los clientes nos facilitará la posibilidad de discriminar la gestión integral de ellos, por lo tanto, el siguiente trabajo que vamos a desarrollar será el de establecer la rentabilidad económica. Para valorarla consideramos que la mejor herramienta será hacerlo a través de la aplicación del Sistema de Costes por Actividades (ABC), porque es el que nos puede valorar la dedicación de recursos por cada actividad.

El análisis de la rentabilidad de los clientes normalmente lo haremos en valores relativos y vendrá dado de la fórmula siguiente:

$$\text{Rentabilidad de clientes} = (\text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Precio unitario de cada uno de ellos} - \text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Costes unitario de productos y servicios}) / \text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Costes unitario de productos y servicios}$$

Otra fórmula que se utiliza para valorar la rentabilidad de los clientes es:

$$\frac{(\text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Precio unitario de cada uno de ellos} - \text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Costes unitario de productos y servicios})}{\text{Sumatorio de productos y servicios vendidos} * \text{Precio unitario de cada uno de ellos}}$$

La primera de las fórmulas valora la rentabilidad en función de la inversión realizada dentro de la empresa, mientras que la segunda hace el análisis respecto del mercado, es decir, cuál es el margen que se genera por los productos vendidos. Nosotros entendemos que la primera ofrece más información si estamos analizando la rentabilidad económica de los clientes, porque lo normal será establecer la rentabilidad media de ellos que se suele obtener de la rentabilidad media de las inversiones.

Cuando hemos hecho este cálculo, lo que podemos hacer es de nuevo definir tres posibilidades: el cliente que está por encima de la media, el cliente que está en la media y el cliente que está por debajo de la media, de esta manera tenemos las dos variables que necesitamos para poder clasificar los clientes, la rentabilidad y el posicionamiento estratégico, como se puede ver en la Figura 5.1, podemos tener cuatro diferentes posiciones.

1. Rentabilidad del cliente alta con buen posicionamiento estratégico

Estos clientes son los que nos pueden ayudar a mantener la empresa, en líneas generales cuando se trabaja la gestión de los clientes a estos se le deja al margen, porque se les considera como los menos problemáticos, considero que este análisis se debe a una miopía comercial, porque este cliente es el bueno, seguro que conseguirlo ha sido difícil y es

alta la probabilidad de que la competencia lo intente tocar, por este motivo se debería analizar la posibilidad de invertir más recursos en él, en función de su nivel de satisfacción, además se justificaría dedicar más recursos para poder crear las suficientes barreras de entrada que hicieran inviable un cambio de proveedor.

2. Rentabilidad del cliente alta con mal posicionamiento estratégico

En líneas generales este cliente se puede considerar como bueno, aunque hay que gestionarlo, debido a que podemos correr el riesgo de perderlo, o bien porque está pagando un sobreprecio por un servicio que no ha llegado a entender o bien porque no tiene un proveedor que se lo pueda dar más barato, también podría darse la posibilidad de que el sobreprecio que está pagando sea una prima de riesgo que conoce y que valora como tal. Una buena gestión de este tipo de cliente sería la de comunicar nuestra propuesta de valor claramente e intentar trasladarlo al primero de los cuadrados.

3. Rentabilidad del cliente baja con buen posicionamiento estratégico

En estas circunstancias, el cliente nos interesa porque se supone que o bien tiene un riesgo bajo, o bien es nuevo y consideramos que nos va a permitir servirle más productos en el futuro, o bien nos puede permitir generar una serie de competencias que pueden ser las que en el futuro la empresa logre ventajas diferenciales, o bien tiene un nivel de ventas que a través de una negociación cada vez más agresiva nos ha ido reduciendo el precio. En estas circunstancias deberíamos intentar trasladarlo al área de la rentabilidad o, dependiendo de la mezcla de clientes que tengamos y sus circunstancias, dejarle ir.

4. Rentabilidad del cliente baja con mal posicionamiento estratégico

Este es el tipo de clientes que nos interesa analizar, porque la tendencia es a intentar hacerlos rentables o crear unas expectativas para hacerlos estratégicos. Normalmente la duda puede ser la de si nos interesa contar con ellos o no, si decimos que en el marco de una empresa ciudadana al cliente hay que fidelizarlo, en este caso podríamos pensar que no hay que fidelizarlo, lo que hay que tener claro con este tipo de cliente son las barreras de hasta cuándo le vamos a permitir esta situación.

Figura 5.2. La segmentación de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

La teoría económica nos diría que a corto plazo nos puede interesar un cliente siempre que generemos margen de contribución positivo y ante una eliminación que no existan ventas diferidas. Ahora bien, ningún director financiero aceptará mantener a algún cliente en esta situación si no existe un plan de acción para llevarlo a otro cuadrante. Puede ser que el problema es que no ha habido un programa de iniciativas para poder evaluar los límites de los clientes malos y feos (Figura 5.2). La situación sería más dolorosa si comprobamos que un gran porcentaje de nuestros clientes están en esta categoría, porque podría significar que los esfuerzos que se están haciendo por parte de la empresa en ser excelente, se repercuten en clientes que no lo están identificando.

Sexto error

Diseñar los productos sin pensar en su ciclo de vida

Si la empresa se cree que los costes del futuro son el resultado de las decisiones del presente en un porcentaje de costes muy elevado, eso quiere decir que los directivos deben tener herramientas que faciliten las decisiones económicas que influyan a largo plazo. En muchas ocasiones cuando una organización entra en crisis, las medidas que se deben tomar para salir de ella son medidas que se deberían haber tomado hace tiempo, sacar nuevos productos, retirar los menos rentables... Normalmente el futuro de la empresa dependerá de cómo los responsables del diseño de los productos lo hagan consiguiendo aportar el máximo valor a los diferentes *stakeholders* (accionistas, clientes, proveedores).

Para poder diseñar adecuadamente los costes que tendrá la empresa en el futuro, los directivos que se dedican a perfilar estas decisiones deben ser capaces de entender las necesidades de los consumidores, crear diseños de los productos adecuados al precio que el consumidor valora su necesidad y lograr un margen lo suficientemente alto que permite remunerar a los diferentes agentes que intervienen en la empresa.

Si estas decisiones son importantes en general para toda la economía, en los mercados de altísimo nivel de competencia, la mejor gestión de los costes va a ser la que asegure mantenerse a la empresa en el futuro. Esta gestión de los costes se debe

diseñar desde un estudio de cuáles son los costes que el mercado valora y retribuye.

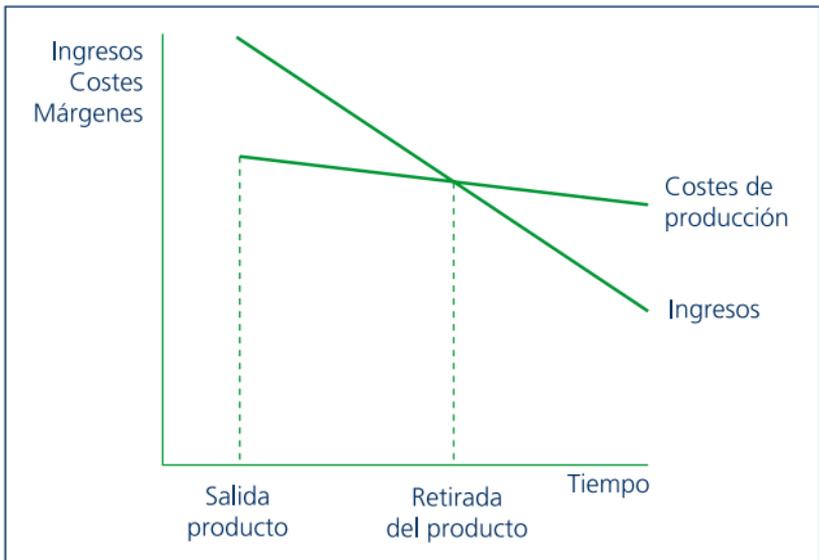
Esta gestión de los costes necesita un sistema de información que ayude a los responsables a comunicarse entre ellos para poder adoptar las mejores decisiones. Este sistema de información es el que creó y desarrolló Toyota con el nombre de *Target Costing*. Lo creó porque durante los años setenta los gustos de los japoneses varió, provocando cambios drásticos en las empresas debido a que durante los sesenta al no haber casi productos, los consumidores adquirirían todo lo que las empresas fabricaban, pero a medida que la renta per cápita fue creciendo, los consumidores fueron diversificando sus gustos, haciéndose cada vez más exigentes. Esta exigencia se plasmaba en que los ciclos de vida de los productos se fueron acortando, afectando de modo particular a la vida útil de las instalaciones y máquinas. Esta reducción de los ciclos de vida de los productos convirtió, a las etapas de desarrollo, planificación y diseño de nuevos productos, en puntos críticos para poder gestionar los costes futuros de las organizaciones y a su vez en las etapas más importantes de la cadena de valor de la empresa.

Las investigaciones que se han llevado a cabo dentro de las empresas punteras japonesas consideran que el coste del ciclo de vida de un producto nuevo se compromete en un 80% en su fase de diseño, siendo un 20% lo que se puede gestionar cuando el producto entra en la etapa de fabricación, por lo tanto el coste futuro de las empresas dependerá del diseño de los productos futuros.

Han sido muchas las definiciones que se han dado al *Target Costing*, pero vamos a considerar las más importantes. Para el Consorcio Cam I es una **mezcla de métodos y herramientas de gestión** destinadas a dirigir las actividades de concepción y de planificación de los nuevos productos, a elaborar una base para la dirección de las fases operativas y a asegurar que los productos se atienden a los objetivos determinados para su ciclo de vida.

Para Cooper, el *Target Costing* es la herramienta que conducida por un equipo de diseño nos lleva al desarrollo estratégico de los productos que culminan en el consumidor final y por tanto en la oportunidad de mercado. Es una herramienta que armoniza el trabajo de diversos participantes en el desarrollo de los productos, desde los diseñadores a los ingenieros de fabricación pasando por los investigadores de mercados y proveedores. Para Tanaka, tradicionalmente los diseñadores de nuevos productos se han preocupado más por la programación y el funcionamiento de los productos que por los costes. Esta falta de preocupación por los costes de un nuevo producto tiene a menudo como efecto, productos de alta calidad pero baja rentabilidad.

Figura 6.1. Ciclo de vida.



Fuente: Elaboración propia.

Para resolver este problema, así como para establecer los objetivos de ejecución y programación del desarrollo y diseño

de nuevos productos, se deben establecer objetivos de costes a los que los diseñadores deben atenerse. En la fase de diseño se desarrolla un sistema de control de costes que parte como pieza clave, no superar los costes objetivos de los futuros productos.

Como podemos ver en la Figura 6.1, el futuro de la empresa se encuentra en cómo se deben planificar los distintos productos, teniendo muy claro en qué momento deberían ser introducidos en el mercado y cuándo se deberían retirar. En muchas ocasiones la contabilidad de gestión genera información miope y no es capaz de transmitir los datos del ciclo de vida, porque están pensados y son calculados por ciclos de periodos más cortos.

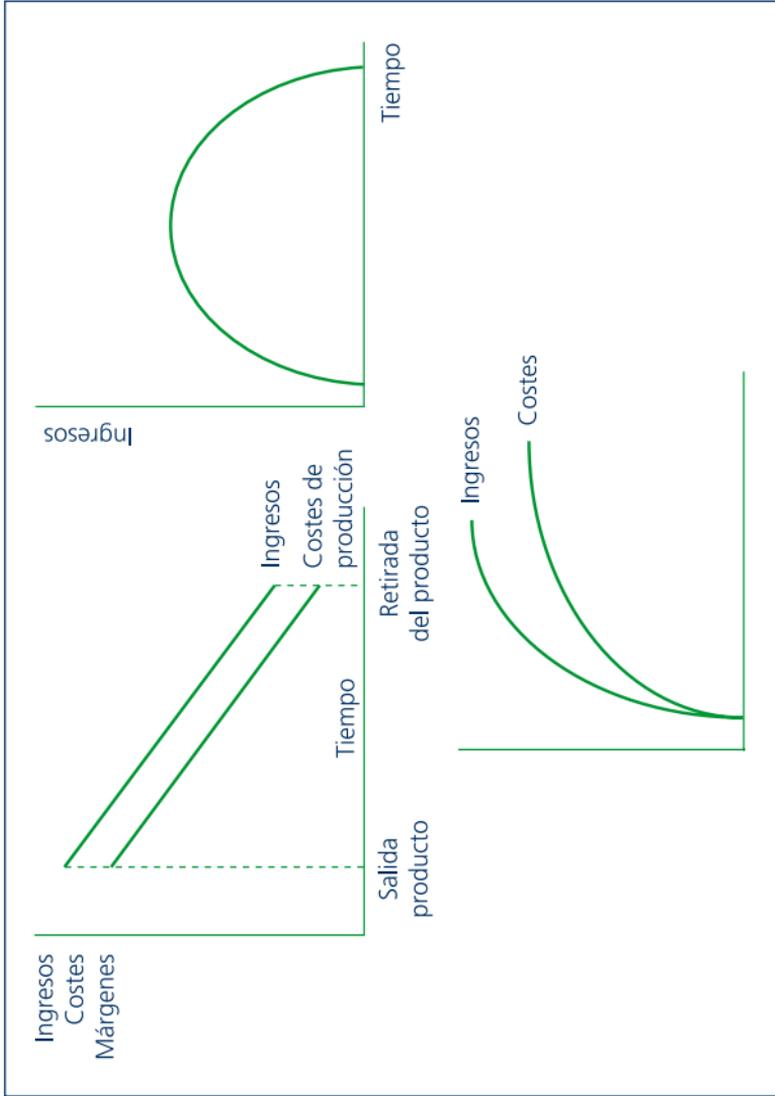
El *Target Costing* se ha considerado como una técnica para **reducir costes**, principalmente porque los costes se comprometen y se gestionan no en la fase de producción que es cuando se incurren, sino en las etapas de planificación y diseño del ciclo de vida de los productos que es cuando se comprometen. Es una tarea fundamental estudiar las curvas de ingresos, costes y márgenes de los productos (Figura 6.2).

El concepto del *Target Costing* es sencillo, la fórmula para llegar a él es:

$$\text{Precio objetivo} - \text{Margen deseado} = \text{Coste objetivo}$$

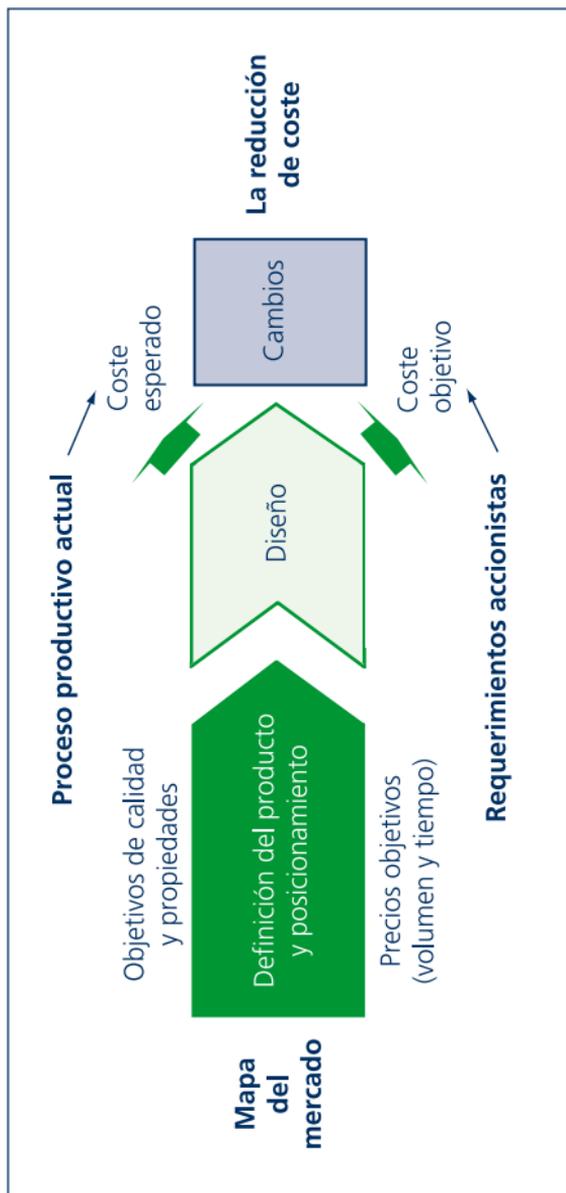
Aunque esta fórmula es parte del problema no es todo el problema. Como se puede ver en la Figura 6.3, el precio objetivo es una decisión del departamento de marketing, el margen deseado un análisis de los requerimientos futuros de los accionistas, luego la diferencia entre lo que el mercado te valora con el posicionamiento del producto y los accionistas exigen es a lo que el equipo de diseño se debería limitar, diseñar un nuevo producto que tenga como meta no superar ese coste objetivo.

Figura 6.2. Estudio de las curvas de costes de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.3. El sistema Toyota del Target Costing.



Fuente: Elaboración propia.

Después de obtener el coste objetivo, el equipo de diseño y planificación de los nuevos productos estudian los costes que se espera podría tener el nuevo producto para la situación actual de la empresa. Cuando se ha calculado se resta los ingresos estimados (normalmente son los mismos que los ingresos objetivos) y se obtiene el beneficio esperado.

La diferencia entre el beneficio esperado y el beneficio objetivo es la cantidad que debe ser recortada a través de la planificación de los costes. La mejora de los costes comienza al valorar cuál es el importe de costes a reducir:

Reducción de coste = Coste objetivo – Coste esperados

El modelo *Target Costing* está muy unido al modelo japonés de dirección de empresas, porque es la herramienta que emplean como nexo de unión entre la estrategia y la táctica, este modelo se enfoca dentro del proceso de creación de nuevos productos. Los japoneses han seguido la estrategia de intentar generar los mejores productos al menor coste, porque de esta manera les permite conseguir ventajas de precio y calidad. Para lograr diferenciarse de la competencia en calidad y precio, han generado un modelo de creación de nuevos productos que les facilita la consecución de estas dos variables.

Séptimo error

No ser consciente de cuánto cuestan los lujos ineficientes

¿Qué puede pensar la empresa cuando le dice a sus directivos que se deben recortar los lujos? La verdad es que es difícil contestar a esta pregunta porque las personas en su afán de disfrutar de la vida, se ponen unos estándares de nivel de gastos que es difícil en un momento determinado recortarlos. El lujo es de los temas más difíciles de valorar, pongamos el ejemplo de la siguiente anécdota. Un comité de la Cámara de Representantes criticó a la American International Group (AIG) por ignorar las advertencias financieras y un derroche en el gasto, incluyendo facturas hoteleras de cientos de miles de dólares, pocos días después de que la empresa recibiera un préstamo de 85.000 millones de dólares.

Los antiguos altos cargos de AIG, que culparon de los problemas de la aseguradora a las exigentes leyes de contabilidad y los que han hecho ventas a corto plazo de sus acciones, fueron duramente criticados en una sesión del comité que estudió un contrato de consultoría de un millón de dólares mensuales para el ejecutivo que dirigió su unidad de productos financieros. *“Estaban recibiendo tratamientos faciales, manicuras y masajes mientras los americanos pagaban la factura”*, dijo el demócrata Elijah Cummings, del Comité de Vigilancia y Reforma del Gobierno de la Cámara.

El 16 de septiembre, la Reserva Federal decidió ampliar el préstamo de dos años, ya que AIG se enfrentaba a una falta de

liquidez ante las pérdidas de 18.000 millones de dólares en tres trimestres. Robert Willumstad, consejero delegado desde junio hasta que fue reemplazado el mes pasado, dijo al comité que no conocía la estancia que incluyó facturas de 200.000 dólares en habitaciones de hotel y de 23.000 dólares para servicios de *spa*. *“Si lo hubiera sabido, habría evitado que ocurriera”*, dijo¹.

¿Por qué no se dieron cuenta los directivos de este hecho? ¿Por qué no preguntó más el directivo? Son muchos los que han comentado que el principal problema de los ejecutivos es su egoísmo, su incapacidad de preocuparse y ocuparse de otra cosa que no sea su propia persona. Es triste que en las organizaciones no se conozcan los costes de los lujos.

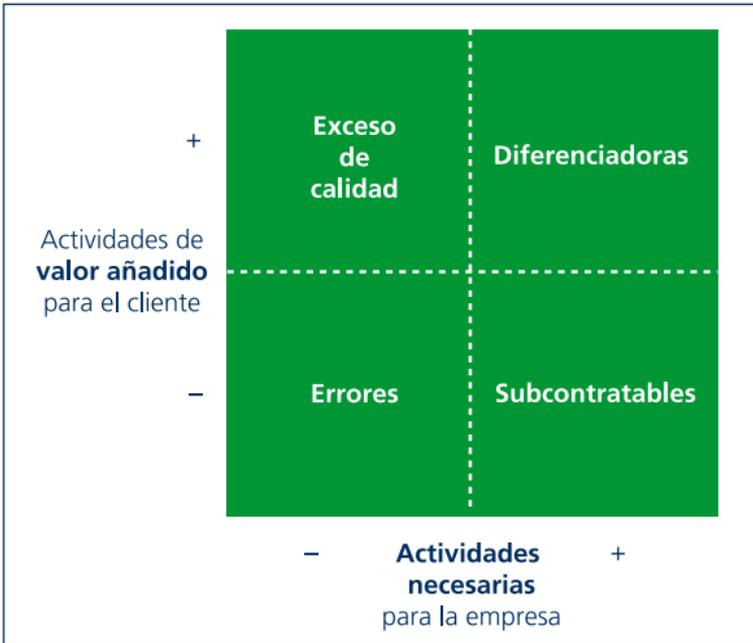
Aún así hay otros lujos que no son tan claros, que son más bien errores y que vienen provocados en muchas ocasiones por no saber contestar a la pregunta de: ¿cómo poder entroncar el pensamiento y la reflexión a la acción? Dentro de la cantidad de sugerencias que se nos pueden ocurrir, queremos proponer una que consideramos ayuda a esta relación, su nombre es la matriz de valor y su misión es la de llevar a una representación gráfica el conjunto de acciones que el sistema productivo realiza con el fin de poder identificar y visualizar la situación de la empresa, diagnosticar su diseño y poder sacar conclusiones para poder tomar las siguientes decisiones (Figura 7.1), si en el capítulo anterior decíamos que el 80% de los costes presentes son comprometidos en el pasado, en las decisiones de diseño de la organización y los productos nos debemos plantear cómo poder mejorar o bien en ese diseño del 80% o bien trabajando sobre el 20% restante. Para poder hacerlo y saber cómo gestionar los recursos, se debería en teoría:

1. Asignar recursos en aquellas actividades en donde se puedan generar ventajas competitivas.

¹ www.elsemanaldigital.com/articulos.asp?idarticulo=88231.

2. Reasignar recursos de aquellas actividades que si bien añaden valor a los clientes no son necesarias para mantener las ventajas competitivas.
3. Reasignar recursos de aquellas actividades que no añaden valor a los clientes pero que son necesarias y en las que se persigue la excelencia operativa.
4. Eliminar los recursos que se están empleando en actividades que ni añaden valor al cliente ni son necesarias en el proceso operativo eficiente de la empresa.

Figura 7.1. La matriz de valor.



Fuente: Urrutia, Ignacio (2002).

Esta matriz nos debe permitir la adaptación de las operaciones concretas a las condiciones del entorno externo, debido a

que busca garantizar el logro del conjunto de metas capaces de asegurar que se obtiene el grado de eficacia que sea necesario para poder seguir operando y, por lo tanto, la autonomía de la organización frente a las diferentes circunstancias con las que se puede enfrentar con el entorno externo.

Como se puede ver en la Figura 7.1 aparecen cuatro cuadrantes:

- A.** Actividades con valor añadido para el cliente, pero innecesarias para el proceso productivo.
- B.** Actividades sin valor añadido para el cliente e innecesarias para el proceso productivo.
- C.** Actividades sin valor añadido para el cliente y necesarias para el proceso productivo.
- D.** Actividades con valor añadido para el cliente y necesarias para el proceso productivo.

La pregunta que casi siempre nos hacemos: ¿Es razonable que una empresa dedique recursos a actividades con valor añadido para el cliente, pero que no son necesarias desde una perspectiva operativa, para poder llevar a cabo la propuesta de valor? Nos hemos encontrado con innumerables contestaciones, porque estamos dentro de la subjetividad de la apreciación. Si lo vemos desde el lado de los objetivos económicos, estas actividades deberían ser eliminadas porque no añaden valor (beneficio). Ahora bien, si lo vemos desde otra perspectiva, por ejemplo desde los clientes, puede ser que ese recurso ahora considerado coste, sea verdaderamente una inversión, le estoy dando más de lo definido, porque quiero fidelizarlo para el futuro, si es así tendría mucho sentido admitirlo; pero también puede ser que esa actividad que en la actualidad no me está diferenciando con respecto a la competencia, debido a que son otras actividades, las que verdaderamente sí lo hacen, me permiten crear una competencia clave, que en el futuro será mi ventaja competitiva, luego esa actividad es vital para mis planes del futuro.

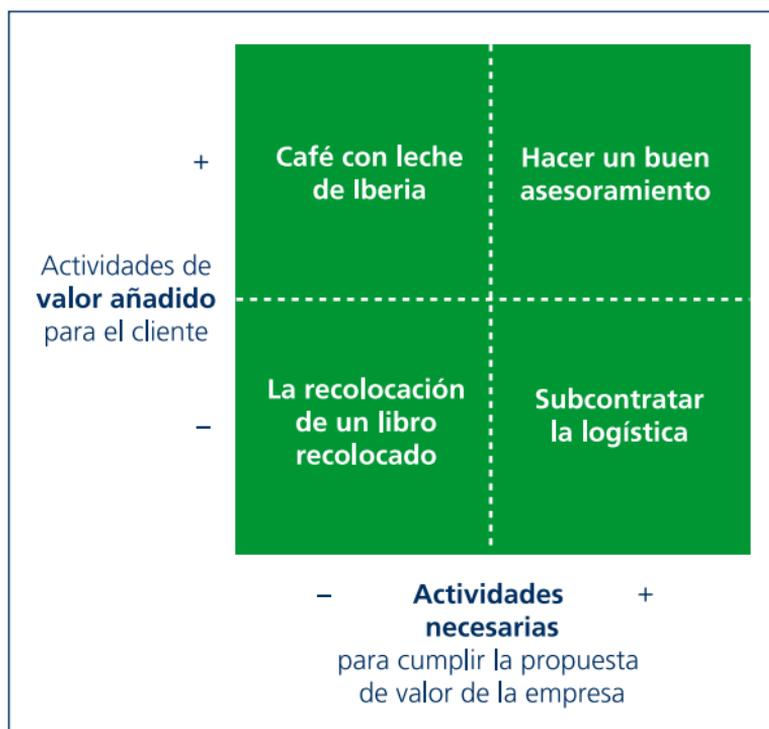
Como la empresa ve cuándo se dan este tipo de actividades, debe replantearse el interés de seguir realizándolas y, en este caso, se definirían como costes de *exceso de calidad*, o eliminarlos y pasar esos recursos a actividades que generen mayor eficacia y eficiencia.

El segundo cuadrante es el de las actividades que no tienen valor añadido al cliente y no son necesarias, como vimos anteriormente, la empresa no puede no tenerlas identificadas. Normalmente cuando se dan este tipo de actividades, la empresa debe plantearse si es razonable admitir un nivel de costes que ni añaden valor ni son necesarios. Normalmente en el 99% de las empresas no suelen aparecer actividades en este cuadrante, dejamos al lector la posibilidad de pensar por las razones que justifican su existencia contable. Como se ve en la Figura 7.2 los recursos se destinan a las dos actividades clasificadas como de valor añadido y necesarias o las de menos valor añadido y necesarias.

Las actividades sin valor añadido para los clientes, pero necesarias en el proceso productivo, son aquellas de las que se debería plantear su externalización permitiendo lograr así la *eficiencia operativa*.

En este caso nos encontramos con las actividades que verdaderamente pueden cambiar el rumbo de la empresa, son aquellas que por las circunstancias del negocio y sector deben ser realizadas con un nivel de excelencia muy alto, se necesita tener los mejores recursos para lograr conseguir hacerlo bien. Que gran parte de los recursos de la empresa se dediquen a estas actividades no debe ser por casualidad, el diseño de una organización es el hallazgo de una fórmula viable para llevar a la práctica una idea de negocio, por tanto la matriz de valor nos debe reflejar como ha sido la definición operacional, no-inconsistente y competitiva.

Figura 7.2. Ejemplos de cada cuadrante.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando los directivos de la empresa se han preguntado ¿qué es el lujo?, en casi todas las circunstancias se encuentran con la contestación de que el lujo es ese fin de semana que utilizábamos de ejemplo en la empresa AIG, ciertamente es un lujo muy alto, porque perjudica seriamente a los empleados, a los accionistas y a todos los que viven del buen funcionamiento de la empresa, pero es mucho más duro cuando no se tiene ni idea de cuánto se está invirtiendo en las ineficiencias de una organización, que son los lujos más importantes.

En la Figura 7.2, hay ejemplos de este tipo de lujos, algunos como:

1. Cuadrante 1: hace unos años, Iberia retiró de sus servicios el dar gratis un café con leche o refresco... esa decisión se enmarcaba en el cuadrante de exceso de calidad.
2. Cuadrante 2: hacer un buen asesoramiento corresponde a una actividad dentro de un banco de inversión, que es la actividad a la que se debería dedicar el mayor recurso.
3. Cuadrante 3: el error de la recolocación de un libro ya recolocado, provocado en una empresa dedicada a surtir de libros a las librerías en las que por defecto el sistema de dirección realizaba en repetidas ocasiones.
4. Cuadrante 4: en el caso de una empresa comercial, subcontratar la logística puede ser una actividad de ese cuadrante.

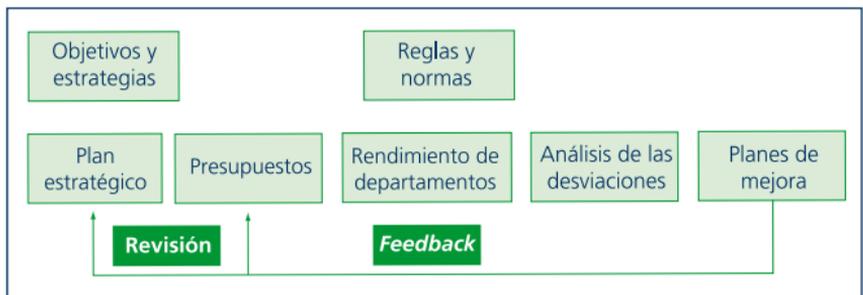
Octavo error

Olvidarse de las personas

Normalmente son las personas las que pueden influir más en los costes, ya que pueden indicar mejor que nadie porque viven y conviven con las operaciones, dónde se puede ahorrar costes.

Para poder lograr que las personas puedan influir en los costes, y por tanto crear una cultura de costes, es necesario que la presión pueda ser bien administrada. Para poder administrar la presión, como se ve en la Figura 8.1, se debe hacer coherentemente el proceso de control.

Figura 8.1. El proceso de control.



Fuente: Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003).

El proceso de control es el conjunto de actividades que la empresa debe hacer para poder coordinar y conseguir la coherencia

de los objetivos de la empresa y sus directivos, la capacidad que tiene una empresa de mejorar depende del esfuerzo que se realice en esas actividades. Cuando las decisiones se centralizan y por tanto no se trasladan a las personas que gestionan los recursos, las posibilidades de mejorar se reducen, aunque si bien es cierto que en determinadas ocasiones cuando se necesita reducir costes lo que se persigue es eliminar los colchones de costes que tienen los directivos, una manera de reducirlos es trasladando la decisión a un órgano central.

Figura 8.2. Solución: tener una cultura de costes.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque los colchones de costes son una consecuencia lógica de la vida de una persona, es normal que cuando una empresa se pone a reducir costes, lo primero que debe salir es el colchón de cada responsable. Cuando la presión aumenta y se hace necesario reducir los recursos, cada responsable sabe qué nivel de esfuerzos debe aplicar a la nueva situación, la nueva presión provocará al responsable de una unidad que los primeros colchones que se eliminen sean aquellos en los que no cuesta ningún esfuerzo eliminar algún recurso. A partir de este momento, la organización de la empresa debe equilibrar muy bien —para lograr crear la cultura de costes—, la relación que existe entre el esfuerzo realizado para mejorar y la capacidad de premio y castigo. Como se puede ver en la Figura 8.2, las personas nos motivamos en estas circunstancias cuando hay una coherencia entre ellas.

Noveno error

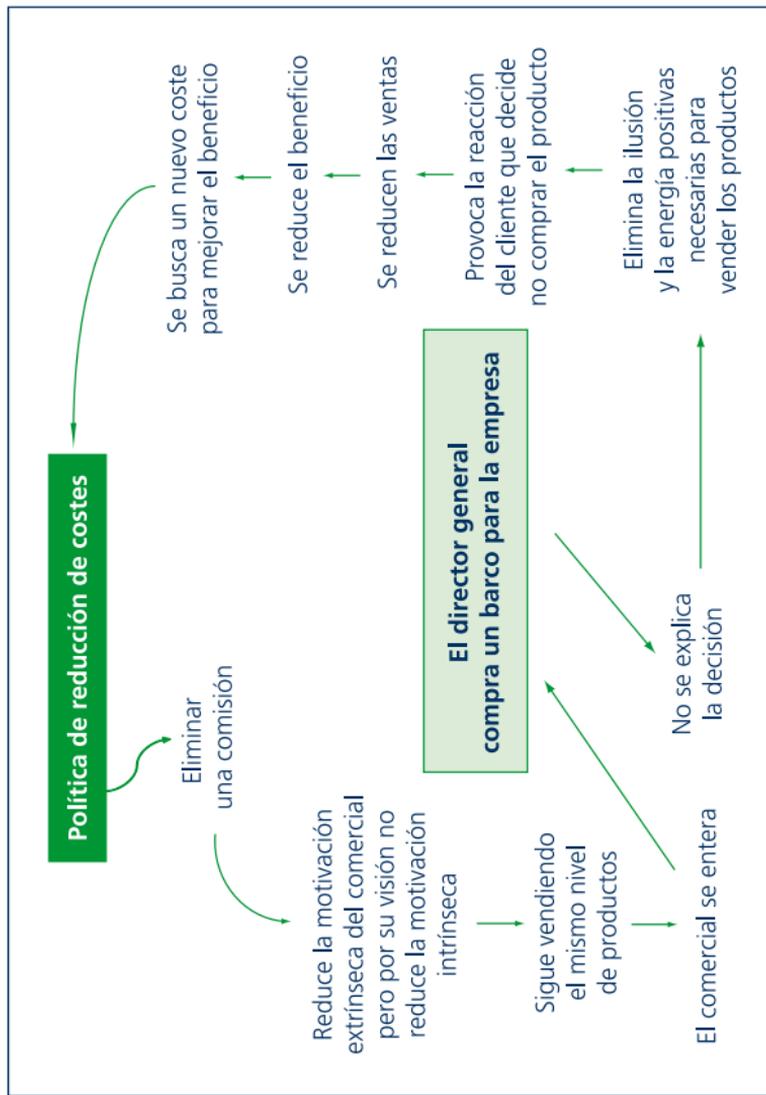
El prestigio y el ejemplo mueven más que las políticas

Hay que ser consistentes, no se puede perder la credibilidad y el prestigio, porque como se ve en la Figura 9.1, con frecuencia los que menos interés tienen en reducir costes son los que más pregonan que hay que hacerlo. La credibilidad de la persona depende de cómo se comporta en la vida, no se puede pedir esfuerzos a los demás si uno no puede hacerlos personalmente, posiblemente sea legítimo, pero no hace empresa.

Si vemos lo que pasó a un directivo, entenderemos mejor este error. Entró en crisis la empresa y aplicó una política de reducción de costes, una de la partida fue eliminar las comisiones de los comerciales, al hacerlo los comerciales se molestaron pero entendieron que era la única medida a aplicar, por lo que la reacción fue positiva hasta el momento en que se enteraron de que la empresa, a través de su máximo representante, compró un banco. ¿Qué se puede esperar de esa decisión? Pues que los comerciales se sintieron engañados por su empresa y bajaron el nivel de ventas lo que provocó una grave crisis y, consecuentemente, llevó a tomar otra decisión.

Hay que ser coherente y un ejemplo, si no es muy complicado ponerse al frente de una organización que dirige personas, con alma y corazón.

Figura 9.1. Efectos colaterales de la reducción de costes.



Fuente: Elaboración propia.

Como la vida es muy rica en anécdotas, aquí les muestro una que le pasó a un buen amigo. En un momento determinado, la empresa no iba bien y decidió recortar, pidió un esfuerzo a la gente que estaba con él, con tan mala fortuna que justamente tocaba cambiar el coche de empresa que estaba a su nombre, lo que hizo fue cambiarlo por uno que era inferior en categoría de lo que habían sido los anteriores y esto lo hizo porque analizó los efectos que podría haber tenido en su gente una medida diferente. Como nos podemos imaginar la inconsistencia de los responsables máximos de la organización hundieron las políticas de austeridad.

Décimo error

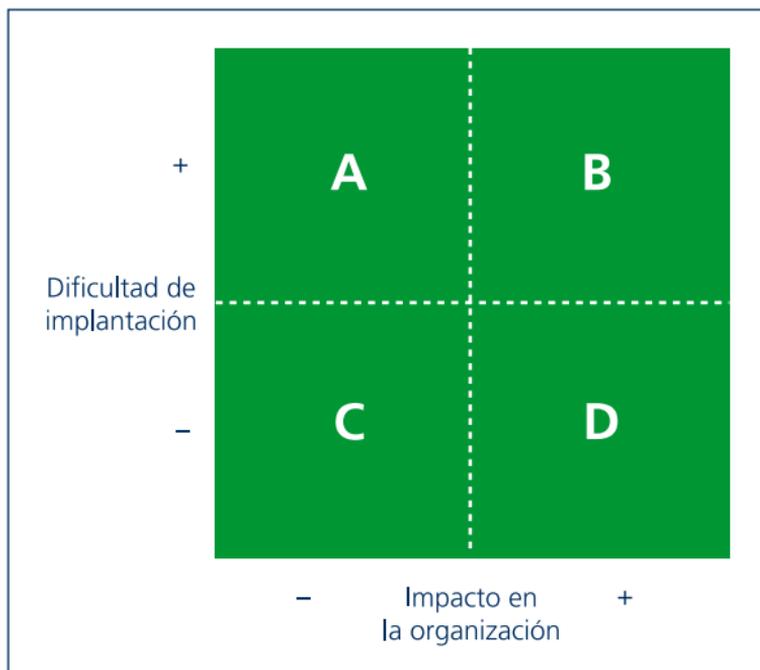
No trazar un plan de mejora continua

Cuando se decide reducir costes, es un error no trazar un plan con proyectos de mejora y para hacerlo bien se debe plantear ordenar los proyectos a cometer priorizando entre lo importante y lo urgente, además es trascendental que toda decisión importante que se debe adoptar debe pasar por una segunda pregunta, ¿cuál es el nivel de dificultad para ser implantada? y ¿qué impacto en la organización tiene? (Figura 10.1).

El trazar el plan con un criterio de asuntos importantes y relevantes y no sólo urgentes y además que puedan aplicarse con impacto alto en la cuenta de resultados puede ayudar a que la organización no sufra las famosas pájaras ciclistas y que por tanto se pueda llegar al siguiente puerto sin haber perdido por el medio recursos valiosos. Todavía recuerdo la cara que se nos quedó a algunos cuando al día siguiente del 11-S, una empresa decidió mandar un e-mail a todo el personal anunciando medidas urgentes de reducción de costes, el e-mail era muy provocador pero se veía que no había ningún plan detrás, la conclusión que se vivió fue que los periódicos que estaban disponibles para la lectura del personal los dejaron de comprar. La irrelevancia del coste era tal, que un directivo en una decisión de tomar un vuelo en *business*, podía gastar todo el ahorro generado. La respuesta

es clara, si no hay plan el esfuerzo realizado puede ser valorado como fuegos artificiales.

Figura 10.1. Solución: Trazar un plan, haz lo que debes y está en lo que haces.



Fuente: Elaboración propia.

Si vemos la Figura 10.1, debemos tener en cuenta que puede haber:

1. Un plan difícil de implantar pero con un bajo impacto en la organización. Este plan no debe hacerse... ¡prohibido!
2. Un plan difícil de implantar con un alto impacto en la organización. Este plan es relevante llevarlo a cabo y debemos hacerlo en función del tercer punto.

3. Un plan fácil de implantar con un bajo impacto en la organización. Este plan no se debe implantar.
4. Un plan fácil de implantar con un alto impacto en la organización. Este plan es el que debemos llevar a cabo en primer lugar.

Lo más importante es crear una cultura organizativa que reconozca lo importante que es hacer lo que se debe y estar en lo que se hace, regla maestra de la mejora continua.

Conclusión

Y con esto cumplimos la promesa de comentar los diez errores típicos que una empresa puede sufrir al intentar reducir los costes:

- **Primer error:** debemos reducir costes puntualmente o crear una cultura de reducción de costes.
- **Segundo error:** quedarse solamente con los beneficios.
- **Tercer error:** no tener herramientas para evaluar las mejoras.
- **Cuarto error:** no conocer los generadores de coste.
- **Quinto error:** los clientes no son nuestros hijos, a veces hay que decirles NOOOOOOOOO.
- **Sexto error:** no sustituir los productos de manera planificada.
- **Séptimo error:** no ser consciente de los lujos ineficientes.
- **Octavo error:** olvidarse de las personas.
- **Noveno error:** el prestigio y el ejemplo mueven más que las políticas.
- **Décimo error:** no trazar un plan de mejora continua.

Por tanto, podemos deducir que hay dos tipos de reducciones, las meras coyunturales y las estructurales, veamos ejemplos de cada una de ellas.

Reducciones de costes coyunturales

1. Congelar los gastos fijos, indirectos, discrecionales del tipo I&D, formación e inversión en capital.
2. Exprimir a los proveedores endureciendo las ofertas.
3. Recortar los presupuestos de gastos generales (teléfono, dietas, viajes).
4. Mejorar los ingresos por empleado recortando plantilla indiscriminadamente.
5. Estiramiento de los objetivos.

Reducción de costes estructurales

1. Eliminar líneas de productos o mercados no rentables.
2. Eliminar unidades poco operativas.
3. Simplificar la empresa y centralarla en sus actividades esenciales, vendiendo, cerrando o subcontratando el resto.
4. Clarificar la rentabilidad de los clientes.
5. Eliminar los costes de la no calidad.

Bibliografía

- Anthony, R. y Govindarajan, V.** (2003), *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill, Madrid.
- Arjona, Miguel** (1999), *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Díaz de Santos, Madrid.
- Ballarín, Eduardo** (1985), *Estrategias competitivas para la banca*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Fresco, Juan Carlos** (2000), *Efectividad gerencial*. Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton** (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton** (2000), *The Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton** (2004), *Mapas estratégicos*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Urrutia de Hoyos, Ignacio** (1996), "Deinfor S.A. implanta un sistema de *Target Costing*", *Estrategia financiera*, nº 117, págs. 20-24.
- Urrutia de Hoyos, Ignacio** (2002), "El diseño de un sistema de costes y la matriz de valor de la empresa. El caso de una asesoría", *Estrategia financiera*, nº 187, págs. 12-16.

Urrutia de Hoyos, Ignacio (2003), "Cómo valorar el margen de competitividad de la empresa", *Estrategia financiera*, nº 193, págs. 28-31.

Urrutia de Hoyos, Ignacio (2003), "¿Cómo gestionar obteniendo el máximo rendimiento? Caso práctico", *Estrategia financiera*, nº 196, págs. 12-15.

Urrutia de Hoyos, Ignacio (2004), "Analizar a los clientes para mejorar el posicionamiento estratégico", *Estrategia financiera*, nº 210, págs. 40-45.

Urrutia de Hoyos, Ignacio (2005), "Mejorar la rentabilidad a través del sistema de costes ABC: el caso de Corpades", *Estrategia financiera*, nº 214, 2005, págs. 48-53.

Urrutia de Hoyos, Ignacio (2006), "La gestión de los clientes a través del análisis del valor". Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, nº. 73, págs. 58-71.

Referencias web

www.microsoft.com/argentina/pymes/products/howto/cut-costs-painlessly-in-your-smallbusiness.mspx.

www.microsoft.com/spain/empresas/temas/aspectos_basicos/mejorarcashflow.mspx.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria

Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar

Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-462-9

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



ISBN 978-84-9745-467-4

Kairos

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades para ser más eficaz y efectivo



ISBN 978-84-9745-443-8

Dirección Estratégica Innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.