Cómo ajustarse el cinturón sin perder competitividad

14 de junio de 2010

¿Cómo se debe afrontar el problema de costes para no sólo sobrevivir la crisis, sino para asegurar la competitividad futura de la empresa? En el caso de la empresa es esencial un cambio de cultura.

El 90% de los empresarios dicen prestar más atención a los costes desde la crisis. Algunos, por ejemplo, han pedido a cada departamento una reducción uniforme del 10% de sus costes. Otros han despedido una persona de cada departamento, independientemente del tamaño del mismo o relevancia de los proyectos de éste para la competitividad. Alberto Fernández y Manuel Velilla, profesores de Contabilidad y Control del IESE, explican en "Estrategias eficaces para reducir costes", que tales medidas ponen todos los costes en el mismo saco para reducirlos en conjunto, poniendo en peligro la competitividad de la empresa.

Cambiar la cultura para cambiar los hábitos

Los autores citan un estudio de Mckinsey en el que 79% de las compañías encuestadas redujeron costes, pero sólo 53% de los ejecutivos pensaban que las medidas les habían ayudado. ¿Cómo se debe afrontar el problema de costes para no sólo sobrevivir la crisis, sino para asegurar la competitividad futura de la empresa?

La reacción más eficaz se puede entender igual que la de la persona con sobrepeso; mejor que una dieta milagrosa es un cambio de hábitos. En el caso de la empresa es esencial un cambio de cultura. Austeridad, eficiencia y eficacia en el gasto se deben volver la norma y no

©IESE Business School

un proyecto especial de corto plazo. Para fomentar este cambio, los autores hacen hincapié en:

- **Liderazgo**: el líder debe poner el ejemplo y ser coherente con lo que predica. Por ejemplo de no seguir viajando en business, si se ha pedido a los empleados hacerlo en turista.
- **Creatividad e innovación**: evitar la inercia; el hecho de que algunos procesos siempre se hayan llevado a cabo de una manera no quiere decir que sea la manera más eficaz.
- **Análisis y planificación**: empezando con un estudio exhaustivo de las actividades que generen costes, hay que pensar en objetivos realistas, ambiciosos y coherentes con la estrategia de la empresa.
- **Seguimiento**: para lograr que los cambios se incorporen en la cultura de la organización, es esencial analizar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y hacer los ajustes necesarios en caso contrario.

Reducir con criterio

Los autores comentan brevemente algunos criterios que deben guiar la reducción de costes en diez posibles áreas. Para eliminar redundancia de posiciones, tal vez sea necesario prescindir de personas. O tal vez no. Es más peligroso perder talento que el coste que supone el salario de la(s) persona(s) en cuestión. Si se trata de retener talento, se pueden hacer una redefinición de responsabilidades o destinar empleados a asumir funciones que antes desempeñaban externos.

En compras y logística, tal vez haya que centralizar decisiones de compra, buscar proveedores alternativos (locales o multinacionales según el caso), o reducir el número de referencias.

En otras áreas, las soluciones pueden ser más sencillas. Por ejemplo se pueden reducir gastos de viaje comprando billetes con anticipación. Así mismo, es importante establecer pautas claras y comunicar las nuevas políticas. Los autores explican que el simple hecho de comunicar los cambios a menudo produce el efecto deseado: el personal es más consciente de los gastos incurridos en viajes, y empieza a tomar medidas para ajustarse a las nuevas pautas.

Impagados es un área particularmente importante. En las crisis se produce un efecto dominó; las empresas no pagan a sus proveedores porque los clientes no les pagan. Los autores

©IESE Business School

explican que la posibilidad de que una factura no se cobre es directamente proporcional al tiempo transcurrido desde su vencimiento. Para clientes con riesgo de morosidad, una solución es reducir los períodos de cobro, ofreciendo descuentos por pronto pago o negociando planes de pago.

La recomendación más importante que se debe aplicar a todas las posibles áreas de reducción de gastos es no actuar con exceso de celo. Para reducir costes de forma exitosa, no vale sólo que se haya ahorrado entre el 5 y 20%, por ejemplo, si en el proceso se ha perdido la competitividad. Dicho de otra manera, cuidado de no tirar las frutas frescas con las pochas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School