

Estrategias eficaces para reducir costes

Alberto Fernández

Manuel Velilla

En una encuesta a directores generales de un programa del IESE sobre qué cosas hacían de forma distinta en situaciones de crisis o posteriores a una crisis, el 90% de los encuestados respondieron que prestaban mucha más atención a la gestión de los costes. Lo que llama la atención de dicho resultado no es sólo el elevado porcentaje, sino que la pregunta era abierta: no sugería ninguna respuesta. Podían haber contestado cualquier cosa, y nueve de cada diez mencionaron que la eficiencia en costes, la mejor gestión de los mismos o su reducción eran una prioridad.

Era una respuesta esperada y, al tiempo, sorprendente. Esperada, pues todos sabemos que en épocas de bonanza tendemos a ser menos escrupulosos con los gastos; sorprendente, pues no debiera ser así. Un buen gestor ha de buscar siempre la eficiencia, además de promover una cultura de austeridad dentro de su organización. Hacer más con los mismos o menos recursos. Definir políticas de gasto, sistematizar procesos para la contención o reducción de los mismos, establecer planes, asignar responsables para las partidas de gastos y predicar con el ejemplo, son algunas de las cosas que se han de hacer para conseguir gestionar de forma adecuada los gastos.

Todos conocemos buenas y malas prácticas al respecto. Una petición habitual es pedir reducciones de costes iguales (en porcentaje) a todos los departamentos. Sin distinciones. ¿Son todos igual de importantes? ¿Están todos igual de sobredimensionados? El peligro de un mensaje de estas características es que podemos estar fomentando la reducción de ciertos costes estratégicos e importantes para los resultados de largo plazo. Cortar gastos en variables que son críticas es poner en peligro la competitividad futura. Innovación, formación, imagen de marca... en cada empresa esas variables pueden ser distintas, pero conviene analizar primero las variables de competitividad claves antes de impulsar medidas de reducción de costes a tontas y a locas. Acometer ciertos gastos puede ser en épocas de crisis más importante que cuando las cosas van bien y, además, más barato.

Otro ejemplo de malas prácticas: el del director general de una pequeña empresa dijo a sus directores de departamento que debían despedir cada uno a una persona. Poco importaba que en un departamento trabajasen veinte personas y en otro cinco. El departamento de organización y sistemas, con proyectos clave para mejorar la eficiencia de la organización y

Nota técnica preparada por los profesores Alberto Fernández y Manuel Velilla. Febrero del 2010. Revisada en septiembre del 2022.

Copyright © 2010 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 22/9/22



pocos recursos, tenía que reducir la plantilla en una persona igual que cualquier otro departamento. Mensajes de esta índole no solo son perniciosos para la compañía, sino para la credibilidad de los directivos que los deciden y para el propio proyecto de reducción de costes.

Aspectos clave de una buena implantación

Para que la reducción de costes sea eficaz ha de tener en cuenta, por tanto, una serie de aspectos clave. Un estudio de McKinsey dio como resultado que el 79% de las compañías encuestadas había reducido costes, pero solo el 53% de sus ejecutivos pensaban que les había ayudado¹. Muchas compañías reducen costes, pero la mitad de ellas lo hace mal. Las razones de esta situación pueden provenir del recorte de gastos estratégicos y de gestionar mal los procesos de reducción. Ya hemos mencionado algunas claves que pasamos a detallar:

- **Liderazgo:** Como en cualquier proyecto, es clave que el líder comunique la importancia de lo que se va a hacer y que sea el primero en dar ejemplo. No es aceptable decir una cosa y hacer la contraria; se ha de predicar con el ejemplo. Por ejemplo, si un líder predica que hay que reducir los gastos de viaje va a caer en una inconsistencia que va a dificultar conseguir el objetivo. Y, en cualquier caso, la organización no compartirá su comportamiento. Es bueno, además, que el líder comunique a la organización la importancia de la eficiencia y la austeridad y que haga un buen seguimiento de los resultados. Lo que es importante para el líder, será importante para el resto de la organización.
- **Responsabilidad y coordinación:** En un esfuerzo de gestión de costes ha de haber alguna persona y departamento que tenga la responsabilidad y que se dedique a facilitar el proceso formando a las personas, estableciendo políticas y procesos y, en definitiva, ayudando. A ser posible, la persona a cargo de coordinar el proyecto debe tener experiencia, pues así será capaz de sugerir mejoras con más criterio.
- **Sistematización:** De poco sirve una dieta si uno vuelve a engordar rápidamente. Los expertos dicen que se acaba engordando más y es más difícil volver a reducir peso. Lo mismo pasa con los gastos. Es importante que el esfuerzo se mantenga y se convierta en hábito normal en la organización. Para ello, sistematizar procesos, establecer políticas será de gran ayuda. La reducción de costes debe pasar de ser un proyecto especial a ser un proceso normal. Ejemplos de sistematización son: pedir permiso para compras a partir de un determinado importe, o centralizar la negociación de precios con determinados proveedores.
- **Cultura:** Es fundamental remarcar su importancia. Transmitir unos valores que fomenten la austeridad y la necesidad de eficiencia y eficacia en el gasto. Se trata de concienciar a nuestros empleados para que gasten en la empresa como si el dinero fuese suyo. El lema “compórtate con la empresa como te comportarías con ti mismo” puede ser de gran ayuda, pero he podido comprobar que no siempre es compartido por todos. El opuesto sería: “Tranquilo, paga la empresa.”
- **Creatividad e innovación:** Hay cosas que pueden hacerse de forma distinta para gestionar más eficazmente los costes. Cambios en los procesos de producción, en la logística, en la forma de reunirse, etc., pueden facilitar una reducción de costes. Por ejemplo, en una empresa que fabrique maquinaria industrial, el utilizar los mismos componentes para

¹ Heywood, Suzanne, Dennis Layton y Risto Penttinen, “A better way to reduce costs”, *McKinsey Quarterly*, octubre de 2009.



distintas máquinas puede ayudar a reducir el número de referencias, con los consiguientes ahorros de costes por mejora en los precios de compra al tener mayor volumen de determinadas piezas y por reducción de stocks.

- **Buena información:** Se deben conocer las actividades que generan coste y los causantes del mismo (los inductores de costes) mediante sistemas de costes adecuados. Sin información es difícil saber dónde centrar la atención, marcarse retos concretos y llevar a cabo un buen seguimiento. Puede ser recomendable implantar un sistema de costes basado en la actividad que, de forma sencilla, visualice qué actividades generan coste y por qué cantidades. También es importante distinguir costes por unidades de negocio, por departamento, por cliente, etc.
- **Análisis y planificación:** Se ha de dedicar tiempo al análisis de los datos y a pensar en los objetivos a conseguir. Sin objetivos claros, realistas, ambiciosos y coherentes con la estrategia de la empresa, es difícil reducir costes.
- **Seguimiento:** Tras planificar, es necesario revisar si se están cumpliendo los objetivos según el calendario previsto, para implantar acciones correctoras en caso de necesidad.

Los aspectos mencionados pueden evitar comportamientos que incrementan el gasto y, también, ayudar a reducirlo.

Las partidas donde se pueden reducir costes son muy variadas y la importancia de cada una de ellas será distinta dependiendo de la organización. En algunas, el coste de viajes puede representar un 8% o un 10%; en otras, apenas un 2%. Una recomendación útil para la mayoría de empresas sería no abordar la reducción de todos los costes de golpe. Empezar por aquellos que son más importantes o los que sean más fáciles de reducir. ¡Priorizar!

Las fuentes básicas de reducción de costes son, por un lado, la negociación con los proveedores, y por otro, el cambio de hábitos, bien sea a causa de un cambio de actitud o por mejoras en la gestión y en los procesos. Las vías o acciones concretas para reducir los costes de forma eficaz pueden variar en función de cada partida de costes. En el siguiente apartado examinamos algunos costes que pueden ser objeto de su atención.

Áreas donde se pueden reducir costes

Pasamos a comentar brevemente aspectos específicos en algunas áreas donde suele haber un significativo margen de mejora. La lista no es exhaustiva y recoge sugerencias que también pueden ser aplicadas a otras partidas de gastos.

Organización y personas

Las organizaciones pueden estar sobredimensionadas por diversas razones, como la falta de una organización adecuada a sus necesidades reales actuales o futuras, la falta de definición clara de responsabilidades o carecer de políticas de contratación, entre otras. En algunas empresas hay posiciones redundantes. En otras, los salarios están por encima de los de mercado o la productividad es baja. Abordar la reducción de costes de personal con realismo es importante. Aplazar decisiones que aún siendo dolorosas pueden ser necesarias, es un error. Otra cosa distinta es cómo gestionemos los procesos: hacerlo con delicadeza y justicia, es importante. También lo es no perder talento: la reducción de costes no debe ponerlo en peligro.