

Siete secretos para sobrevivir a la crisis económica



Según una encuesta reciente de Deloitte, la mayoría de las empresas del Fortune 500 ya tiene en marcha programas de reducción de costes, un claro indicador de que las empresas se están tomando en serio la crisis y que se están preparando para resistir la recesión.

En la encuesta a 70 ejecutivos de las Fortune 500, el 68% respondió que sus compañías ya se habían orientado hacia la mejora en costes – incluso durante el

reciente boom económico -. Esto es una buena noticia, teniendo en consideración la práctica habitual de prestar atención a la reducción de costes sólo cuando se endurece la situación.

Las malas noticias pueden venir por el hecho de que muchas compañías hayan establecido unos objetivos insuficientes. En la encuesta, dos tercios de los ejecutivos comentaban que la reducción de costes actual empezaría a proporcionar ahorros de únicamente un dígito. Estas pequeñas mejoras pueden haber sido suficientes cuando los tiempos eran favorables y los ingresos crecientes ayudaban a superar ciertas dificultades; sin embargo, muchas compañías pueden encontrarse con que este enfoque incremental de la reducción de costes se demuestre insuficiente para ayudarles a superar la incertidumbre de los tiempos actuales. En nuestra opinión, lo que necesitan es un planteamiento más completo y transformador que proporcione mejoras importantes y sostenibles en el tiempo en su estructura de costes subyacente.

Las iniciativas de gestión de costes existentes pueden no ser suficientes para sobrevivir y prosperar durante una crisis económica

La mejora continua no es suficiente

Para muchas compañías, los programas como Lean y Six Sigma se han convertido en un modo de vida. De hecho, el 86% de nuestros entrevistados dijeron que sus esfuerzos para la reducción de costes incluían un enfoque basado en la “excelencia de los procesos”, valorándolo como una de las palancas de coste más importantes. Este tipo de programas pueden ayudar a la compañía a alcanzar una mejora adicional y continuada en el tiempo; sin embargo, los ahorros resultantes suelen ser relativamente modestos.

Para sobrevivir y prosperar durante una crisis económica, las compañías deben hacer más que sólo llevar a cabo una mejora continua de sus operaciones. Deben ir más allá de las meras mejoras tipo congelación de las contrataciones, aplazamiento de gastos, reducción de viajes y actividades formativas, y reducción del presupuesto a todos los niveles. Hemos visto que estos esfuerzos por apretarse el cinturón normalmente no son sostenibles más allá del corto plazo y, en muchos casos, los ahorros que proporcionan no son suficientes para sobrevivir a la tormenta. De hecho, esas iniciativas pueden ser barreras que eviten alcanzar las mejoras necesarias, incluso llevar a la compañía a pensar que ya se está abordando el problema. Puede ser también que esos esfuerzos desvíen la atención y los recursos en detrimento de otras mejoras estructurales de costes más importantes.

Un mejor enfoque

En una crisis, las compañías deben intentar actuar sobre todas las palancas de coste de las que disponen. Véase la Fig.1 (palancas de mejora de costes). Para muchas empresas, esto significa prestar mayor atención a las mejoras a nivel estratégico y estructural como podría ser aligerar su infraestructura, ajustar su modelo de prestación de servicios, y rediseñar su modelo de negocio. Este tipo de mejoras normalmente proporcionarán reducciones de coste más importantes y duraderas que el enfoque que se planteaba anteriormente.

Este tipo de mejoras a nivel estratégico y estructural sí pueden hacer prosperar a una compañía ayudándola a proteger sus márgenes, a aprovechar las oportunidades, e incluso a ganar cuota de mercado. Una estructura de costes ágil ayuda a la compañía a redimensionar sus costes ante una reducción de la demanda, y le permite que se aproveche de oportunidades inesperadas como, por ejemplo, compras a precio de “ganga”. También pueden ayudar a las empresas a responder con rapidez cuando la economía vuelve a dar síntomas de recuperación liberando recursos para invertirlos en nuevos productos y servicios, marketing y publicidad, u otros aspectos que permitan a la empresa dar un salto y situarse por delante de sus competidores.

Palancas de mejora de costes. Figura 1

	Palancas de mejora de costes	Descripción	% Ahorro*
Mejoras tácticas ↑ ↓ Mejoras estratégicas, estructurales	Reducción del gasto y gestión de la demanda	Enfocado en el aprovisionamiento estratégico, la gestión de la demanda, y la gestión fiscal para reducir drásticamente el gasto externo	10-20%
	Reingeniería de los procesos de negocio	Enfocado en la dinamización de los procesos de negocio vía su simplificación, eliminación u outsourcing	5-10%
	Racionalización de las infraestructuras	Se basa en racionalizar los portfolios, proyectos, plataformas y soporte de las IT y los bienes inmuebles	15-25%
	Modelo de prestación de servicios y alineamiento de la Organización	Se centra en la realineación de la plantilla según un método basado en el valor añadido y la relación con el negocio	10-30%
	Reingeniería del modelo de negocio	Cambiar a un modelo de negocio más eficiente en costes	20-30%

* Ahorro relativo estimado según la experiencia de Deloitte

Siete secretos para sobrevivir a la crisis

Aunque en una crisis la mayoría de negocios pueden beneficiarse de un planteamiento más agresivo de la reducción de costes, las oportunidades de mejora específicas de cada empresa varían de una a otra. A continuación se citan varias alternativas que de forma práctica y demostrada pueden ayudarle a elegir el enfoque correcto – y a acelerar los beneficios resultantes –.

1. Establecer el objetivo de reducción de costes

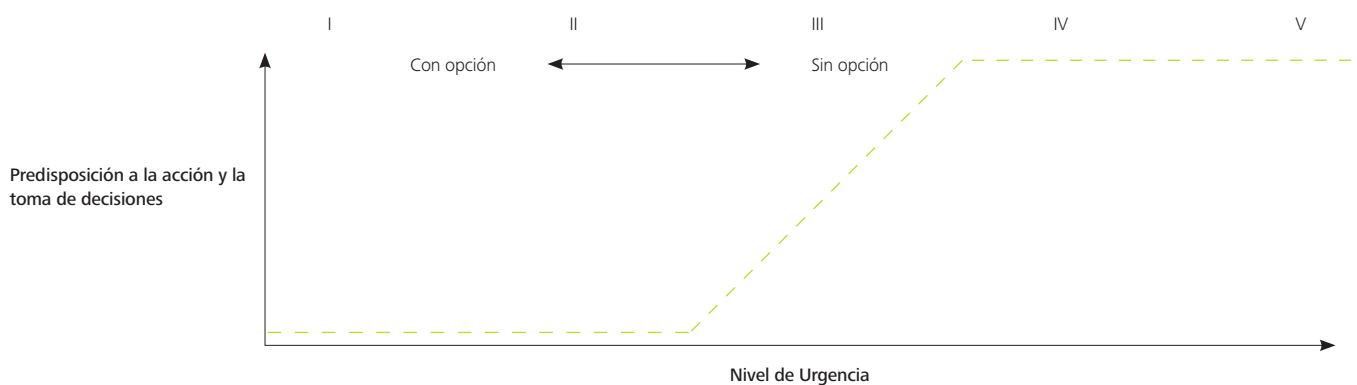
Cuando se trata de reducir costes, diferentes compañías tendrán necesidades distintas. Las variables principales son: (1) la amplitud al cambio necesario, y (2) el tiempo disponible para realizar la acción y obtener resultados. La Figura 3 muestra una variedad de situaciones en las que pueden encontrarse las compañías. En un extremo del espectro, las empresas prósperas pueden permitirse el lujo de invertir mucho tiempo en identificar y seleccionar sus oportunidades. En el extremo contrario, los negocios en un momento de cambio o crisis no tienen otra elección que reducir costes rápidamente con todas las palancas de las que puedan disponer.

Por supuesto, una crisis puede empujar a las empresas hacia el lado derecho en la escala de urgencia, creando la necesidad de mayores cambios en menos tiempo. Cuando se opta por una acción, cada compañía debe evaluar su propia situación individual. Las compañías que se enfrentan a una presión elevada de su margen, o a otros problemas urgentes, tienen una mayor necesidad de reducir sus costes accionando un amplio abanico de palancas de coste. Por otro lado, las compañías prósperas pueden seguir centrándose en una mejora incremental de sus procesos, o buscar oportunidades estratégicas en las que aprovechar sus fortalezas invirtiendo en mejoras estructurales a largo plazo que les proporcionarán una ventaja en costes duradera a lo largo de todo su ciclo de negocio.

2. Empezar con lo obvio

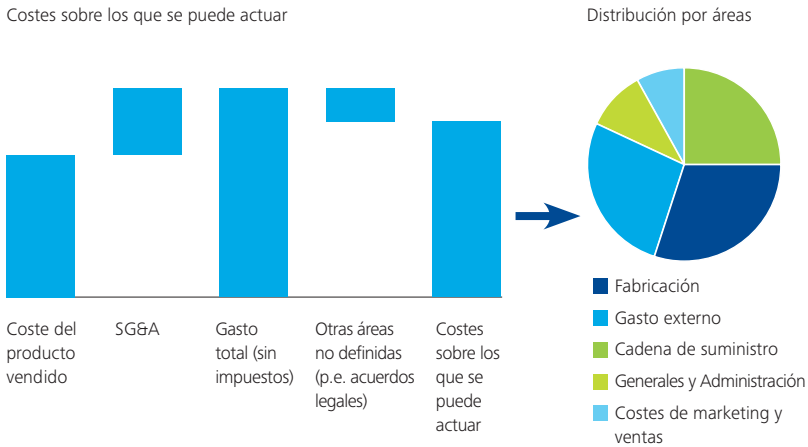
Para muchas compañías, los ahorros más inmediatos pueden venir por agilizar las funciones de Comercial, Servicios Generales y Administración (CG&A) y abordar de forma agresiva los gastos externos (los materiales y servicios que compra una empresa). Las mejoras en esas

Valorando la necesidad de mejoras. Figura 3



Situación de la empresa	Prosperidad	Ajuste estratégico	Presión en márgenes	Cambio	Crisis
Predisposición a la acción y la toma de decisiones	Baja "demasiado arriesgado"	Cierta predisposición "Debemos ser audaces"	Elevada	Muy elevada "Actúa ahora"	Infinita "Simplemente hazlo"
Palancas de coste principales	Procesos – basado en la mejora continua	CG&A Gasto indirecto	<ul style="list-style-type: none"> CG&A Gasto indirecto Gastos directos Coste del producto vendido 	<ul style="list-style-type: none"> CG&A Gasto indirecto Gastos directos Coste del producto vendido Infraestructuras Balance 	<ul style="list-style-type: none"> CG&A Gasto indirecto Gastos directos Coste del producto vendido Infraestructuras Balance Reestructuración financiera
Obtención de resultados	Largo plazo	De medio a largo plazo	De corto a medio plazo	De corto a medio plazo	Corto plazo

Análisis de los costes de la empresa (ejemplo ilustrativo). Figura 4



áreas pueden conllevar ahorros importantes de forma casi inmediata, sin prácticamente inconvenientes para el negocio. Estas oportunidades pueden parecer obvias; sin embargo, merece la pena nombrarlas ya que todavía un número importante de compañías no las consideran.

Los ahorros potenciales en gasto externo pueden ser muy importantes en aquellas empresas con oportunidades de mejora grandes en sus prácticas y sistemas de aprovisionamiento complejos en los que resulta fácil identificar ciertas oportunidades de mejora. De todos modos, incluso las compañías que creen que su gasto es tan óptimo como sería posible, pueden encontrar nuevas oportunidades para ahorrar durante una crisis. Al fin y a cabo, los proveedores con necesidad de negocio estarán más dispuestos a rebajar sus precios.

Las funciones de SG&A son otra de las claves principales para reducir costes. Estas funciones no tienen un impacto directo en los clientes o en las operaciones del día a día, por eso es más fácil realizar cambios sobre ellas sin interferir en el negocio o arriesgar la relación con el cliente.

3. Mirar globalmente la empresa

En tiempos difíciles, la empresa debe mirar más allá de los puros aspectos organizacionales para tener en cuenta las oportunidades de reducción de costes a lo largo de todo el negocio. Un análisis rápido pero completo de todos los costes sobre los que se puede actuar (p.e. aquellos bajo el control de la compañía en los próximos 12 meses) puede ayudar a identificar las oportunidades principales y a establecer prioridades. Esto puede ser especialmente importante en compañías que se encuentran en un momento de cambio o crisis. En este contexto cualquier pequeño ahorro que pueda ser conseguido puede representar un aspecto clave de la transición a una situación mejor. En la Figura 4 se puede ver un ejemplo resumen del análisis de costes en toda la empresa.

Partiendo de la idea de que la mayoría de los gerentes y ejecutivos sólo observan un reducido conjunto de costes relacionados con sus responsabilidades del día a día, esta visión de empresa puede funcionar para abrirles los ojos. Una vista amplia de la empresa ayudará a poner en perspectiva las iniciativas de reducción de costes, y puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones a entender la totalidad de la oportunidad que se presenta. También, puede proporcionar una guía inicial y una dirección en la que centrar los esfuerzos de la compañía.

Resaltar que "mirar globalmente la empresa" no es lo mismo que obtener reducciones de coste de dos dígitos en toda la compañía. Aunque un enfoque de reducción de costes a todos los niveles puede parecer lo más justo, a menudo conlleva una reducción excesiva en áreas críticas para el negocio (o que ya operan eficientemente), mientras se deja mucho dinero sobre la mesa de áreas que son menos críticas o eficientes.

4. Equilibrar las mejoras a corto y largo plazo

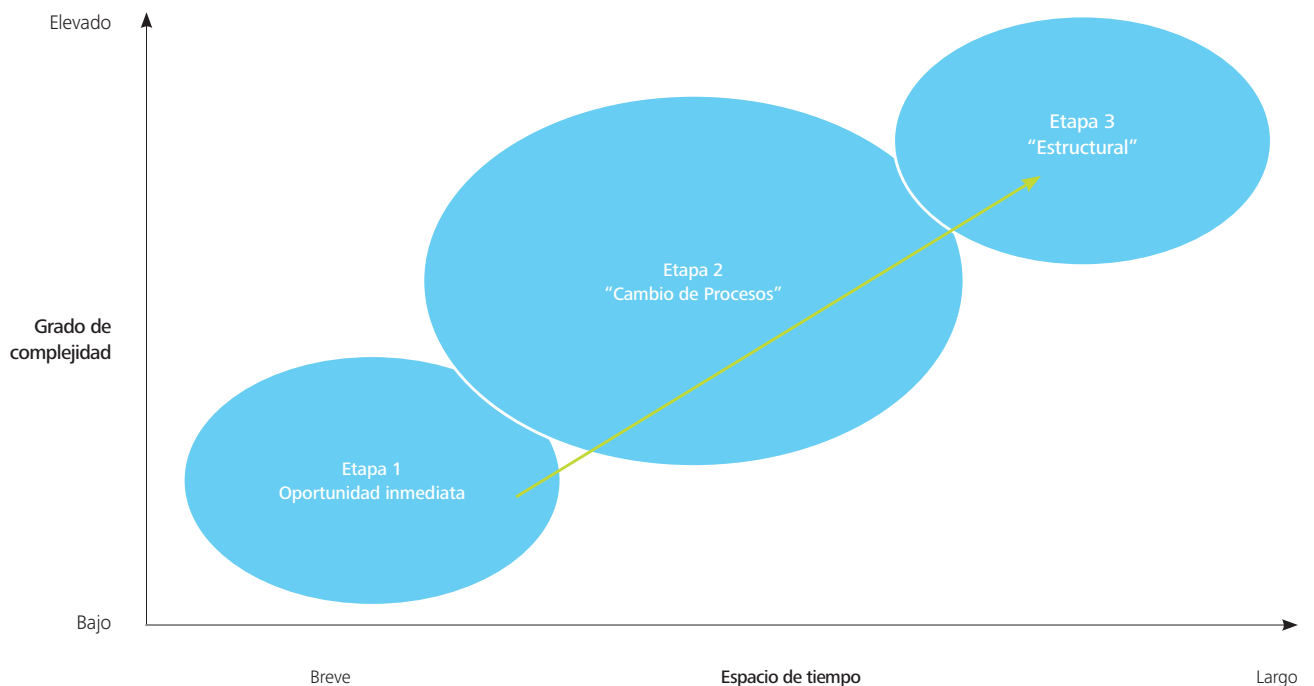
Durante una crisis, muchas compañías pueden encontrarse con tantas prisas en reducir costes que acaben ignorando oportunidades de mejora significativas. Esto es un error que sólo un número reducido de empresas puede permitirse. Hablando a nivel general, los programas de reducción de costes más eficaces aplican un enfoque por niveles en el que se identifican oportunidades a corto, medio y largo plazo.

Cada uno de estos niveles presentan exigencias en términos de complejidad, riesgo e inversión diferentes. El nivel 1 normalmente incluye pequeñas oportunidades a corto plazo como reducir el gasto injustificado, y la ampliación del ámbito de control a nivel organizativo. El nivel 2 consiste en oportunidades a medio plazo como la mejora de los procesos, los servicios compartidos, el outsourcing de ciertos procesos, y el abastecimiento estratégico. El nivel 3 normalmente comprende oportunidades a largo plazo como la reingeniería o el outsourcing de los procesos centrales de negocio de la compañía, el cambio del modelo de negocio de la compañía, la reestructuración global de la cadena de suministro, y grandes inversiones en tecnología.

Este enfoque por niveles puede proporcionar lo mejor de ambos mundos, permite a la compañía generar ahorros inmediatos mientras aprovecha oportunidades más importantes y sostenibles que requieren más tiempo para su implantación. Además, con una planificación adecuada, los ahorros del nivel 1 pueden proporcionar parte o toda la financiación necesaria para llevar a cabo las mejoras estructurales de los niveles 2 y 3.

Es importante destacar que, en una situación de cambio o crisis, las actividades de los niveles 2 y 3 pueden completarse en el corto o medio plazo. Esta reducción del tiempo necesario es posible porque la situación suele crear una sensación de urgencia que ayuda a alinear a las personas de toda la organización y los motiva a emprender acciones.

Un enfoque por etapas de la reducción de costes. Figura 5



5. Elegir el modelo de negocio adecuado

En algunos casos, la forma más efectiva para que una compañía alcance los ahorros esperados puede venir mediante el cambio de su modelo de negocio. Al elegir el modelo de negocio, el sacrificio (trade off) principal puede darse al tener que elegir entre la “independencia operacional” y la “eficiencia en costes” (mediante la centralización) especialización y las economías de escala. En un extremo, el modelo operativo tipo Holding de compañía permite que cada negocio opere de forma independiente, lo que favorece la innovación y el espíritu emprendedor pero disminuye las oportunidades de reducir costes mediante la estandarización y los servicios compartidos. En el otro extremo, el modelo de compañía integrada proporciona a la empresa un control mucho mayor sobre sus unidades de negocio, lo que aumenta las oportunidades en cuanto a sinergias y economías de escala.

Un análisis de Deloitte sobre las empresas de Fortune 500 mostró que las compañías con un modelo de “compañía integrada” tenían de media costes de CG&A menores que las del “modelo Holding” (18% de los ingresos vs 23% tal y como se muestra en la Figura 6). Por este motivo, aunque el modelo de negocio más eficaz varía de una compañía a otra, las condiciones de ralentización económica tienden a llevar a las compañías hacia un modelo de negocio más centralizado donde las sinergias potenciales son mayores. El rediseño del modelo de negocio suele ser un esfuerzo a largo plazo; sin embargo, en una crisis puede darse la motivación suficiente para completarlo en seis meses o menos.

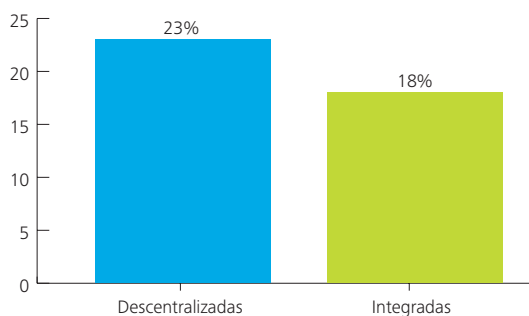
6. Proteger las inversiones estratégicas

En su entusiasmo por reducir costes, las empresas a menudo cometen el error de reducir la inversión en áreas que son críticas para el éxito del negocio a largo plazo. Actividades como I+D, marketing, y publicidad pueden ser críticas para mantener el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa, por eso puede ser importante mantener la financiación necesaria para estas actividades. Aunque las compañías en serias dificultades pueden no tener otra alternativa que la de redimensionar las áreas estratégicas, deben hacer todo lo posible para no recortar demasiado.

Algunas veces incluso tiene sentido para una empresa reforzar sus inversiones en las áreas estratégicas traspasando recursos desde áreas del negocio que son menos importantes. Por ejemplo, en la última crisis una compañía global de equipamiento de telecomunicaciones contrató a más ingenieros e hizo prioritario el desarrollo de producto, mientras al mismo tiempo se deshacía de muchas operaciones de fabricación como parte de la acción estratégica de abandonar la fabricación propia. Esto le permitió centrarse en las actividades de mayor valor añadido mientras se mejoraba la flexibilidad para responder a las subidas y bajadas de la economía global.

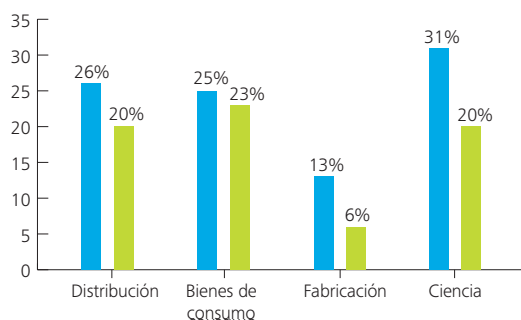
Costes de CG&A (Comercial, Servicios Generales y Administración) en empresas integradas y descentralizadas. Figura 6

% medio que representan los costes de SG&A en las empresas descentralizadas vs. las integradas en 2006



Fuente: Deloitte. Datos de 75 compañías de los sectores de distribución, bienes de consumo, fabricación y ciencia presentes en Fortune 500

% medio que representan los costes de CG&A en las empresas descentralizadas vs. las integradas y por industria en 2006



Fuente: Deloitte. Datos de 19 compañías del sector minorista, 20 del de bienes de consumo, 21 de fabricación y 15 del sector de ciencia presentes en Fortune 500

7. Gestionar activamente el cambio

Una vez la compañía ha tomado la decisión de transformar su estructura de costes, uno de los retos principales puede ser superar la resistencia al cambio. De hecho, el 60% de los entrevistados en el estudio de Deloitte sobre las Fortune 500 remarcó la falta de entendimiento y aceptación de los stakeholders clave como barrera para alcanzar la reducción de costes deseada.

El apoyo a la mejora de los costes debe nacer desde lo alto de la organización. Los líderes de la compañía deben entender perfectamente qué se está cambiando y porqué. También deben proporcionar un apoyo fuerte y visible a las actividades de mejora a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Esto es especialmente necesario en los casos de mejora estructural a gran escala, los cuales normalmente requieren de una colaboración importante atravesando las fronteras departamentales. Las posibilidades de éxito de la implantación pueden reducirse significativamente si varios stakeholders no comparten la necesidad del cambio – o del enfoque recomendado –.

También es esencial una comunicación eficaz. En la carrera por mejorar su estructura de costes, muchos gerentes y ejecutivos rechazan mantener informados a sus empleados. Mientras que esta postura puede ahorrar algo de tiempo durante la fase inicial, en las fases posteriores suele conllevar mayor tiempo y esfuerzo. Los empleados desinformados son más propensos a difundir rumores y a preocuparse por lo que no conocen, lo que puede mermar su motivación y productividad. Merece la pena hacer el esfuerzo por anticipado e informar a la gente, construyendo así el apoyo necesario para llevar a cabo los cambios.

Muchos estudios han demostrado que los remedios a corto y las medidas para apretarse el cinturón no salen a cuenta en el largo plazo

Conclusión

Ante una crisis, ¿cómo debe responder su compañía? ¿Debe asumir el enfoque tradicional de acometer pequeñas mejoras y recortes a todos los niveles? ¿O debe perseguir reducciones estratégicas de coste que le permitan lidiar con la competencia? La respuesta está clara en la mayoría de las ocasiones. Durante la pasada década, muchos estudios han demostrado que los remedios a corto y las medidas para apretarse el cinturón no salen a cuenta en el largo plazo. La clave para obtener resultados significativos es hacer mejoras de costes estructurales y a nivel estratégico que le proporcionen ventajas sostenibles y le sitúen un paso por delante de sus competidores.

Si desea más información acerca de cómo podemos ayudar a su empresa a resolver las complejidades de la reducción de costes, no dude en ponerse en contacto con:

Alejandro Requena

Socio-Coordinador
Productos y Servicios
Valencia
arequena@deloitte.es

Alberto Amores

Socio
Utilities
Madrid
aamores@deloitte.es

Juan Carlos González

Socio
Productos y Servicios
Madrid
jcgonzalez@deloitte.es

Héctor Florez

Socio
FSI
Madrid
hflorezcrespo@deloitte.es

Felipe Requejo

Socio
Utilities
Madrid
frequejo@deloitte.es

Jorge Bagan

Socio
Productos y Servicios
Barcelona
jbagan@deloitte.es

Gustavo García Capó

Socio
Sector Público
Madrid
ggarciacapo@deloitte.es

Fernando Huerta

Socio
TMT
Madrid
fhuerta@deloitte.es

Iñigo Zabalondo

Socio
Productos y Servicios
Bilbao
izabalondo@deloitte.es

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en 140 países y con 165.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte comparten una cultura de colaboración basada en el compromiso mutuo, en la integridad y en la aportación de valor al mercado y a los clientes, apoyándose para ello en la riqueza derivada de la diversidad cultural y el aprendizaje continuo obtenido de nuevas experiencias y desafíos y que contribuyen, asimismo, al desarrollo de su carrera profesional. Los profesionales de Deloitte contribuyen a cumplir con la responsabilidad de la firma, generando confianza en el mercado y logrando un impacto positivo entre sus grupos de interés.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.

© 2009 Deloitte S.L. Member of Deloitte Touche Tohmatsu.