



Oportunidades por descubrir en la administración de costos

La crisis actual ha posicionado a los costos en el primer lugar de la agenda corporativa. Los empresarios y directivos están siendo forzados a iniciar una difícil transición de una década holgada a una de disciplina. Sin embargo, aun si las ventas se tornan difíciles, los costos son algo que las organizaciones pueden controlar. La necesidad de controlar costos puede estar motivada en empresas que buscan maximizar su productividad, pero también en compañías que experimentan presiones financieras y necesitan eliminar costos rápidamente para sobrevivir.

Visión, indispensable cuando se piensa en reducción

Los recortes de costos deben ser hechos de forma que permitan el desempeño sustentable de la empresa, lo que ayudará no sólo a tener éxito hoy, sino en el futuro. Reducir costos y al mismo tiempo mantener el desempeño requiere la identificación de medios para ahorrar costos en algunas áreas del negocio y la habilitación de otras para operar con mayor eficiencia. Aquellos costos que no pueden evitarse deberán dirigirse de tal forma que proporcionen mejoras al desempeño de la organización en vez de éxitos fugaces con beneficios a corto plazo y dificultades a largo plazo.



Por: **Olivia Segura**
Gerente de Optimización
de Costos de KPMG
en México

asesoria@kpmg.com.mx

Las interdependencias que enfrentan las organizaciones, tanto internas (entre sus funciones) como externas (con proveedores, clientes y otros participantes), hacen de la administración de costos un tema altamente complejo que es mejor abordarlo desde el punto de vista estratégico.

Si bien se sabe que reducir costos es la clave para la rentabilidad, el tamaño de las reducciones y el enfoque del éxito varían mucho entre las industrias y regiones. Sin embargo, incluso cuando las metas inmediatas de las organizaciones son diferentes, los recursos que necesitan para llevarlas a cabo tienen similitudes.

Panorama global

KPMG solicitó a la Economist Intelligence Unit investigar las actitudes corporativas respecto a la reducción de costos. Se encontró que casi dos terceras partes de las compañías establecen objetivos de reducción tan bajos como 3% y, aún más sorprendente, es que sólo el 8% logre o exceda esta expectativa. En las últimas décadas mientras las utilidades y los ingresos aumentaron de manera continua, las compañías perdieron cada vez más el control de los costos.

La encuesta fue realizada a 427 directores ejecutivos de las compañías líderes en el mundo con el objetivo de tener un acercamiento a la forma en que administran sus estructuras de costos. El 42% de los encuestados admitió que el anterior crecimiento del ingreso distrajo su atención de los ahorros de los costos. Sin embargo, las encuestas revelaron que existe falta de disciplina en la administración de los costos, a pesar de que 83% de las compañías considera que el cambio en la estructura de costos podría generar ventajas competitivas de largo plazo.

Los encuestados señalaron que una de las principales barreras para optimizar las estructuras de costos es la falta de transparencia. Una realidad es que las empresas que buscan ahorrar costos experimentan diversas dificultades tales como financiamiento, flujo de efectivo o cambios en las regulaciones debido a que no cuentan con un enfoque integral que abarque las diferentes áreas que interrelacionadas generan un impacto global en toda la organización.

Consejos para reducir costos

Atendiendo a las necesidades de las empresas en estos tiempos de turbulencia, a continuación se presentan tres puntos clave en la reducción de costos.

1. Obtenga información certera y significativa

Obtenga rápido la información correcta. No puede tomar decisiones sobre costos, riesgos o estrategias de inversión si no comprende qué es lo que está sucediendo con el negocio.

Liste sus preocupaciones: Antes de obtener información, asegúrese que conoce las preguntas que quiere responder o prepare una hipótesis.

Entienda la situación de los participantes en su negocio. Necesita conocer la situación en que se encuentran sus proveedores estratégicos, clientes y accionistas.

Identifique aquello que es posible en su negocio: Asegúrese de saber qué genera los costos en su negocio e identifique cuáles pueden ser eliminados. Una vez identificados, jerarquícelos de acuerdo al impacto que su disminución tendría en su empresa y elabore una lista de acciones a seguir para la reducción o eliminación de cada uno. No olvide que es importante determinar fechas de implementación, asignar responsables y comunicar los planes de acción a todos los involucrados.

2. Administre la complejidad y el cambio estructural

Existen cambios que generan beneficios casi inmediatos (quick wins), por ejemplo: poner orden en los procesos de compras, revisar y detener proyectos que no generan valor, reducir el uso de contratistas, evitar todos los gastos que no son esenciales. La mayoría de estos cambios pueden ser logrados con un impacto mínimo en los clientes y los riesgos del negocio. Un ejemplo es el caso de las aerolíneas, quienes anunciaron recientemente la cancelación de rutas poco rentables a fin de reducir costos de combustible.

Adelgace la complejidad de su negocio. Utilice las herramientas y marcos de referencia que simplifiquen las áreas de oportunidad del negocio tales como tener una visión unificada del riesgo o simplificar el cumplimiento con regulaciones. Esto no solamente reduce costos, sino que ayuda a identificar áreas de crecimiento cuando el tiempo sea adecuado.

Promueva una cultura orientada a cuidar los costos. Foméntela desde la alta dirección otorgando los incentivos correctos. Los grupos de gerencia han

empezado a notar que ahorrar \$1 en costos puede compararse con aumentar \$9 en nuevas ventas y están empezando a dirigir su atención y esfuerzos en este sentido.

La agilidad es clave. Debe prepararse para las dificultades inherentes a las estrategias de cambio. Esté atento en los detalles que puedan hacerlo avanzar rápidamente.

3. Genere un desempeño sustentable

Mida los resultados conforme pasa el tiempo. Establezca métricas de desempeño que le ayuden a medir el progreso en las metas que se propuso.

Mantenga sus acciones. Incentive y refuerce continuamente las nuevas conductas y comportamientos para arraigarlos en la organización. Es fácil retroceder a la antigua zona de confort. Permita que los cambios perduren en el tiempo.

Incrementa sus quick wins, pero cuide de no tener reacciones de pánico ya que éstas destruyen el valor. Evite eliminar costos cercanos al cliente— no cambie ganancias de corto plazo por ganancias de largo plazo tales como perder ventas por deteriorar la calidad de su producto o servicio. Evitar costos no es un sustituto de obtener eficiencia perdurable en su negocio.

Analice estas estrategias y evalúe de qué forma pueden ser implementadas en su empresa.

La eficiencia es una oportunidad

Para administrar los costos y mantener un desempeño sustentable, las organizaciones deben ser ágiles en su respuesta. Estas simples estrategias permitirán mantener el desempeño de las compañías a través de la administración de costos, riesgos y preparando una estrategia para el futuro crecimiento.

La administración de costos es muy importante como para ser ignorada. Los costos pueden mermar la salud de una empresa y llegar a una situación irremediable si una administración deficiente no es identificada y corregida oportunamente.

El número de empresas que han reconocido la importancia y necesidad de actuar en este sentido va en aumento, sin embargo, todavía son pocas las que cuentan con el conocimiento y las herramientas necesarias para iniciar y dirigir sus esfuerzos adecuadamente. La dificultad parece residir en encontrar la forma de cómo mantener los gastos y costos bajos, sobre todo cuando esto se asume como un ejercicio de abstinencia que obliga a hacer lo mismo pero con mayor eficiencia.



Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.

Acerca de KPMG:

KPMG International es una cooperativa suiza que sirve de entidad coordinadora para una red de firmas independientes que operan bajo el nombre de KPMG. KPMG International no provee servicios a clientes. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

Sobre KPMG en México:

KPMG en México cuenta con 127 Socios y más de de 2,200 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: www.kpmg.com.mx.



KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.

Aguascalientes, Ags.
Cancún, Q. Roo.
Ciudad Juárez, Chih.
Culiacán, Sin.
Chihuahua, Chih.
Guadalajara, Jal.
Hermosillo, Son.
Mérida, Yuc.
Mexicali, B.C.

México, D.F.
Monterrey, N.L.
Puebla, Pue.
Querétaro, Qro.
Reynosa, Tamps.
Saltillo, Coah.
San Luis Potosí, S.L.P.
Tijuana, B.C.
Toluca, Edo. de Mex.

