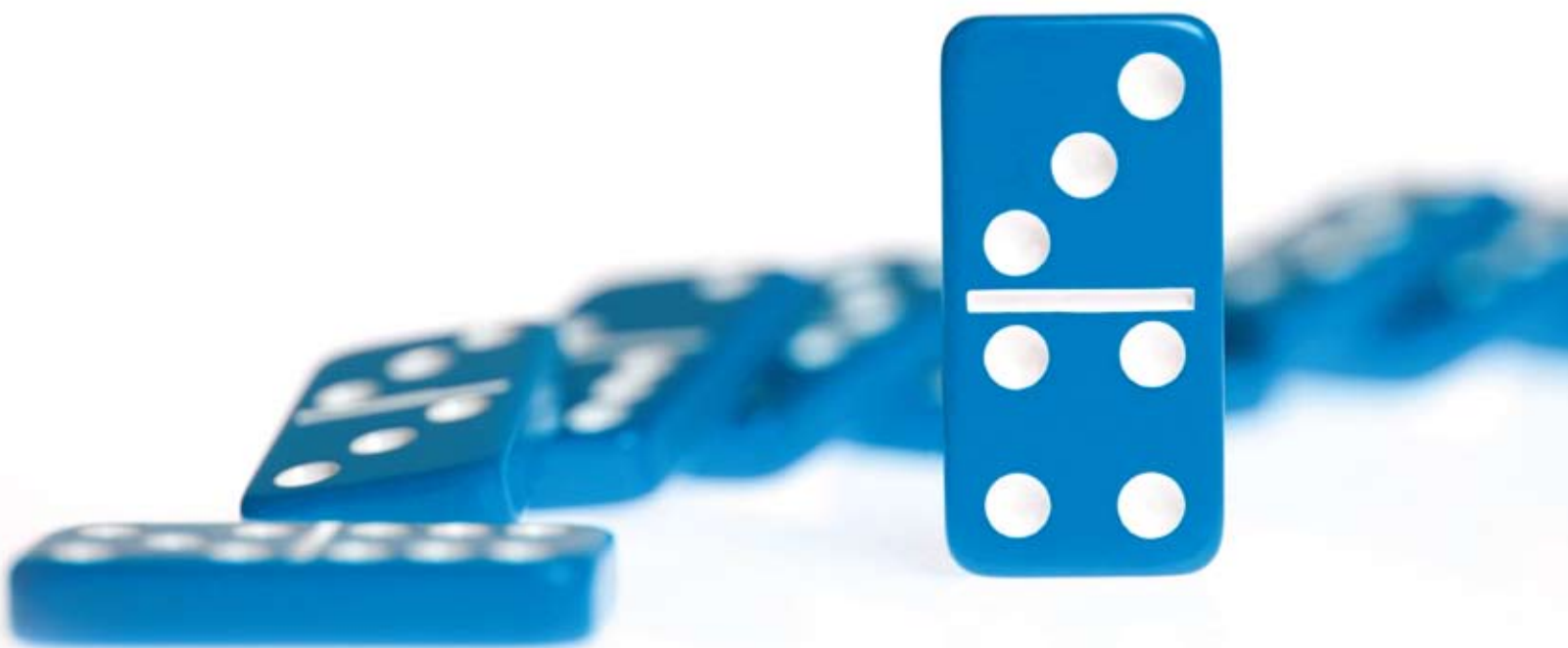


Los Siete Secretos para Subsistir en una Recesión



Introducción

¿Son suficientes los programas de administración de costos actuales para sobrevivir y prosperar en una recesión?

Una encuesta reciente de Deloitte¹ reveló que la mayoría de las compañías de Fortune 500 ya habían implementado programas de reducción de costos. Esto indica indudablemente que las empresas están considerando seriamente la desaceleración económica y se están preparando para una recesión. ¿O no?

En la encuesta entre 70 ejecutivos de Fortune 500, el 68% declaró que su compañía tenía como objetivo permanente mejorar los costos – incluso durante el reciente boom económico. Ésta es una buena noticia, especialmente porque la opinión general sugiere que, en tiempos difíciles, a las compañías sólo les importa la reducción de costos. La mala noticia es que muchas compañías podrían bajar demasiado sus expectativas. En la encuesta, dos tercios de los ejecutivos esperaban que sus iniciativas actuales de reducción de costos entregaran ahorros de un solo dígito. Estas insignificantes mejoras podrían haber sido suficientes en tiempos de prosperidad, cuando el crecimiento de los ingresos brutos ayudaba a compensar numerosas deficiencias; sin embargo, muchas compañías podrían descubrir que este enfoque gradual de reducción de costos es insuficiente para operar en los tiempos inciertos que se avecinan. Lo que se necesita es un enfoque más profundo o innovador que entregue mejoras significativas y sustentables para su estructura de costos.

1. En ese documento, "Deloitte" se refiere a Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP.

Por favor consulte www.deloitte.com/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias.

El mejoramiento continuo no es suficiente

Para muchas compañías, los programas como Lean y Six Sigma se han convertido en una forma de vida. De hecho, el 86% de los encuestados señaló que sus esfuerzos de reducción de costos incluían un enfoque de "excelencia en proceso", lo que lo convertiría en el factor que más influye en el costo, según la encuesta. Este tipo de programas puede ayudar a impulsar mejoras graduales y continuas, pero normalmente sus ahorros son modestos.

Para sobrevivir y prosperar en una desaceleración, las compañías necesitan algo más que mejorar continuamente sus operaciones y buscar medidas adicionales a las tradicionales (congelar contrataciones, diferir gastos, reducir viajes y capacitación, y recortes de presupuesto generales). De acuerdo con nuestra experiencia, estos esfuerzos por economizar sólo funcionan en el corto plazo, y, en muchos casos, los ahorros que producen simplemente no son suficientes para enfrentar la situación. De hecho, dichas iniciativas pueden ser un obstáculo para lograr las mejoras necesarias porque pueden hacer creer a la empresa que ya está solucionando el problema. Además, pueden desviar la atención y recursos de mejoras de costo estructurales más importantes.

Un mejor enfoque


En una desaceleración, las compañías deben capitalizar los impulsores de costo a su disposición. En la Figura 1 se presenta un ejemplo de varias herramientas para mejorar costos. Para muchas, esto significa prestar más atención a las mejoras estratégicas estructurales tales como simplificar su infraestructura, ajustar su modelo de entrega de servicio y rediseñar su modelo de negocios. Por lo general, estos tipos de mejoras pueden entregar ahorros en costos mejores y más sustentables que un enfoque gradual de reducción de costos.

Mejorar los costos de manera estratégica y estructural puede hacer posible que una compañía prospere durante una desaceleración, ya que puede proteger sus márgenes, capitalizar oportunidades y capturar participación de mercado. Una estructura de costos ágil puede ayudar a restringir costos en respuesta a una disminución de la demanda y aprovechar oportunidades inesperadas, tales como adquisiciones a precios de ganga. Asimismo, puede ayudar a las empresas a responder más rápidamente en una recuperación económica, liberando recursos para invertir en nuevos productos y servicios, mercadotecnia y publicidad, adelantándose a la competencia.



Figura 1

Impulsores para mejorar costos

Mejoras Tácticas	Impulsores para Mejorar Costos	Descripción	% Ahorros*
	Administración de Reducción de Gastos y Demanda	Enfoques en fuentes estratégicas, administración de la demanda y administración fiscal para reducir agresivamente el gasto externo	10 – 20%
	Rediseño de Procesos Empresariales	Enfoque en la eficiencia de los procesos empresariales a través de la simplificación, eliminación, o subcontratación	5 – 10%
	Racionalización de la Infraestructura	Enfoque en TI, y carteras, proyectos, plataformas y racionalización del soporte para bienes raíces	15 – 25%
	Modelo de Entrega de Servicio y Alineación de la Organización	Enfoques en la realineación del personal con base en el método de valor agregado y la relación con el negocio	10 – 30%
	Mejoras Estratégicas, Estructurales	Rediseño de Modelo de Negocios	Cambio hacia un modelo de negocios más costo-eficiente

* Estimaciones de ahorros relativos con base en la experiencia de Deloitte

Lecciones del pasado



Independientemente del entorno económico, un enfoque integral para la administración de costos es decisivo. De acuerdo con un estudio de Deloitte sobre el valor accionario en los últimos cinco años, existe una clara correlación entre la actividad de la administración de costos y la capitalización del mercado. Los datos muestran que los mercados de capital recompensan a las compañías que realizan mejoras significativas a su estructura de costos – incluso en tiempos de bonanza.

Este enfoque exhaustivo para reducir costos puede ser particularmente valioso en tiempos difíciles. Por ejemplo, como se aprecia en la gráfica siguiente, en la recesión de 2001, varias compañías utilizaron un enfoque de reducción de costos transformacional para superar eficazmente a sus competidores y al mercado en general.

Terex se enfocó en las líneas de producto que estaban menos expuestas a la competencia de precios y utilizó la subcontratación para reducir sus costos fijos en 20-25%². 3M utilizó fuentes internacionales para nivelar los cambios de costo de las materias primas³. United Technologies simplificó la administración de su cadena de suministro y aplicó una iniciativa de conciencia de costos en toda la compañía⁴. Y Danaher invirtió en desarrollo de producto inteligente y utilizó herramientas en línea para mejorar la procuración de materiales. Estas compañías rebasaron el enfoque gradual de reducción de costos, e implementaron mejoras de costos estructurales. ¿Los resultados? Ahorros en costos sustentables y mejor rendimiento de mercado.

2. Salomon Smith Barney, 6 Feb 2001

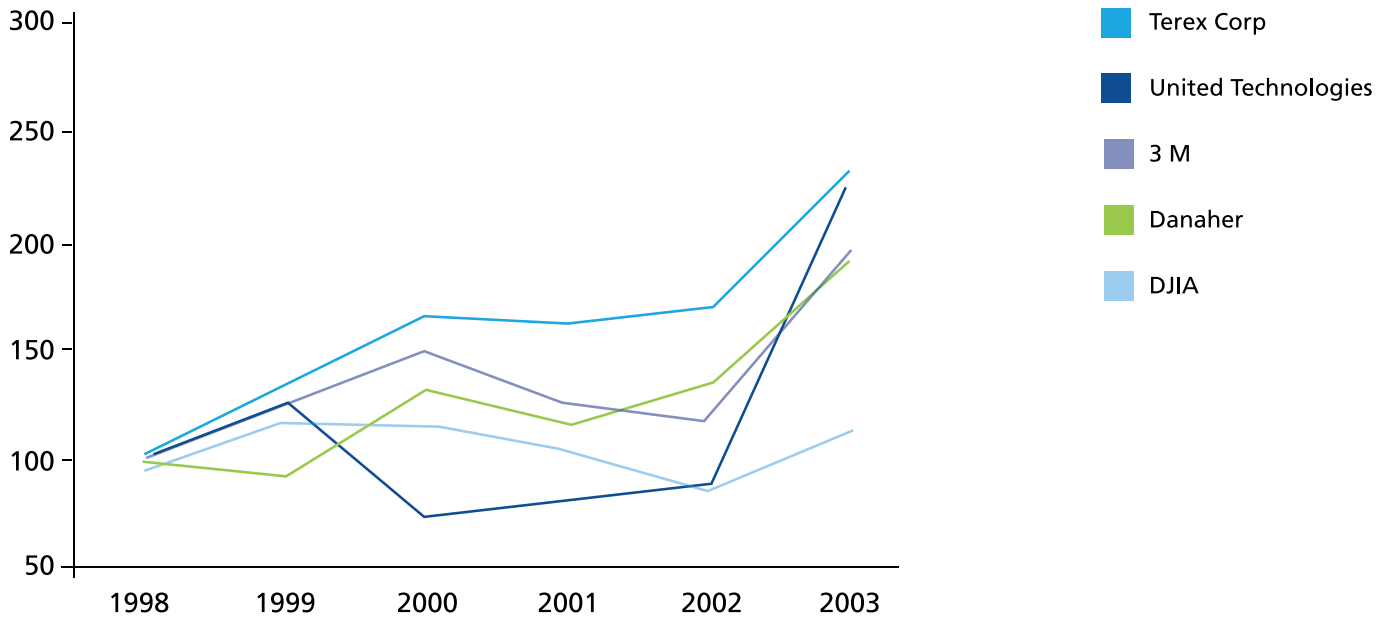
3. 3M Annual Report, 1999/2000

4. Deutsche Bank, 22 May 2000
Bear Stearns, 14 August 2000

Figura 2

Tendencias de Capitalización de Mercado

% Cambio Año con Año (ACA)



Nota: Las tendencias están indexadas a los valores de 1998

Siete secretos para sobrevivir en una desaceleración

Aunque muchas empresas pueden beneficiarse con un enfoque más agresivo de reducción de costos durante una desaceleración, las oportunidades específicas para mejorar son diferentes para cada compañía. A continuación le presentamos siete consejos prácticos, de valor probado, que le ayudarán a elegir el enfoque adecuado – y acelerar los beneficios.

1. Decida cuánto se necesita mejorar los costos

Cuando se trata de reducir costos, cada compañía tiene necesidades distintas. Las principales variables son: (1) la amplitud de cambio necesaria, y (2) el tiempo disponible para actuar y capturar valor. La Figura 3 presenta una gama de situaciones de negocios. En un extremo están las compañías saludables que, por lo general, pueden darse el lujo del tiempo y de escoger sus oportunidades. En el extremo opuesto, están las compañías que durante reveses financieros o crisis no tienen otra opción más que

reducir rápidamente sus costos utilizando cada impulsor de costo del que puedan echar mano.

Evidentemente, una desaceleración puede presionar a las empresas hacia el extremo derecho de la escala de emergencias, y crear la necesidad de un mayor cambio en menos tiempo.

Al escoger un curso de acción, cada compañía debe evaluar su propia situación individual. Las que se enfrentan a una presión de margen severa u otros problemas urgentes están más presionadas para reducir sus costos a través de numerosos impulsores de costo. Por otro lado, las compañías saludables pueden continuar enfocándose en mejorar los procesos gradualmente o buscar oportunidades estratégicas para aprovechar su solidez, invirtiendo en mejoras estructurales que les proporcionarán una ventaja de costo duradera durante todo el ciclo de negocios.



2. Empiece por lo obvio

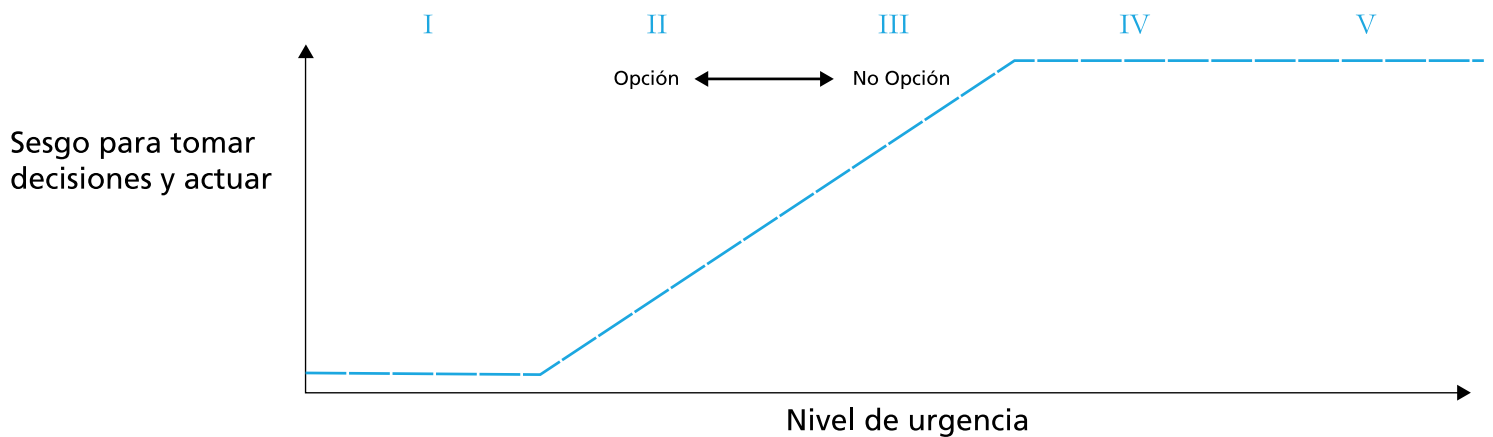
Para muchas compañías, los ahorros en costos más inmediatos pueden provenir de simplificar las funciones Generales y Administrativas (G&A) y atacar agresivamente el gasto externo (los materiales y servicios que compra una compañía). Las mejoras en estas áreas pueden entregar ahorros significativos casi inmediatamente, con pocas o nulas desventajas para la empresa. Estas oportunidades podrían parecer obvias; sin embargo, vale la pena mencionarlas porque un número sorprendente de compañías continúa ignorándolas.

Los ahorros potenciales del gasto externo pueden ser mayores para las compañías que tienen oportunidades significativas para mejorar sus sistemas y prácticas de procuración. Sin embargo, incluso aquellas que creen que su gasto externo es óptimo, pueden encontrar oportunidades adicionales para ahorrar durante una desaceleración. Después de todo, los proveedores que están deseosos de vender están más motivados para negociar.

Las funciones G&A son otro objetivo importante para ahorrar costos. Estas funciones no tienen un impacto directo en los clientes o en las operaciones diarias, por lo que es más fácil implementar cambios sin interrumpir el negocio o arriesgar las relaciones con el cliente.

Figura 3

Evaluar la necesidad de mejorar



Situación de la empresa	Saludable	Ajustar costos para ajustarse a la estrategia	Se enfrenta a presión de margen severa	Reveses financieros
Sesgo para Tomar decisiones /Actuar	Bajo "Muy riesgoso"	Moderado "Debemos arriesgarnos"	Alto	Muy Alto "Actuar ya"
Impulsores de Costo Principales	Mejora continua enfocada en proceso	SG&A Gasto indirecto	SG&A Gasto indirecto Gasto directo COGS	SG&A Gasto indirecto Gasto directo COGS Infraestructura Balance general Flujo de efectivo Reestructuración financiera
Tiempo a Valor	Largo plazo	Mediano a largo plazo	Corto a mediano plazo	Corto plazo

3. Adopte una perspectiva empresarial

En tiempos difíciles, se debe romper el aislamiento de las funciones y líneas de servicio de la organización para implantar las oportunidades de reducción de costos en toda la empresa. Un análisis rápido pero completo de gasto aplicable (es decir, de los costos que puede controlar la empresa en los próximos 12 meses) puede ayudar a identificar las mejores oportunidades y establecer prioridades. Esto puede ser particularmente importante durante una crisis o desaceleración, porque es cuando más se necesita ahorrar. Consulte la Figura 4 para ver un ejemplo de un análisis de costos de toda la empresa.

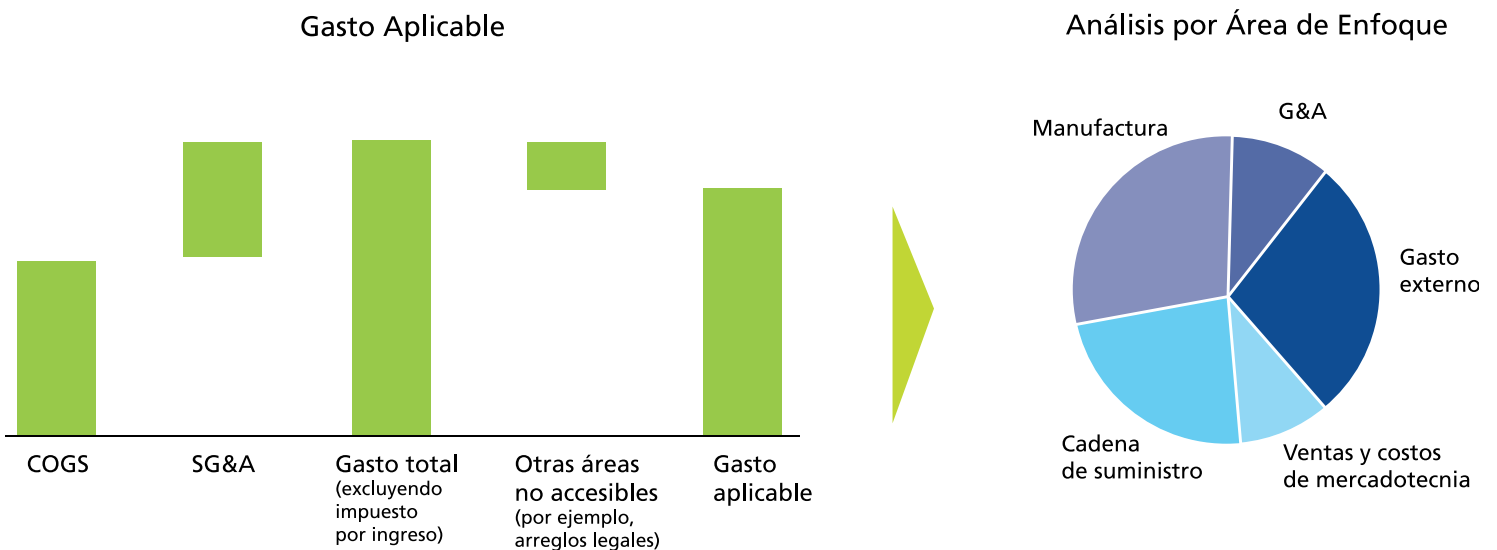
Puesto que la mayoría de los directores y ejecutivos sólo pueden ver un estrecho conjunto de costos relacionados con sus responsabilidades diarias, un panorama empresarial completo puede abrirles los ojos. Además, puede poner

en perspectiva las iniciativas actuales de reducción de costos, y ayudar a los tomadores de decisiones a entender la oportunidad ampliada. También puede servir de guía inicial para saber dónde enfocar los esfuerzos.

Tome en cuenta que "adoptar una perspectiva empresarial" no es lo mismo que ordenar ciegamente recortes de dos dígitos en toda la empresa. Aunque un enfoque general de reducción de costos podría parecer lo más justo, a menudo da como resultado un recorte excesivo en áreas cruciales para la empresa (o en aquellas que operan eficientemente), mientras que otorga mucho presupuesto a las áreas menos críticas o menos eficientes.

Figura 4

Análisis de costos empresariales (ejemplo)





4. Mejoras en el balance a corto y largo plazo

Durante una desaceleración, muchas compañías pueden tener tanta prisa por recortar costos que acaban ignorando algunas oportunidades significativas para mejorar. Este error es un lujo que muy pocas compañías pueden darse. Por lo general, los programas de administración de costos más eficaces aplican un enfoque probado que incluye una mezcla de oportunidades a corto, mediano y largo plazo.

Cada etapa proporciona un nivel diferente de ahorros potenciales, complejidad, riesgo e inversión, requerido. Normalmente, la etapa 1 incluye oportunidades graduales de corto plazo, tales como disminuir el gasto discrecional y restringir el control. La etapa 2 consiste en oportunidades a mediano plazo, tales como mejorar procesos, compartir servicios y subcontratar procesos complementarios y estratégicos. La etapa 3, por lo general, comprende oportunidades de largo plazo, tales como reingeniería o subcontratación de procesos empresariales centrales, cambio de modelo de negocios, reestructuración de cadena de suministro global e inversiones de tecnología a gran escala.

Este enfoque paulatino puede proporcionar lo mejor de ambas opciones, al permitir que la empresa genere ahorros inmediatos mientras aprovecha oportunidades más substanciales y sustentables que requieren más tiempo. Además, con la planeación adecuada, los ahorros de la Etapa 1 pueden ofrecer parte o todos los fondos para las mejoras estructurales más significativas de la Etapa 2 y la Etapa 3.

Es importante notar que en una situación financiera difícil o crisis, las actividades de la Etapa 2 y la Etapa 3, a menudo, pueden completarse en el corto o mediano plazo. Esta velocidad es posible porque, generalmente, la situación crea un sentido de urgencia que puede ayudar a alinear toda la organización y motivar a la gente para que emprenda acciones inmediatas.

Figura 5
Enfoque gradual para reducir costos

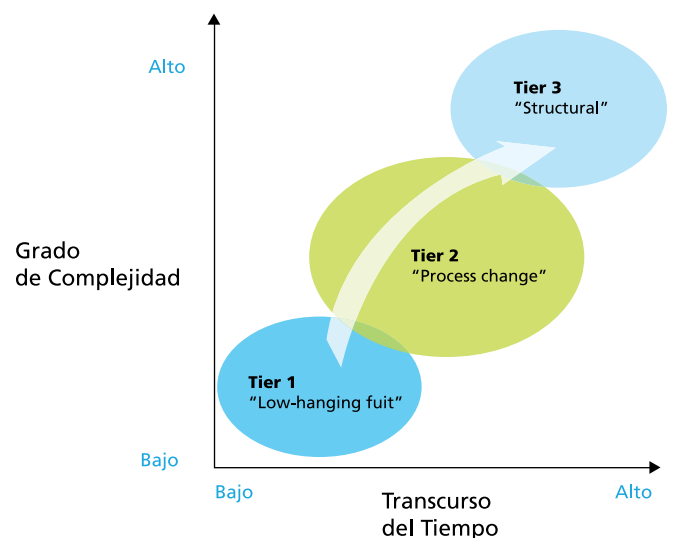
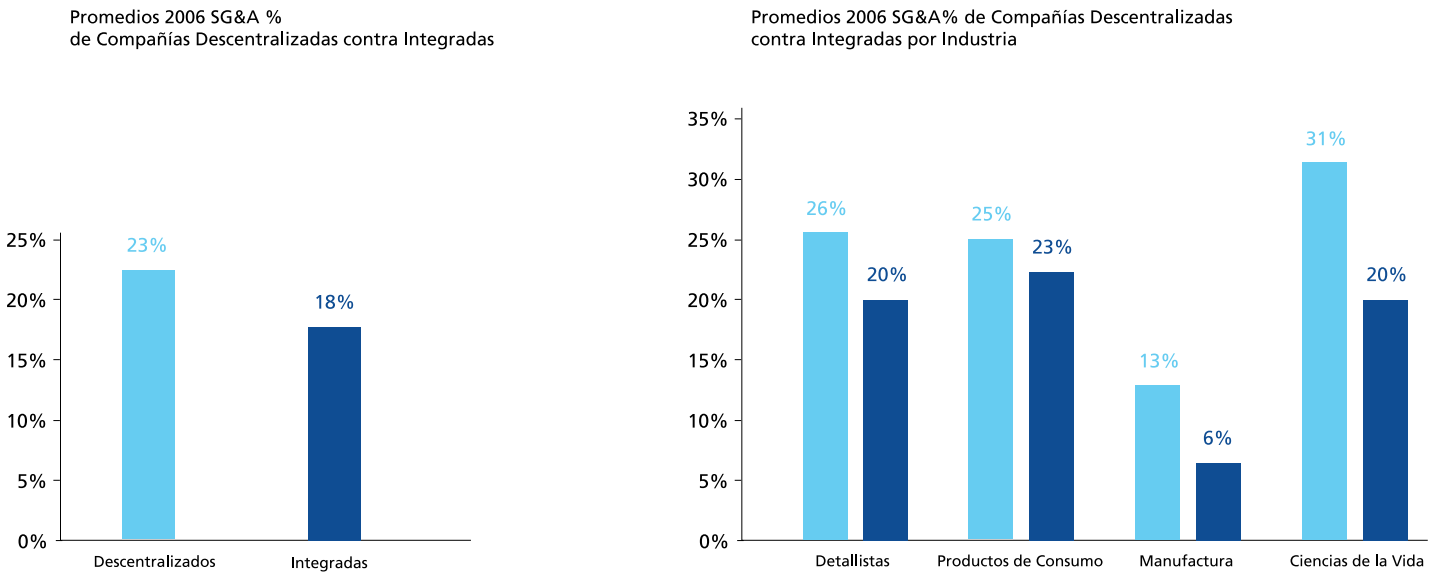


Figura 6

Costos SG&A para las compañías integradas y descentralizadas



Fuente: Datos de Deloitte para 75 Compañías Detallistas, de Bienes de Consumo Empacados, Manufactura y Ciencias de la Vida de Fortune 500

Fuente: Datos de Deloitte para 19 Compañías Detallistas, 20 de Bienes de Consumo Empacados, 21 de Manufactura y 15 de Ciencias de la Vida, de Fortune 500.

5. Escoja el modelo de negocios adecuado

En algunos casos, la manera más eficaz para lograr los ahorros necesarios es una transformación del modelo de negocios. Para escoger un modelo de negocios, hay que decidir entre la “independencia operativa” y la “eficiencia de costos” (a través de la centralización y las economías de escala). Por un lado, un modelo de compañía holding permite que cada firma opere de manera independiente, lo que promueve la innovación y el espíritu empresarial, pero minimiza las oportunidades de ahorrar dinero mediante la estandarización y los servicios compartidos. Por el otro, un modelo de empresa que opera de manera integrada tiene mucho mayor control sobre sus unidades de negocios, lo que puede incrementar el número de oportunidades para sinergias y economías de escala.

Un análisis de Deloitte entre compañías de Fortune 500 mostró que, en promedio, las empresas con un modelo de “operación integrada” o “control estratégico” tenían costos SG&A significativamente menores que las que tenían un modelo de “compañía holding” o “guía estratégica” (18% de ingresos contra 23%, como se aprecia en la Figura 6). Por lo tanto, aunque el modelo de negocios más eficaz varía dependiendo de la empresa, una desaceleración económica tiende a llevar a las compañías hacia modelos de negocios más centralizados, donde las sinergias potenciales son mayores. Por lo general, el rediseño de los modelos de negocios es un

esfuerzo para el largo plazo; sin embargo, en una desaceleración puede haber el impulso suficiente para completar la reestructuración en seis o menos meses.

6. Proteja sus inversiones estratégicas

7. Administre el cambio activamente

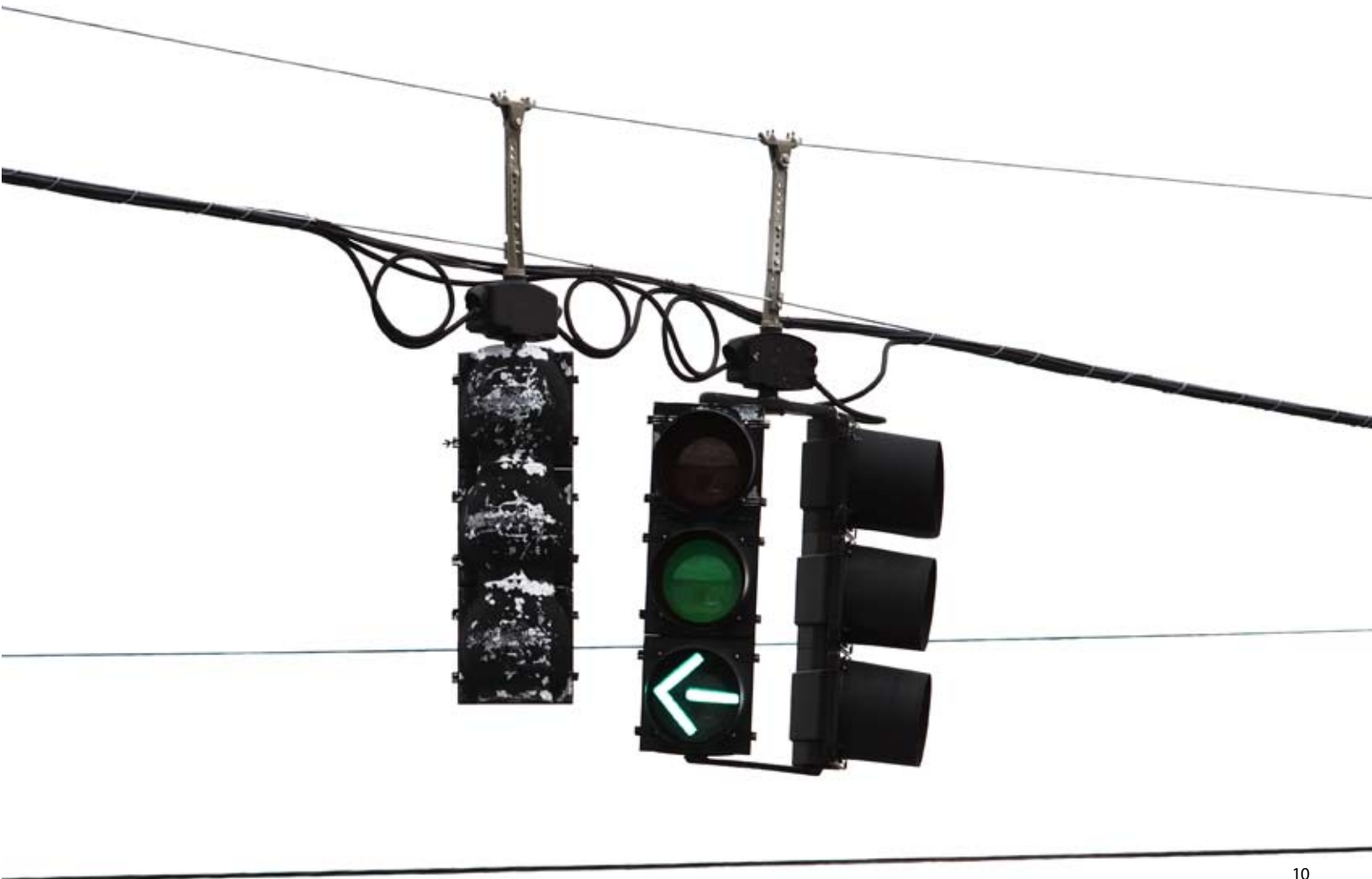
Cuando una empresa ha tomado la decisión de transformar su estructura de costos, uno de los mayores retos puede ser vencer la resistencia al cambio. De hecho, el 60% de los entrevistados de la encuesta antes mencionada reportó que la falta de comprensión y aceptación de los interesados clave era un obstáculo para conseguir los ahorros en costos deseados.

El apoyo para mejorar los costos debe empezar por la alta dirección. Los líderes deben entender perfectamente qué se está cambiando y por qué. También deben proporcionar un apoyo sólido y palpable para las actividades de mejoramiento, durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto es particularmente cierto para las mejoras estructurales a gran escala que, a menudo, requieren la colaboración significativa de todas las unidades de negocios. Si las distintas partes interesadas no aceptan la necesidad del cambio – o el enfoque recomendado – las probabilidades de una implementación eficaz se

reducen enormemente. La comunicación eficaz también es esencial. En su prisa por mejorar la estructura de costos, muchos líderes y directores se olvidan de informar a sus empleados. Y aunque esto, aparentemente, podría ahorrar algún tiempo, en el largo plazo significa más tiempo y esfuerzo. Si no se informa a los empleados, es muy probable que se la pasen difundiendo rumores y preocupándose por lo que no saben, lo cual disminuye la productividad y el ánimo. Es mejor invertir tiempo para mantener a la gente informada y construir el apoyo para los cambios.

Conclusión

Frente a una desaceleración, ¿Cuál debe ser la respuesta de su empresa? ¿Debe seguir el enfoque usual de mejoras graduales y recortes generales? ¿O debe buscar reducciones de costos estratégicas que le permitan superar a la competencia? En la mayoría de los casos, la respuesta es evidente. En la última década, innumerables estudios han demostrado que, por lo general, los remedios de corto plazo y los recortes presupuestales generales no tienen recompensas de largo plazo. La clave para lograr resultados significativos es realizar mejoras de costos, estructurales y estratégicas, que le ofrezcan una ventaja sustentable y lo coloquen un paso adelante de sus competidores.



www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.