

El reto de rebajar los costes de estructura

En el número 2/2005 del Mckinsey Quarterly, la revista trimestral que publica la prestigiosa consultora McKinsey, aparece un artículo titulado *Managing overhead costs*, que me da pie a comentarlo y añadir algunas ideas y recomendaciones espero que interesantes en relación a la eterna búsqueda por parte de los directivos y empresarios del modo de reducir los costes de estructura.

La necesidad de reducir, o mejor dicho de gestionar y controlar los costes de estructura, ha estado siempre presente en las empresas, pero lo está todavía más en momentos como el presente en que la competencia en todos los sectores es cada vez mayor, más global, y en consecuencia los márgenes se estrechan, y todo el mundo vuelve la mirada a los costes de estructura, siempre convencidos de que su reducción es posible.

La cuestión principal que se plantea el artículo citado es que hay que abordar la reducción de los costes de estructura desde una perspectiva estructural y no oportunística o coyuntural. Es decir, que hay que buscar el modo de que los costes de estructura se reduzcan pero no por un corto espacio de tiempo, como a menudo ocurre, sino de una forma definitiva, es decir, para siempre.

Es verdad que las empresas hacen periódicamente revisiones de sus costes de estructura, y consiguen reducciones más o menos importantes de los mismos, pero también es habitual que esas reducciones se desvanezcan con el paso del tiempo, y se tenga la impresión de que la reducción de costes de estructura o gastos generales sea en realidad un espejismo, una moda que va y viene. Con el tiempo los empleados e incluso los directivos más escépticos llegan a hacer bromas al respecto de la moda de los recortes de gastos generales en muchas empresas.

La cuestión, además, si se quiere afrontar en serio, se ha de hacer con mucho cuidado, porque no es inhabitual que los recortes de costes hayan abocado a muchas empresas a fuertes caídas de los niveles de calidad, y en algunos casos, al agotamiento de su capacidad de crecimiento. El reto es, por tanto, conseguir rebajar los costes manteniendo la calidad y un nivel aceptable de crecimiento.

Pero, ¿cómo hay que hacerlo?

Para conseguir una rebaja sostenible de los costes de estructura hay que ir al fondo, a la raíz de esos costes, y a las actividades que los provocan y sustentan,

y hay que revisar si esas actividades están realmente alineadas con lo que quiere la empresa, con sus objetivos estratégicos, y en definitiva, hay que ver si esas actividades de soporte son realmente esenciales para el negocio. Por último pero no menos importante, hay que conseguir un fuerte compromiso de todos los estamentos empresariales con el recorte de gastos, empezando, como es lógico, por la cúpula de la organización.

La solución, en cualquier caso, no puede conducir, como en tantos casos ha pasado, simplemente a tener menos personal, obligados a trabajar más, pero haciendo las mismas cosas y del mismo modo que siempre, porque eso conduce a la larga a un círculo vicioso de desmotivación, baja calidad del trabajo y finalmente crisis del sistema, tanto por el lado de los empleados como del de los clientes; provocando muy a menudo una reacción de la dirección, que sencillamente abre la manga, y vuelve a la situación inicial, perdiendo en el camino gran parte de su credibilidad frente a los empleados y dejándose importantes jirones de prestigio y rentabilidad frente a los clientes y el mercado. Es decir, hay muchos intentos fallidos de recorte de estructura.

Los autores del artículo citado, Nimocks, Rosiello y Wright, sugieren que para abordar adecuadamente el tema se sigan tres pasos sucesivos de revisión de las actividades de soporte que provocan los costes de estructura:

- 1º) Qué hacemos y cómo lo hacemos
- 2º) Con quién y dónde lo hacemos
- 3º) Cómo podemos mejorar lo que hacemos

Se debe agotar una antes de pasar a la siguiente.

1º Qué actividades hacemos, cómo y por qué

Debemos asegurarnos de que desarrollamos las actividades adecuadas, en la cantidad adecuada, con el apoyo de todos, y con la eficiencia óptima.

a) Hacer aquello que encaje en nuestra estrategia y en nuestro negocio.

Lo primero es asegurarnos de que nuestras capacidades organizativas de soporte, es decir, todas nuestras actividades de estructura, se ajustan a nuestros objetivos estratégicos. Que todo lo que hacemos tiene sentido que lo hagamos; que no es "gratis".

Para ello hemos de confrontar todas nuestras actividades de estructura con nuestros objetivos estratégicos, y ver si alguna no encaja. Es decir, nos hemos de asegurar de que hacemos lo que interesa hacer, y en consecuencia hemos de dejar de hacer lo que no interese.

Este primer ejercicio es clave, porque en él debemos descartar de raíz aquellas actividades que no tengan sentido en sí mismas, ahorrándonos por tanto los pasos siguientes respecto a las mismas.

b) Reducir el nivel de oferta de lo que hagamos.

Cuantos menos niveles organizativos tengamos en las actividades de soporte, o cuando debamos dar soporte a menos niveles organizativos en las operaciones, menor será el coste de tales actividades de soporte y por tanto los costes de estructura. Existe una relación directa entre número de niveles organizativos y costes. Cualquier medida que reduzca dichos niveles ha de implicar un menor coste de estructura de forma automática.

En la misma línea, cuantos menos centros de coste, o cuantas menos sociedades, mejor. En términos de reporting, contables, legales, fiscales, etc., cuantas mayor sea el número de unidades de gestión, mayores costes.

Lo mismo en cuanto a la cultura, al estilo de gestión: cuantos más comités, más informes y más extensos, o más frecuentes las reuniones o el reporting, mayores los costes. Todo esfuerzo para reducir comités, eliminar informes o fusionarlos, hacer informes de menos páginas, o disminuir la frecuencia de alguna reunión, reporting o comité, pasándola por ejemplo de semanal a mensual, o de mensual a bi o trimestral, supondrá mayores ahorros de coste.

c) Conseguir un compromiso de todos con la reducción de costes.

Si el Presidente, Consejero Delegado y Director General, y la alta dirección en general, son los primeros que no predicán con el ejemplo y adoptan actitudes de despilfarro, no respetan las normas establecidas, o hacen uso de recursos internos o externos sin importarles su coste, o sin atender a su relación coste/beneficio, entonces su actitud manda un pernicioso mensaje a toda la organización, un mensaje de falta de compromiso e incluso de un cierto desprecio social, que facilita y de algún modo legitima tácitamente el incumplimiento de las normas de ahorro establecidas.

Los directivos deben ser los primeros en dar ejemplo, sacrificándose en cuanto al nivel de soporte que exigen. Deben ser los primeros que deben dar ejemplo

dejando de hacer algo de lo que vienen haciendo; y deben hacerlo convencidos de ello, no forzados a ello, sino mostrando su compromiso con el programa de reducción de costes con su actitud, además de hacerlo con sus palabras.

d) Poner precio a los servicios de ayuda.

En ese contexto es también aconsejable que se eviten las ofertas internas de servicios en los que el coste interno asignado al departamento o unidad usuarios no sea proporcional a su uso. Hay que evitar situaciones en las que el coste sea independiente del uso, porque provocan demandas infinitas, que encarecen sin sentido económico determinadas actividades de estructura de las que suponen una ayuda gratis. Por ejemplo, el soporte telefónico relativo a problemas informáticos, o el uso del servicio legal o del servicio administrativo de personal. Son servicios que han de tener un coste. Hay que evitar lo que podríamos llamar el síndrome de "los jubilados en la Seguridad Social", que consumen sin freno, más allá de sus necesidades reales, básicamente porque el servicio es totalmente gratuito.

d) Producir las actividades de soporte del modo más eficiente posible.

Ello nos lleva a las siguientes preguntas: quién, dónde, cómo...

2º Con quién y dónde lo hacemos

a) Consolidar las actividades que estén separadas o duplicadas.

Lo primero que hay que preguntarse es si se pueden consolidar las actividades dispersas en diversas sociedades o unidades de negocio. Las Unidades de Servicios Compartidos (USC), implantadas en múltiples grupos de empresas o grupos multinegocios, responden a esta idea.

Hay algunas actividades que encajan de una forma más o menos natural en el concepto de las USC: administración, comunicaciones, recursos humanos, asesoría legal, gestión de inmuebles...

Es éste un área sobre la que se ha escrito y se ha avanzado mucho, aunque aún esté lejos de poder darse por cerrada, porque son muchas las organizaciones que aún no han adoptado el concepto de Servicios Compartidos, y deberían hacerlo, u otras que lo han hecho pero no lo han asimilado todavía, en muchos casos por una mala implantación, y en otros por no haber tenido tiempo

suficiente para asimilar el complejo cambio de actitudes y procesos que las USC suponen.

b) Externalizar actividades.

Aquellas actividades que aguanten bien la externalización, que no sean “core” y que sus costes se puedan convertir en variables sin exceder de los niveles actuales, son susceptibles de ser externalizadas a terceros especializados, que puedan proveerlas con el grado suficiente de calidad y fiabilidad.

Quizás lo importante es que de alguna manera el coste variable de cada unidad de producto resultante de dicha actividad se mantenga fijo o incluso decrezca en caso de crecimiento en volumen.

Las actividades susceptibles de externalizarse son típicamente las relativas a la administración de sistemas, o la administración contable o de personal.

c) Cambiar el lugar de realización de las actividades.

A veces el cambio de sede, a una más adecuada a la actividad en cuestión, sea en términos de espacio por persona, de coste inmobiliario por metro cuadrado, de mejor disponibilidad de recursos informáticos, de mejor organización de los flujos de proceso, de mayor acercamiento a los clientes o proveedores, de mayor acercamiento a organismos reguladores, o meramente sacando las actividades de las grandes ciudades, con sus altos costes, entre ellos el salarial, puede ser una buena medida de ahorro de costes. Siempre viendo tal medida desde una perspectiva global, de 360º, en la que la calidad del servicio ha de jugar un papel importante, así como la motivación del personal, como hemos resaltado más arriba, y no sólo el impacto en costes.

3º Cómo podemos mejorar lo que hacemos

Por último, cuando ya hemos decidido qué vamos a seguir haciendo y qué vamos a dejar de hacer; hemos decidido si todo lo que vamos a seguir haciendo lo vamos a hacer en casa o lo vamos a dar a hacer a terceros, y si lo que vamos a hacer internamente lo vamos a seguir haciendo en el mismo sitio o lo llevamos a otros locales o incluso otra ciudad o a otra nación, entonces ya estaremos dispuestos a centrarnos en ver cómo podemos hacerlo de forma más efectiva.

Para mejorar la efectividad de las actividades y procesos de soporte se trata de analizarlos bien, y de buscar formas alternativas de realizarlos, que reduzcan el

consumo de tiempo o de recursos humanos o financieros que dichos procesos llevan implicados. En especial con la ayuda de las nuevas tecnologías y las posibilidades que aportan a la reingeniería de procesos. Pero también se alcanzan grandes ahorros explorando posibilidades de cambios, a veces sencillos, en las políticas de la empresa, y en especial en las políticas de compras o de ventas, como por ejemplo cambiando las condiciones de facturación a los clientes, o reduciendo el número de proveedores.

Desde un punto de vista académico existen al menos dos tecnologías que se aplican habitualmente con éxito en la mejora de los procesos de soporte: el ABC/ABM (la gestión de costes basada en actividades) y la reingeniería de procesos.

Obviamente, es normal que llegado a un punto, haya que **recortar la plantilla**, y aunque es una medida inevitable, debe hacerse con extrema prudencia, para mantener a los mejores y despedir a los peores, por un lado, si ello es posible, pero también para que la moral y la motivación no decaigan, y se eviten conflictos sindicales.

El modo en que se haya llevado a cabo todo el proceso aquí descrito, y la lógica estratégica del recorte, así como la demostración de austeridad y compromiso ejemplar de la dirección, ayudarán a hacer que la inevitable medida sea menos traumática.

Algunas medidas a plantear

A título de ejemplo, los autores lanzan algunas medidas, que hemos complementado con alguna más, clasificadas por áreas funcionales en la siguiente lista:

a) En el área administrativo-financiera.

- Estandarizar y automatizar el reporting y eliminar informes a medida, de modo que se consuma menos tiempo y esfuerzos en dicho proceso.
- Capturar todos los beneficios teóricos de implantar un ERP.
- Pasar todo o parte del reporting de mensual a trimestral.
- Pasar compras o ventas a facturación mensual.
- Automatizar los pagos o los cobros, adoptando sistemas como la transferencia, el factoring o el confirming.
- Eliminar los anticipos por caja.
- Simplificar el proceso de presupuestación.

b) En el área de Sistemas.

- Externalizar el soporte a usuarios.
- Imponer el máximo de estándares en hard, soft, comunicaciones y servicios.
- Eliminar cualquier iniciativa no corporativa.
- Integrar, estandarizar y mejorar el uso de la ofimática.

c) En el área de Recursos humanos.

- Implantar nuevos estándares de gastos de viaje.
- Pasar el pago de incentivos de trimestral a semestral o anual.
- Implantar sistemas de auto-servicio de beneficios para los empleados.
- Racionalizar el sistema de contratación de personal temporal.

d) En el área Comercial.

- Eliminar o reducir los departamentos corporativos de marketing y dejar los de cada negocio.
- Sustituir reuniones presenciales con audio o video conferencias.
- Revisar y racionalizar el material promocional.
- Revisar y racionalizar la inversión en medios publicitarios.

Difícil de hacer y difícil de sostener

Llevar a cabo un programa de reducción estructural de costes de estructura no es nada fácil. Debe apoyarse desde el Consejo y el Comité de Dirección, definirse bien sus objetivos y razón de ser, ponerse unas metas, ambiciosas pero no utópicas, designar a un líder con capacidad y autoridad, y con línea directa con el primer ejecutivo para la toma de decisiones rápida. Y debe hacerse en el menor tiempo posible, con el Consejo y el Comité de Dirección, como hemos dicho, totalmente implicados y predicando con el ejemplo.

También debe saberse renunciar a aquello que pueda impactar en la calidad que desean y perciben los clientes, con la motivación y la dignidad que demandan los empleados y el crecimiento que piden los accionistas. Lo cual, de nuevo, justifica el seguimiento y participación de los máximos órganos de gestión.

Por otro lado, hay que asegurar la sostenibilidad de los cambios realizados, y para ello no hay mejor solución que el convencimiento del Consejo y la alta dirección. Los cambios van **incorporándose a la cultura de las empresas** si se les deja un tiempo, y entonces es más fácil que se sostengan a lo largo del

tiempo. Por ejemplo, si en una empresa siempre se ha viajado en avión en clase turista, es difícil que alguien cuele hacerlo en otra clase; o si se está acostumbrado a limitar a 1 hora los comités, o a hacerlos trimestralmente; o si las reuniones se hacen por videoconferencia por defecto, o las fotocopias en color están "prohibidas"; o los anticipos de caja están "prohibidos"; o las impresiones de documentos en Excel, Powerpoint o Word se hacen a dos páginas por cara por defecto...

Los autores del artículo identificaron 230 empresas que habían lanzado un programa de reducción de costes de estructura, de las 500 mayores de Estados Unidos, y descubrieron que **sólo un 10%** de ellas mantuvieron las mejoras alcanzadas, en términos de ratios, por más de dos ejercicios. ¡Ya vemos lo difícil que es la sostenibilidad!