

**Julio.2009**



# **ELIMINAR, los costes**



# La compañía china Spring Airlines estudia la posibilidad de que los pasajeros viajen de pie

- El objetivo de la compañía de vuelos de bajo coste es aumentar la capacidad un 40%



Un Airbus 320 de Spring Airlines, en el aeropuerto de Xiamen. Foto: WIKIPEDIA

el Periódico.com / ECONOMÍA

Miércoles  
julio 2009

8

Increíble enfoque en la reducción de costes lo marca este titular aparecido en el periódico de referencia.

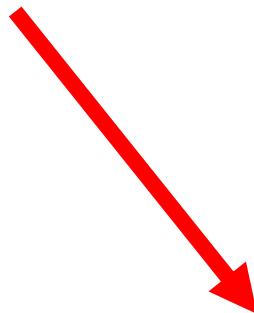
Todo es cuestión de tiempo, ya veremos..

A veces la cultura china, nos confunde.....

Quiere ser excesivamente práctica y sacrifica áreas de confort del cliente, como alternativa a reenfocar, innovando los servicios que presta.

Pero si esta anécdota nos despierta y nos sitúa en la realidad de que, cuando evolucionamos las cosas NO tienen porque hacerse igual, de que en épocas de cambio se hace necesario un cambio en nuestras formas también..., .....ya habremos dado un paso.....

En el área de la reducción /eliminación de costes, en la innovación de enfoques, .....NO hay que darse más prisa..... hay que CORRER.....



# ELIMINAR los costes empresariales

## Jesús Dublino

### ELIMINAR COSTES EMPRESARIALES



(REESTRUCTURAR - REDUCIR - ELIMINAR COSTES)

No hablamos de "reestructurar", y tampoco de reducir, hablamos directamente de eliminar costes.

Eliminar costes no relacionados con el empequeñecimiento necesario de la empresa, ni su empobrecimiento, eliminar costes no relacionados con el cliente y nuestra creación de valor.

Nos gusta hablar de metodizar los costes necesarios y relacionados con nuestro núcleo de negocio y los demás ELIMINARLOS.....

### ALGUNOS CONCEPTOS INICIALES

Los **COSTES** podemos definirlos como aquellos cuyo consumo necesitamos para gestionar nuestro negocio.

Una primera división de costes, son : fijos, variables y mixtos.

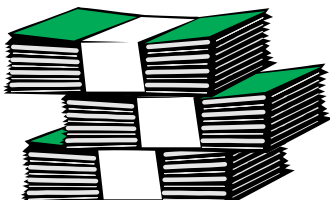
Prefiriéndose los variables por la adaptabilidad a los volúmenes de negocio, capacidad que no tienen los primeros

Otra división atendiendo a su naturaleza departamental : Costes de Administración, Costes de Ventas, Costes de Compras, Costes de Producción, etc.

La clasificación derivada de su relación con la actividad, puede ser Costes Directos e Indirectos

La importancia de SIEMPRE de los costes, cuando hablamos de ello y su gestión, en momentos de crisis o cambios en el entorno, es que a veces olvidamos la drástica necesidad de su eliminación en la medida de lo factible, recordando el dicho ".....no deberíamos usar tiritas para hemorragias....."

**".....en momentos de crisis o cambios en el entorno, es que a veces olvidamos la drástica necesidad de el replanteamiento o incluso la eliminación de los costes....."**



Es decir, más que nunca, adaptarse al momento, y sin perjudicar las relaciones con el mercado y los clientes, lograr ELIMINAR costes. (un amigo mío dice "ahora es especialmente necesario, hacer MAS CON MENOS...")

## MÉTODO DE LAS "5 P's "

Me gusta la teoría de las 5 "P",..... me ayuda a tener la visión para poder establecer un plan de acción y eliminar costes

**PARAR** (no siempre nos despegamos del día a día)

**PENSAR** (midiendo los conceptos e identificando los factores decisivos)

- o CMI (para medir e identificar)
- o RATIOS (ejemplo : como han evolucionado los gastos de personal en relación a la variación de ventas)
- o BENCHMARKING (para compararnos con nuestros competidores)



**PEDIR** al equipo, ideas, Brainstorming, etc,

- o Si en los últimos 6 meses (por ejemplo), tus colaboradores más directos no te han ofrecido ideas innovadoras sobre eliminación de costes, o cualquier otra cosa, es decir piensan que nada ha cambiado, y que se deben gestionar las cosas igual como antes....."HAZTELO VER".....porque la culpa la tienes tú.

**PLANIFICAR**

- o Plan estratégico
  - ✦ Cuando efectuamos un viaje, y no lo hemos planificado bien, yendo por ejemplo con exceso de equipaje además de que hemos reducido las posibilidades de espacio para otras cosas, tenemos un mayor coste de gasolina, quizás más estrés, posible mayor cansancio y lo que es más importante: "no disfrutar del propio viaje"

**Como siempre dicen "....lo que no se mide no existe....", y si no lo mido no puedo concretar acciones eficaces medibles a su vez.....**

**PASAR A LA ACCION**

- o Gestionar la capacidad del equipo para aceptar el CAMBIO
- o Eliminar los costes posibles y los i IMPOSIBLES i!!!!  
REDUCIR COSTES Y FAVORECER LA CALIDAD = quizás una buena gestión de costes y no empequeñecer la empresa.





# ALGUNOS CONCEPTOS BRUTALES DE GESTION DE COSTES

## ADMINISTRACION

**Eliminar ASVAS** (actividades sin valor añadido), por ejemplo "localizar y fotocopiar documentos", por ejemplo tener que levantar el auricular del teléfono para atenderlo, por ejemplo pasear al despacho de al lado para indicar algo que podemos hacer por medios informáticos, por ejemplo mandar correo normal en lugar de email, o lo que es peor recibirlo, y tener que abrir sobres, manejar documentos y finalmente lo odioso de archivarlo, fotocopiarlo....etc.etc.

**Papeles "cero"** (deseable, pero lo será más, cuando verifiques y sumes los costes de papel, toner, más desplazamientos del personal a las impresoras, más el coste oportunidad de lo que se está dejando de hacer por hacer esto)

**Gestión documental**

Eliminar FAX, por **email** (contundente)

**Negociar** utilizando la "**crisis**"

Ejemplo : Gestionar y negociar la bajada de nuestros alquileres, o los servicios de algunos de nuestros suministros en general, dada la crisis existente y "ya conocida por todos"

**Presupuesto base "cero"**

Método de "replanteamiento" anual de todos y cada uno de los gastos

Se trata de eliminar costes que no afecten a la actividad principal, o al menos de forma directa o importante.

No se atiende a la variación porcentual interanual, sino más bien a los euros absolutos que significan, y lo necesario de su gasto para alcanzar los volúmenes y rentabilidades de negocio deseadas.

**Cash Management**

Como diría la canción "All you need is Cash".....(Todo lo que necesitas es dinero), y dentro de ello su gestión optimizada, permite averiguar todo un mundo de ahorro de costes.

Analizando el "dinero ocioso" y su rentabilidad adecuada.

Analizando y comparando las diferentes entidades financieras que nos atienden

Intentando trasladar al cliente sus costes de financiación

Gestionando activamente arrebatar del proveedor descuentos por la quizás reducción, de nuestro plazo de pago

Reduciendo costes financieros, trabajando sobre cualquiera de las variables volumen financiado, plazo y necesidad de hacerlo (si reducimos stocks, no hará falta financiarlos.....)

Reducir plazo medio de cobro e incrementar plazo medio de pago (ya se sabe que pagar es de cobardes.....)

## COMPRAS

Estudiar la creación **Dpto Compras**, aislando la compra ECONOMICA de la compra técnica

Revisar contratos con Proveedores

Aglutinar volúmenes de los mismos conceptos para favorecer negociación

Ejemplo: Tenemos dispersos los seguros en diversas compañías, tanto los de los coches, como los de los locales, de vida, etc. Pues aglutinarlos para pedir por medio de un especialista una cotización GLOBAL, que permita mejores coberturas y menores costes



## CAPITAL INTELECTUAL

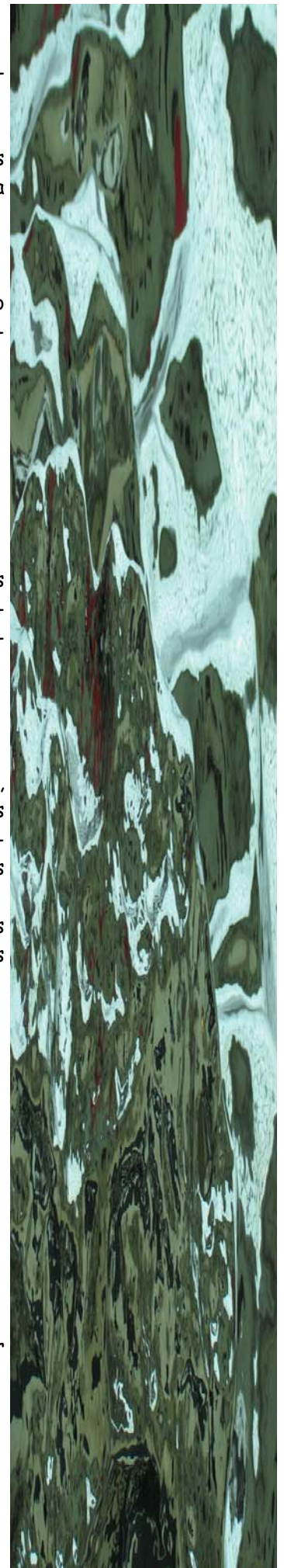
- Reestructurar la forma de interactuar en el organigrama, facilitando la capacidad de acción y decisiones.
- Formación del personal y predisponer especialmente a ello
- Simplificar circuitos y procesos, y como consecuencia de ello, tener menos errores y no necesitar especial conocimiento o habilidades en nuestra gente
- Externalizar, subcontratar las áreas convenientes
- Substituir en la medida de lo posible retribuciones fijas por variables.
- Estudiar la posibilidad de pagar salarios con fórmulas alternativas, como salarios en especie, que permiten menores costes a la compañía, así como posibles mayores ingresos netos al colaborador

## CLIENTES

- Ir a por el 80% de los **clientes** (la regla 80-20)
  - Eliminar clientes, no rentables o con primas de riesgo excesivas
- Segmentación de clientes
  - Seguir una política de selección de clientes, con diferencias de trato en las tarifas, acordes básicamente con los volúmenes de negocio cedidos y las primas de riesgo existentes.
- Eliminar clientes y productos no rentables
- Lo que no tenga contacto con el cliente : EXTERNALIZAR
- Eliminar los "costes de la morosidad"
  - La morosidad no sólo tiene costes directos por el quebranto sufrido, cuando un cliente no nos paga, sino que necesariamente mientras llega esa situación incurrimos en costes que directa e indirectamente nos provoca costes y ocupaciones de tiempos, medibles directamente en euros.
  - Cuando no, además nos afecta a nuestra capacidad crediticia con las entidades financieras,.....es decir cuando tenemos impagados tenemos cada vez, menos posibilidades de financiarnos, etc.

## PRODUCCION

- En la **producción**, gestionar activamente:
  - Tendencia a transformar Gastos FIJOS en Variables
  - Reducción de stocks
  - Técnica Lean (Toyota)
  - Sistema ABC, (Activity based Costing)
  - Eliminar cuellos botella en producción
  - 6 Sigma
  - Implantar analítica en contabilidad
    - Por pedidos, y con sumatorio por clientes, por áreas, por departamentos, etc.



## ELIMINAR COSTES EXTERNALIZANDO

La selección de departamentos a externalizar, pueden beneficiarnos en :

1. Centrar nuestra atención en lo importante de nuestro negocio
2. Transformar costes fijos en variables
  - a. Aligerar nuestros barcos, de peso y darles más brío y mayor facilidad de navegación y de "cintura" para adaptarnos a lo cambiante del mercado

Reducir costes en euros absolutos

Se habla quizás de "outsourcing" , pero a mi me gusta "externalizar"

Nos dicen que un 77% de las compañías españolas tienen algo externalizado

¿Qué se externaliza habitualmente?

Mantenimiento, Logística, Informática, Telecomunicaciones, Gestión administrativa, Gestión Financiera, Gestión Recursos Humanos, etc

WWW.jesusdublino.com  
hola@jesusdublino.com



*Dámelo hecho y quizás no sepa valorarlo  
Dímelo como un secreto, y a lo mejor lo memorizaré  
Demuéstrame para que vale y lo intentaré recordar  
Despiértame la necesidad de ello, y lo aprenderé  
Déjame que me equivoque y jamás lo olvidaré*

Y ... lo prioritario después de  
este artículo...recuerda.....





