

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

LA GESTION DE COSTOS EN LA CRISIS ACTUAL

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a
ambas

Autor

Alejandro Smolje

I.A.P.U.Co (Socio activo)

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma
de Buenos Aires (Miembro de la Comisión de Estudios de Costos)

Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

LA GESTION DE COSTOS EN LA CRISIS ACTUAL

Tipificación: Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a ambas

RESUMEN

La puesta en práctica de esquemas integrales de reducción de costos debiera ser un elemento central de la gestión moderna; no obstante, muchas organizaciones sólo la proclaman pero no la ejecutan. La implementación de adecuada de estos recortes generales de costos impone la existencia de un verdadero “sistema integrado y permanente de reducción de costos”, a través del cual las reducciones efectivas de costos van a surgir de los programas específicos que forman aquél sistema, y son llamados “Cost Reduction Programs”. Estos CRPs son proyectos concretos de reducción de costos que deben contar con un alcance determinado de rubros impactados, responsables individuales o grupos encargados de planificar las acciones e implementarlas, cronogramas y tiempos de cumplimiento, un conjunto de indicadores para controlar el efecto de la reducción, y reportes permanentes de seguimiento. Es vital desterrar para siempre las políticas y medidas simplistas que sólo fijan recortes masivos sobre la base de porcentajes rígidos generalizados. El modelo de “sistema integral de reducción de costos” es una red formada por un conjunto de CRPs que deben ser impulsados por la alta dirección, a la vez que se debe alcanzar una profunda concientización de todos los miembros de la organización, quienes deben ejecutar este proceso de mejora continua en un ciclo permanente que no debe limitarse exclusivamente a los momentos de crisis.

La reducción de costos se ha vuelto esencial para sobrevivir en el actual mundo turbulento y plagado de altísima incertidumbre, dominado por la grave crisis económica contemporánea. La búsqueda de la reducción de costos debe ser un objetivo básico de la gestión empresarial, siempre.

1. El contexto económico actual

Sólo una aclaración inicial: este trabajo se escribe en abril de 2009, y, por ende, en él se consideran los sucesos reales acontecidos hasta ese momento. Cuando el lector tenga en sus manos esta ponencia, muchas cosas nuevas pueden haber sucedido. No obstante, entendemos que los conceptos básicos aquí enunciados mantienen su vigencia en el tiempo.

1.1. La economía globalizada.

Pocas descripciones del fenómeno de la globalización resultan tan claras como la que enunció Lester Thurow (1996): *“Por primera vez en la historia de la humanidad, todo se puede hacer en cualquier parte y vender donde se quiera. En las economías capitalistas esto significa fabricar cada componente y desarrollar cada actividad en el lugar del planeta donde pueda ser más barato, y vender los productos o servicios resultantes, dondequiera que los precios y ganancias sean más altos. La fidelidad sentimental a alguna región geográfica del mundo no es parte del sistema. Desde el punto de vista tecnológico, los costos de transporte y comunicación han bajado sustancialmente, y la velocidad con la cual se viaja y se transmite ha aumentado exponencialmente, lo que ha hecho posible crear nuevos sistemas de comunicaciones, dirección y control dentro del sector empresarial. La tecnología es lo que ha acelerado el desarrollo de la economía actual, pero las actitudes sociales y las medidas gubernamentales que surgieron de esas actitudes han creado la economía global”*

La globalización es un complejo proceso de integración mundial, transformador del entorno económico, y por el cual las decisiones y acciones políticas, económicas, sociales y comerciales que toman gobiernos, empresas, organizaciones e individuos en diferentes partes del mundo, ejercen fuerte influencia sobre individuos y sociedades de otros países. Las fuerzas que impulsan el fenómeno son:

- * Rápidos y profundos cambios tecnológicos que modifican la vida cotidiana de los seres humanos y los métodos de producción y distribución de bienes y servicios: los notables progresos en el procesamiento electrónico de datos, la automatización y el uso de computadoras para tareas rutinarias y de análisis.

- * El revolucionario avance en las comunicaciones, al transmitir información en tiempo real (por ejemplo, por telefonía celular y correo electrónico) a gran rapidez, precisión y bajo costo, alterando las formas de vinculación entre personas.

- * La expansión del conocimiento y su aplicación masiva a toda actividad, consecuencia de las dos fuerzas precedentes, lo que alteró las formas de trabajo.

- * El advenimiento de políticas económicas que han determinado la caída de las barreras aduaneras nacionales, el fomento de la exportación de bienes y servicios y la formación de bloques económicos regionales, los que constituyen el sustento político para prácticas comerciales librecambistas.

A fines del siglo XX la revolución tecnológica, los progresos en las comunicaciones, el manejo de la información y las políticas que crearon la economía global, instalaron la verdadera globalización que hasta hoy impera en el mundo. Se generalizó el uso de la PC o computadora personal, apareció la Internet como red mundial de comunicación electrónica, y se impuso el dominio del correo “virtual” que comunica gente de lugares remotos, facilitando el “diálogo” en línea y tiempo real. El teléfono celular o móvil facilitó no sólo el relacionamiento, sino las operaciones comerciales. Producto de significativos avances tecnológicos y la modernización de la infraestructura, la disminución de los costos de transporte permitió una gran fluidez y crecimiento en el comercio internacional, impulsando un gran aumento de la cantidad de bienes transados entre países. Paralelamente la inversión extranjera directa creció a

ritmo frenético. Estas fuerzas generaron tres procesos que moldearon el sistema económico mundial actual:

- a) *la internacionalización de las empresas,*
- b) *la liberalización cada vez mayor del comercio y la intensificación de las relaciones comerciales entre países.*
- c) *los movimientos permanentes y crecientes de capitales entre países y la fenomenal expansión de los mercados internacionales de capitales, que operan en la actualidad como un único mercado mundial, en el que los fondos se canalizan hacia países y sectores que muestran las mayores tasas esperadas de retorno y los menores riesgos.*

La globalización fue una consecuencia “natural” y prácticamente “inevitable” del cambio de paradigmas resultante del descomunal avance tecnológico acontecido en los últimos veinte años, y generó nuevos productos y servicios, multiplicando la producción y el comercio, provocando el traslado de actividades de un lugar a otro en función de economías de escala, mayor productividad y costos más bajos, independizando totalmente la producción del lugar de consumo.

1.2. La crisis actual.

Si bien no es objeto del presente trabajo el análisis exhaustivo de la crisis actual, consideramos valioso realizar una descripción de la catástrofe que se precipitó sobre todos los actores económicos, fenómeno en la que la liberalización financiera y el exceso de liquidez global jugaron un papel inicial central.

Varios factores se conjugaron para dar lugar a la crisis financiera, comenzando por la enorme burbuja especulativa ligada a los activos inmobiliarios. En los Estados Unidos, como en muchos otros países occidentales, tras el estallido de la burbuja tecnológica de principios de siglo XXI (entre los años 2000 y 2001), se produjo una fuga de capitales de inversión tanto institucionales como familiares hacia los bienes inmuebles. Los principales Bancos Centrales de los países centrales disminuyeron los tipos de interés a niveles inusualmente bajos con objeto de reactivar el consumo y la producción a través del crédito. La combinación de ambos factores dio lugar a la aparición de una gran burbuja inmobiliaria fundamentada en una enorme liquidez. En el caso estadounidense, la compra-venta de vivienda con fines especulativos estuvo acompañada de un elevado apalancamiento, es decir, con cargo a hipotecas que, al producirse la venta, eran canceladas, para luego volver a comprar otra casa con una nueva hipoteca. En algunas oportunidades, incluso, se financiaban ambas operaciones mediante una hipoteca puente. El mercado generaba grandes beneficios para los inversores, lo que contribuyó así para aumentar más los precios de los inmuebles. Pero el escenario cambió a partir de 2004, cuando la Reserva Federal de los U.S.A. inició una serie de subas de las tasas de interés con el fin de controlar la inflación. Desde entonces hasta el 2006 la tasa de interés pasó del 1% al 5,25%. El anterior crecimiento del precio de la vivienda, que había sido espectacular entre los años 2001 y 2005, se transformó ahora en un descenso imparable. Las ejecuciones hipotecarias debidas al no pago de la deuda crecieron de forma espectacular, y numerosas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas. El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1.200.000, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año.

Las hipotecas de alto riesgo, conocidas en Estados Unidos como subprime, eran un tipo especial de hipoteca utilizado para la adquisición de vivienda, y orientada a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. Su tipo de interés era más elevado que en los préstamos personales y las comisiones bancarias resultaban más costosas. Los bancos

norteamericanos tenían un límite a la concesión de este tipo de préstamos, que fue establecido por la Reserva Federal. En términos concretos, la falta de regulación de parte de los organismos de control del estado permitió una transformación radical en el sector financiero cuyo resultado modificó totalmente el sector de la banca comercial. Este sector, cuyo negocio tradicional era aceptar depósitos y dar préstamos que se mantenían dentro de sus balances, dejó de ser el actor principal del sistema financiero. El nuevo modelo, basado en la titularización de activos, consistía en que los bancos de inversión (los nuevos intermediarios entre los bancos comerciales y los inversores) creaban derivados financieros estructurados (conocidos como *Structured Investment Vehicles*, SIV) que permitían que los bancos comerciales subdividieran y reagruparan sus activos, sobre todo hipotecas, y los revendieran en el mercado en forma de obligaciones cuyo respaldo último era el pago de las hipotecas (*Mortgage Backed Securities*) muchas veces fuera de su balance.

En el año 2007 el problema de la deuda hipotecaria “subprime” empezó a contaminar los mercados financieros globales, convirtiéndose en una crisis internacional de gran envergadura. Asimismo, las entidades bancarias obtenían liquidez mediante la técnica de retirar de sus activos el dinero prestado por la vía de “colocar cédulas hipotecarias” u otras obligaciones similares respaldadas por paquetes de activos corporativos e hipotecarios. El riesgo de las subprime se transfirió a los bonos de deuda y así las “securitizaciones” jugaron un papel central en el proceso; se trató del armado de paquetes de títulos valores que se vendían a nuevos inversores que los compraban buscando una utilidad mayor que las colocaciones en el sistema bancario tradicional, con lo cual los fondos de pensiones y de inversión pasaron a intervenir en el sistema, colocando allí el dinero de los ahorristas individuales.

Dado que la deuda puede ser objeto de venta y transacción económica mediante compra de bonos o titularizaciones de crédito, las hipotecas subprime podían ser retiradas del activo del balance de la entidad concesionaria, siendo transferidas a fondos de inversión o planes de pensiones. Con la repetida reestructuración de activos y las múltiples ventas para transferir el riesgo, llegó un momento en que se hizo imposible evaluar el nivel de riesgo real de cada uno de los títulos (las agencias calificadoras eran incapaces de cumplir su tarea). Ante ello, la solución encontrada fue la de asegurar contra el riesgo de impagos de los nuevos derivados de crédito a través de swaps (*Credit Default Swaps*, CDS), lo que permitió que las compañías de seguros entraran en el mercado de derivados (de hecho, mientras no se produjeron impagos, los CDS se convirtieron en un excelente negocio). En una economía global, en la que los capitales financieros circulan a gran velocidad y cambian de manos con frecuencia y que ofrece productos financieros altamente sofisticados y automatizados, no todos los inversores (entidades financieras, bancos, personas físicas) conocen la naturaleza última de la operación contratada.

La crisis hipotecaria de 2007 se desató en el momento en que los inversores percibieron señales de alarma. La elevación progresiva de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal, así como el incremento natural de las cuotas de esta clase de créditos hicieron aumentar la tasa de morosidad y el nivel de ejecuciones y no sólo en las hipotecas de alto riesgo. La evidencia de que importantes entidades bancarias y grandes fondos de inversión tenían comprometidos sus activos en préstamos de alto riesgo provocó una repentina contracción del crédito (fenómeno conocido como *credit crunch*) y una enorme volatilidad de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, y una repentina caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debida, especialmente, a la falta de liquidez.

Un aspecto paradójico de la crisis es que desde agosto de 2007 hasta marzo de 2008, el índice Dow Jones marca máximos históricos en octubre (rozando los 14100

puntos) para caer por debajo de los 12000 puntos al desaparecer Bear Sterns, un banco de inversión dedicado a este tipo de actividades de alto riesgo. De marzo a septiembre de 2008 hay profundos altibajos en los mercados de acciones, percibiéndose un clima negativo hasta que en septiembre de 2008 las autoridades norteamericanas dejan caer al banco de inversión Lehman Brothers sin rescatarlo, con lo que se generaliza la crisis que toca a la empresa aseguradora AIG (sólido su negocio de aseguradora tradicional, pero siendo inviable e insolvente su anteriormente rentable división dedicada a asegurar a ahorristas que operaban con este tipo de derivados financieros a través de CDS), la que sí es salvada por el gobierno de ese país, mientras el mundo se asombra ante el efecto devastador de la caída de estos gigantes financieros. El índice Dow Jones cae dramáticamente (2700 puntos en 15 días) lo que equivale a la destrucción del 25 % del valor de las empresas que lo componen, lo que inicia un periodo depresivo en el que se observan caídas adicionales del 20 % entre febrero y marzo de 2009, a la vez que los gobiernos del mundo comienzan a rescatar bancos y “nacionalizar” pérdidas. En un pánico generalizado se corta el crédito, los bancos no se prestan siquiera entre sí ante la incertidumbre sobre quién está expuesto y en qué medida a la crisis de liquidez primero, y de solvencia después. La eliminación del crédito inmediatamente frena el consumo; se detiene la producción, se produce una caída en el empleo, y se instala la recesión en la mayoría de los países del mundo. Así, íconos industriales de U.S.A., por ejemplo, también reclaman ayuda, tal como sucede con las grandes automotrices como General Motors y Chrysler, que manifiestan que pueden ir a la quiebra. Los políticos comienzan a simpatizar con nuevas y olvidadas medidas proteccionistas, y de esa manera, al poner barreras al comercio internacional, dan lugar a un proceso que “frena” a la globalización, mientras toda la crisis de origen financiero se transmite de manera dramática a la economía real, y comienza a impactar a todo el planeta, como consecuencia del sistema mundial interconectado y globalizado existente.

La crisis financiera popularizó un nuevo término: desglobalización. Algunos críticos del capitalismo están felices con este concepto, como Walden Bello, un economista filipino que quizás es quien reclama haber acuñado el término en su libro “Deglobalisation, Ideas for a New World Economy”.

La pregunta ahora es entonces: ¿estamos realmente frente al fin de la globalización? Las economías de todo el mundo están en desaceleración o directamente en caída a una escala y velocidad sin precedentes y sin horizonte claro. A fin del 2008 el FMI estimó que la economía mundial crecería 2,2 % en 2009, menos de la mitad que en 2007; sin embargo, el pronóstico es hoy de que el crecimiento llegará sólo al 0,5 %, el más bajo en 60 años, y aún ello podría ser demasiado optimista, con economía hoy en decrecimiento a una tasa anualizada de 10 %. Hoy se vislumbra que el proceso de globalización va marcha atrás, porque hay indicadores claros. La globalización significa la integración mundial del movimiento de mercancías, capital y trabajo, y hoy, los tres procesos están hoy en grandes problemas. El comercio mundial se derrumbó. En el primer semestre de 2008, el comercio había crecido a una tasa anual de 20 % impulsado por el auge de los precios de los commodities y un dólar en caída. Con la tendencia inversa en ambas variables, en la segunda mitad de 2008, todo se desaceleró bruscamente. En diciembre, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, responsable del manejo de un tercio del valor total de las mercaderías comerciadas en el mundo, estimó que este comercio estaba ya un 23 % por debajo del nivel de diciembre de 2007. El FMI estima que en 2009 la economía de los países ricos se va a reducir un 2 %, con Alemania y Japón teniendo un desempeño todavía peor que dicho promedio. En cuanto a los flujos de capital, el Banco Mundial estimó que los dirigidos a los países emergentes van a caer de 1 trillón de dólares en 2007 a 530 billones en 2009, o sea de 7,7% a 3 % del producto bruto interno de ese grupo de países, lo cual impactará en diferentes maneras sus economías. El este de Asia no se verá tan afectado porque sus países son acreedores netos, pero los países del Este

Europeo y Rusia se verán dañados por tres causas: los bancos locales están endeudados con el exterior, ha habido salida de capitales, y no hay sistemas de reaseguro contra las crisis monetarias. Asimismo la inversión extranjera directa (no financiera, sino dirigida a la economía real) también está en retracción, lo cual afecta a las empresas, plantas fabriles y trabajo. Hubo una caída de este rubro, con una baja del 21 % en 2008, tanto hacia los países emergentes como dentro de los países centrales, tal como lo muestra la caída de inversión en Inglaterra, Italia, Alemania, Finlandia e Irlanda. Y el tercer aspecto de la globalización también está en problemas serios: el trabajo. La OIT estima que el desempleo en el mundo se incrementará en 2009 en 30 millones de personas por sobre el nivel de 2007, la mayor parte como resultado de la recesión y no de la desglobalización, pero una buena porción atribuible en verdad a la caída en el comercio que implicará que las empresas que exportan despedirán trabajadores, y si los planes empresarios de expansión son eliminados, tal como parece claramente que es la tendencia, no habrá nuevos puestos de trabajo. Puede decirse hoy que a pesar de la crisis y caída económica, las naciones del mundo todavía no han detenido ni destruido el proceso de globalización, el que ha sido protegido con la idea de que la eficiencia en las "supply chains" o "cadenas de abastecimiento" globales es un beneficio para empresas y consumidores de todo el mundo. No obstante, y mucho más allá de lo que los propios gobernantes y políticos de todo el mundo piensen, como toda cadena, ésta también es tan fuerte como lo es su eslabón más débil. Y el peligro sobrevendrá en el momento en que las corporaciones mundiales decidan que esta forma de organizar la producción ha terminado, y vuelvan, quizás a los modelos previos, locales y específicos. ¿Pasará así? Sólo el tiempo establecerá si la globalización agoniza, aún o está viva, y sana.

1.3. Impacto de la crisis en la gestión empresarial.

Describiremos aquí algunos aspectos centrales de la crisis actual en cuanto a su efecto en los negocios y empresas.

a) El colapso de la manufactura.

La producción industrial cayó en el último trimestre de 2008 un 3,6% en Estados Unidos y un 4,4% en Inglaterra, equivalentes a declinaciones anualizadas del 13,8% y 16,4 %, respectivamente. Y este colapso es todavía mucho peor en aquellos países que son más dependientes de las exportaciones de manufacturas, que a su vez dependen de los consumidores endeudados en otros países. La producción industrial alemana se contrajo un 6,8% en el cuarto trimestre de 2008, mientras que en Taiwán lo hizo un 21,7%, y en Japón la reducción fue del 12 %. Consideremos que la industria manufacturera es aún hoy un gran empleadora, y además muy visible, concentrándose en lugares como San Pablo, Singapur, Detroit, Stuttgart y Guangzhou. El problema es que la caída de la producción industrial, y por ende del volumen de producción individual de las compañías fabriles, es consecuencia de una gran caída en la demanda, y no sólo de bienes industriales, sino de todos los bienes. Como existe una excesiva capacidad instalada (ver el ejemplo extremo de la industria automotriz) y por ende una alta ociosidad, los costos fijos son altísimos e imposibles de absorber por el reducido nivel de actividad real que se requiere para la disminuida demanda. Pero además, hay un impacto central que hoy aparece y no existía en crisis anteriores: la economía es hoy una gran red interconectada, en la que todo está relacionado con todo, y cada productor es a la vez consumidor. Así, la distinción clave hoy no es entre manufactura y servicios, sino entre trabajos productivos e improductivos. Cada parte de una cadena de valor depende de todas las otras. Las automotrices ejemplifican esto con el Camaro, de General Motors, cuya producción está amenazada porque la autopartista que elabora las piezas de plástico moldeado que se utilizan para su fabricación acaba de ir a la quiebra. La caída de un par de pequeñas empresas podría destruir toda la cadena de abastecimiento

de la industria automotriz, debido a que la era de la especialización y concentración dejó en pie pocas empresas en cada rubro, las que ahora son claves para toda la industria; el efecto de esto es que los problemas operativos de proveedores relativamente pequeños y no tan poderosos, podrían detener totalmente las líneas de ensamblado de las grandes automotrices que son sus clientes. En sentido inverso, incluso se sostiene que la propia caída de General Motors sería catastrófica para las autopartistas que son sus proveedores y que no subsistirían ante un parate de uno solo de sus grandes clientes.

b) Recesión.

Al caer las líneas de crédito a consumidores en países centrales, la demanda de la economía real se contrajo inmediatamente por dos razones: la propia falta de dinero para la compra, y el miedo de los consumidores, aún de aquéllos que poseen el dinero ahorrado para continuar consumiendo. La combinación de ambos aspectos resultó fatal. Y como las empresas vieron caer sus ganancias, y en muchos casos entraron en zona de pérdida, actuaron inmediatamente en forma reactiva adoptando dramáticos esquemas de reducción de costos, tal como veremos más adelante. El resultado de esto fueron despidos, reducciones de horas de trabajo y suspensiones, recorte salarial en los países en que la legislación flexible lo permite, renegociaciones de contratos con proveedores de bienes y servicios para reducir los precios de compra, eliminación de inversiones en activo fijo, recortes generalizados en gastos operativos como consultoría, viajes, capacitación, mantenimiento, publicidad y promoción, etc. Todo eso significó disminución en los ingresos personales de mucha gente y familias, y disminución en los ingresos de otras compañías (las proveedoras afectadas por este tipo de medidas enunciadas). Estas empresas, a su vez, continuaron el círculo vicioso de la reducción volviendo a tomar medidas similares, y en definitiva, contrayendo aún más los consumos y los tamaños de los diferentes mercados y segmentos de la economía. El proceso está en marcha, se acelera, y nadie sabe cuándo ni cómo se va a detener. En medio de eso, los gobiernos, tal como no habían hecho en crisis anteriores, y definitivamente no habían hecho en la depresión de la década del 30 del siglo pasado, han tomado medidas proactivas tratando de inyectar ayuda al sistema financiero para evitar un colapso mayor, a la vez que han introducido en la economía paquetes de estímulo tratando de activar el consumo, o suplantándolo directamente por gasto público que impulse la actividad económica, como “iniciador” del proceso inverso al actual, tratando de reactivar la economía.

c) Volumen, rentabilidad e incertidumbre.

La suba inicial de tasas de interés, sumada a la posterior falta de crédito ante la desaparición de la liquidez y la incertidumbre sobre la solvencia de todo deudor, las pérdidas patrimoniales por reducción de los valores inmobiliarios de los propietarios y la disminución descomunal del valor de las acciones más el miedo de los consumidores del mundo, empujaron a la economía global a una recesión por la profunda caída de la demanda agregada. Obviamente, esto ha provocado que las empresas vean fuertemente afectados los volúmenes de sus ventas, y por ende de sus ingresos, lo cual ha impactado inmediatamente en las tasas de rentabilidad, provocando un estancamiento en los niveles de ganancia o directamente el ingreso en zona de pérdidas. Todo eso se agrega a la incertidumbre en que tanto las personas como las empresas se hallan inmersas,; todos desconocen la profundidad y la duración de la crisis, lo que a su vez, en una espiral negativa, refuerza la retracción y el conservadurismo impactando otra vez en el consumo, la demanda, y la actividad global. En medio de todo este maremagno se encuentran los accionistas de las compañías, que exigen a los directivos y gerentes (que son quienes las gestionan) la obtención de mejores resultados, presionando fuertemente como inversores para que la rentabilidad operativa de las empresas de la economía real sea positiva no sólo por sí misma, sino porque ahora este sector es el único que en el corto plazo tiene

perspectivas favorables; el sector financiero, que dio grandes ganancias en los años pasados, hoy está en crisis total y en situación de pérdida o técnicamente quiebra en la mayoría de sus instituciones, siendo que los gobiernos han debido rescatar a muchos bancos para evitar su caída. Las empresas de la economía real tienen entonces dos caminos: aumentar los ingresos por ventas y reducir sus costos. El aumento de ingresos se puede obtener por alguna de estas dos vías:

* incremento de volumen : es una misión casi imposible en la recesión actual, con muy pocos sectores que podrían constituir una excepción como sí lo es el negocio de comidas rápidas, por ejemplo.

* aumentos de precios: es la segunda misión casi imposible, dado que justamente en una situación de exceso de oferta y demanda en fuerte contracción, esta alternativa es de viabilidad muy reducida.

La segunda avenida que las empresas deben recorrer es entonces la de la reducción de costos. Y sobre cómo gestionar este aspecto del manejo empresarial, versa el capítulo siguiente de la presente ponencia. Para ello, analizaremos a continuación que sucedió y que pasa hoy con la reducción de costos.

2. La reducción de costos.

2.1. Conceptos generales.

La reducción de costos no suele aparecer en los libros de texto como un objetivo básico de la disciplina costos. Desde el punto de vista puramente teórico o conceptual, quizás ello resulte adecuado, en vista de que se trata de una “especie” particular de toma de decisiones. Pero en realidad, aquello que desde un enfoque académico y teórico puede resultar correcto, no parece condecirse con la realidad que enuncian frecuentemente los propios dueños de empresas o sus máximos directivos; la reducción de costos es para ellos el objetivo central del estudio de los costos (por supuesto que junto con otras tomas de decisiones básicas del negocio, y con el control de gestión). Es por eso que en realidad, si se enumerasen los objetivos principales de la disciplina, la lista podría incluir las siguientes categorías:

* Reducción de costos

* Toma de decisiones de negocio.

* Planeamiento y Control de gestión

* Elaboración de información contable para usuarios internos y externos sobre los resultados del negocio.

No obstante lo antedicho, en el campo de los negocios reales, hay dos características que con gran frecuencia se observan en el ámbito empresarial en relación con la reducción de costos:

* Falta de un enfoque sistemático e integrado.

* Actitudes impulsivas para buscar la reducción en determinados momentos pero no como concepto permanente.

Esto se plasma usualmente en que la reducción se lleva a la práctica a través de medidas aisladas, puntuales y meramente efectistas, que no atacan realmente el problema. Esto suele suceder con los típicos recortes de viáticos y servicios de cafetería, eliminación de capacitación y medidas generales de bajas porcentuales de todos los rubros que tanto conocemos todos. Si bien es cierto que todas estas acciones pueden tener algún impacto parcial en la disminución de gastos y aumento de resultados, la verdadera reducción de costos se logra a través un sistema formal, analítico, integral, permanente y sólido, que logre que todos los miembros de la organización internalicen el

concepto y tomen plena conciencia de la necesidad de reducción de costos en todas las actividades y en todo momento, asignando prioridades según la importancia de cada rubro, y actuando sobre la base de planes y programas concretos, con medidas específicas que cuantifiquen los resultados y tengan responsables, tiempos de cumplimiento y seguimiento específico.

En 1981, el profesor Oscar Osorio escribió un importante trabajo sobre la reducción de costos, que incluyó una serie de conceptos que aún hoy tienen hoy total vigencia. En los siguientes párrafos, y consecuentes con una línea de investigación y trabajo que no trata de reinventar cosas ya desarrolladas o de exponer con otras palabras algo que ya fue pensado y escrito, expondremos textualmente una serie de reflexiones y análisis volcados en el mencionado artículo.

“Una de las funciones básicas de la Dirección Superior es lograr en forma permanente y sistemática la reducción de los costos como medio de optimizar los beneficios a través de una gestión empresarial eficiente. Muchas empresas han realizado acciones para reducir sus costos; pero al hacerlo en forma no sistemática ni permanente o continuada en el tiempo, esas acciones han sido o son erráticas; temporarias o no organizadas; y hemos comprobado muchas veces que si bien en algunos casos han producido una reducción temporaria en el insumo o factor afectado, han sido contraproducentes en el mediano y en el largo plazo, produciendo a veces más daño que beneficio”. El listado al que se refiere Osorio, incluye:

1. Disminución de planteles sin previa consideración del grado de calificación del operario, por caídas en el nivel de actividad (con aumentos de costos por baja eficiencia y baja calidad, aumentos de desperdicios, pérdida de valor por costo de desarrollo, etc.)
2. Reemplazo de materiales por otros de menor calidad y costo (con deterioro de imagen de productos, aumentos de desperdicios, mayores rechazos por fallas de calidad)
3. Disminución del mantenimiento en forma indiscriminada (con incremento en las reparaciones, baja eficiencia, etc.)
4. Reemplazo aislado de equipos por otros de mayor eficiencia (con generación de cuellos de botella o aumentos de costos en procesos subsiguientes)
5. Disminución de los costos propios de la función de administración (con disminución de controles y pérdidas de información).

La verdad es que en general las empresas toman acciones no racionalmente planteadas y que son habitualmente empíricas; se basan en un “impulso” limitado y se agotan al poco tiempo, desapareciendo por la obtención de logros parciales o cuando los factores que afectaban especialmente el contexto externo cambian, la rentabilidad mejora y los directivos olvidan la necesidad de reducir costos como concepto esencial. Sin embargo, para lograr ese objetivo, lo que sí se debería emplear es un sistema de reducción integrada de costos, que Osorio define de la siguiente manera:

“Un sistema integrado de reducción de los costos es aquel sistema que, dependiendo del más alto nivel de la dirección de la empresa, a partir de una estructura y cuantía de costos conocida, se extiende en el tiempo en forma activa hasta lograr que aquéllos sean los mínimos compatibles con los recursos disponibles, brindando la información necesaria para tomar las acciones correctivas necesarias para el logro de aquél objetivo principal, manteniéndose en actividad para que aquella estructura y cuantía prefijada no se altere en términos absolutos o relativos. Es un sistema integral porque afecta todos los factores generadores de los costos y permanente porque no se agota con una o más acciones, sino que se continúa en el tiempo”.

Resulta importante un concepto que a primera vista pareciera marginal, pero que, según el propio Osorio es clave: “Todo intento de reducir los costos debe llevar anexo un programa de incentivación, sobre todo en aquellos costos generados o vinculados con el factor trabajo, un premio o incentivo que haga atractivo el mayor esfuerzo realizado o la mayor atención, o que premie la inventiva del personal”. Y concluye el trabajo: “Si aceptamos que el precio no es una función del costo, sino que el mismo es una función derivada de la estructura del mercado, las características del producto, y las distintas elasticidades de la demanda, entre otras variables, también resulta indudable que una mejora en los costos va a permitir mayores ventajas competitivas, al hacer posible la aceptación de precios que de otra manera la firma no estaría en condiciones de aceptar. Estaríamos permanentemente en una acción retroalimentada: a menores costos, mayores ventas, y a mayores ventas, menores costos”.

2.2. Casos reales de reducción de costos en la globalización pre-crisis.

La globalización ha tenido dos consecuencias prácticas en el mundo de los negocios:

- a) Incremento en la intensidad y ampliación de la competencia entre empresas de todo el mundo en cualquier mercado y segmento.
- b) Cambios de comportamiento y aumento del poder del consumidor, generado por el acceso a un gran caudal de información (con posibilidad de comparar precios en tiempo real) y la capacidad para hacer transacciones virtuales (por internet, por teléfono, etc.), lo cual impulsa la competencia.

Las empresas compelidas a aplicar modelos de gestión novedosos enfocan su accionar en cuatro aspectos básicos, los que, o bien ya se han modificado, o están aún en transición, recorriendo el proceso de cambio.

- a) Modelos y estructuras organizacionales
- b) Estrategias de negocios.
- c) Alianzas: outsourcing y partnering como esquemas de gestión
- d) Aplicación de técnicas de aumentos de productividad y reducción de costos

Si bien para resolver los problemas de competitividad en sus negocios las empresas aplicaron conjuntos de herramientas de mejora organizacional y racionalización, existe profusión de casos que demuestran que dichos “kits” no alcanzaron para lograr competitividad en el entorno globalizado actual. Las técnicas dedicadas a mejorar la eficiencia y la productividad internas de las empresas no se están ocupando del factor fundamental que es la globalización de la economía. Hoy no basta ser eficiente internamente; es necesario que la empresa sea competitiva globalmente para sobrevivir en una economía cada vez más integrada y competitiva. Y esto es aún mucho más notorio y válido en el entorno de crisis de hoy. Para todo directivo, resulta crucial comprender las tendencias que afectan sus negocios particulares, y encontrar soluciones para los nuevos desafíos. Como ejemplo paradigmático de una empresa latinoamericana en un mercado masivo, **Brinquedos Estrela** fue el fabricante de juguetes líder del mercado brasileño a principios de la década del 90, pero no pudo soportar la competencia asiática derivada de la reducción en los aranceles de importación, y a pesar de haber implementado innumerables programas de racionalización, reducciones de costos y mejoras de procesos, su dotación de personal pasó de 6000 personas en 1980, a 800 en 1996, mientras se deterioraba su posición en el mercado, su market share y su rentabilidad, hasta que los propietarios decidieron vender la compañía que, finalmente, se convirtió en una gran importadora de juguetes.

No obstante, la reducción de costos sigue siendo una herramienta central, pero siempre debe estar inscrita dentro de un modelo de gestión efectivo. Como bien señala

Antonio Lavolpe (2005): “ La aplicación de estas técnicas motivó que, como siempre sucede en materia de gestión, la praxis pusiera en evidencia precisamente sus riquezas y en su caso, sus limitaciones” Y agrega: “El problema que se observa es que para cada uno de estos programas de mejora existen éxitos demostrados, defensores, gurúes y asesores que ofrecen la promesa de creación de un valor añadido para los accionistas, clientes, proveedores y empleados. En definitiva, todas estas herramientas no permiten crear valor, sino que posibilitan innovar en caminos que conducen a la apropiación del valor existente en un negocio en particular, requiriendo de quienes gestionan estas empresas la capacidad de reacción suficiente para anticiparse a competidores actuales, potenciales y desconocidos”.

La racionalización, la mejora continua y las reducciones de costos deben ser procesos integrados, pero usualmente las compañías recortan costos solamente cuando están en problemas, y además lo hacen de manera no estructurada. Es típico observar reducciones generales superficialmente decididas y calculadas de manera porcentual: ejemplos clásicos son los despidos del 10% de la fuerza laboral, los pedidos de reducción del 15% de los costos de materiales o del 20% de los gastos operativos de un sector. Todo eso está muy lejos de ser eficaz, aunque sea válido como elemento disuasivo. Para que el objetivo de reducción efectiva se cumpla, deben establecerse prioridades, a la vez que crear la conciencia de reducción de costos en todos los empleados y siempre, única vía para alcanzar los resultados buscados. Pero la reducción de costos es un concepto que se lleva a la práctica mediante diversas metodologías; algunas son técnicas de gestión de costos propiamente dichas, y otras son modelos de la administración o gestión, que han tenido un gran auge en los últimos veinticinco años, con diverso resultado final a lo largo de su aplicación. Las herramientas más aplicadas para la reducción de costos son hoy:

- * **Activity-Based Costing (ABC) o costeo basado en las actividades.**
- * **Activity- Based Management (ABM) o gerenciamiento basado en las actividades.**
- * **Just-in time**
- * **Kaizen .**
- * **Reingeniería.**
- * **Six Sigma :**
- * **Teoría de las restricciones y throughput accounting o contabilidad de rendimiento.**
- * **Costeo objetivo o target costing .**
- * **Customer profitability análisis (CPA).**

La reducción de costos sigue siendo la estrategia más aplicada a la hora de buscar un crecimiento de las utilidades netas, sobre todo a corto plazo. Ello no es una afirmación teórica o conceptual formulada desde la visión subjetiva personal, sino que surge de la investigación de campo que para verificar el uso real en los negocios de las herramientas de gestión realizó a través de una muy completa encuesta la consultora norteamericana Bain & Company sobre la aplicación y la satisfacción de los directivos de empresas de todo el mundo y de todos los sectores de la economía con respecto a dichas herramientas. Si bien la encuesta es anterior a la crisis actual, siguen siendo válidas sus conclusiones. La encuesta se hizo sobre la base de una muestra de 960 empresas de todos los rubros, tamaños y países, focalizando el análisis en las 25 herramientas de gestión más empleadas. Las principales conclusiones de dicho “survey” son las siguientes:

- a- Se emplean técnicas que ponen el foco en el cliente con un gran énfasis.

- b- Se busca la innovación para diferenciarse de los competidores y buscar crecer, considerando que esta estrategia es mucho más importante que la reducción de costos.
- c- A pesar de que suene contradictorio con lo expresado en b), la reducción de costos ha sido la estrategia más empleada para lograr el objetivo de aumento de utilidad a corto plazo, según declaran las propias empresas.
- d- La tecnología de la información crea ventajas competitivas y es mucho más que una herramienta eficiente de procesamiento de datos (“la computación”), aunque la mayoría de las empresas declara que no la explota todavía adecuadamente en este sentido.

El promedio de uso de herramientas es de 13,4 por empresa; el siguiente cuadro resumen indica para cada una de las 25 técnicas analizadas el porcentaje de uso y el puntaje promedio otorgado por los usuarios (sobre un máximo de 5 puntos)

Po s	HERRAMIENTA	GRAD O DE USO	SATISFA CCION
1	Planeamiento estratégico	79	4,14
2	CRM (Customer Relationship Management)	75	3,91
3	Benchmarking	73	3,98
4	Outsourcing	73	3,89
5	Segmentación de clients	72	3,97
6	Misión y Visión	72	3,87
7	Core competences (competencias esenciales)	65	3,97
8	Alianzas estratégicas	63	3,95
9	Estrategias comerciales de crecimiento	62	3,91
10	Reingeniería de procesos	61	3,90
11	TQM (Total Quality Management)	61	3,93
12	Programas de manejo del cambio	59	3,75
13	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	57	3,86
14	Supply Chain Management	56	3,99
15	Knowledge Management	54	3,73
16	Planeamiento contingente y creación de escenarios	54	3,9
17	ABM (Activity-Based Management)	52	3,74
18	EVA (Economic Value Added)	44	3,86
19	Loyalty management	40	3,67
20	Modelos de optimización de precios	36	3,87
21	Six Sigma	34	3,89
22	Offshoring (realocución de operaciones en el exterior)	33	3,93
23	Open market innovation	26	3,70
24	Mass customization	24	3,69
25	RFID (identificación por radio frecuencia)	13	3,90

Es importante remarcar que la presente encuesta fue realizada antes de que se desatase la crisis económica actual, por lo que hoy lo que se verifica es que la reducción de costos, anteriormente ya declarada una “estrategia” central y de gran uso, lo es hoy todavía más.

Veamos dos casos de aplicación de la reducción de costos como estrategia dentro de un modelo de gestión globalizado: IBM y Toyota.

IBM posee 16 plantas en 10 países, compra 2 millones de piezas por año de 33000 proveedores diferentes, y ofrece 78000 productos con 3 millones de variantes diferentes. En el pasado, cada división de IBM tenía su propia cadena de aprovisionamiento y negociaba directamente en forma individual con sus proveedores. IBM destruyó ahora esos silos y armó una sola cadena que opera las compras, manufactura, logística y entrega a través de toda la organización., con un ahorro de 3 mil millones de dólares en mejora de procesos, cambios de diseño para utilizar más partes comunes entre los equipos, traslado de plantas a localizaciones de menores costos operativos, y renegociaciones de precios con proveedores de partes y componentes de los productos. También se logró un plazo de entrega de productos más reducido, mediante un sistema electrónico y automático de ensamblado de piezas para armar los equipos, a partir de la orden del cliente e inmediata reposición de las piezas just-in time por parte del proveedor, todo sobre la base de una solución brindada por un equipo especial de matemáticos.

La automotriz japonesa **Toyota** emplea un método revolucionario de producción con la pretensión de reducir sus costos en un 50%. Hoy posee un margen de utilidad del 10,5 % sobre las ventas, y la 80% de sus beneficios los obtiene en el mercado norteamericano, humillando en su propia casa a los 3 grandes de Detroit: General Motors, Ford y Chrysler. Toyota aplica un nuevo modelo de producción para los autos y camiones con el objetivo de reducir costos, bajo el nombre “Vehículo multipropósito internacional”, plan que consiste en construir los vehículos igual que Nike manufactura sus zapatillas: algunas partes en un país, otras en un segundo, el ensamblado de la unidad final en un tercero. Adoptar el modelo de los grandes fabricantes de productos de consumo masivo es la clave del método (un claro ejemplo de benchmarking, además). Tailandia es la unidad de producción de 200000 pick-ups 4x4, mientras que sus componentes son fabricados en Indonesia, Filipinas, Malasia Vietnam e India. Tanto los HeadQuarters de Marketing como los de Compras se ubican en Singapur, en un ejemplo de “deslocalización” del sitio original, y mudanza por criterios económicos.

2.3. Outsourcing como herramienta para la reducción de costos.

La tercerización o outsourcing se ha convertido en una estrategia operativa en el mundo globalizado que procura los siguientes objetivos básicos:

- * Aumento de calidad y reducción de costos a partir de la economía de escala y especialización del tercero.
- * Ventaja estratégica de la empresa que decide “enviar afuera” la actividad, para focalizarse en los objetivos principales del negocio.

En la propia encuesta de Bain & Co. notamos que outsourcing ocupa el cuarto puesto entre las técnicas más utilizadas, y además posee una alta puntuación en cuanto a satisfacción. Hoy la tercerización incluye no sólo las actividades periféricas como acontecía hace más de 40 años (limpieza, vigilancia, seguridad, mensajería, comedor), sino también alcanza a todas las actividades del negocio (incluyendo la fabricación y la venta – es el caso de las fuerzas de ventas tercerizadas-) y de todas las industrias y rubros imaginables (consumo masivo, industrial, servicios, etc.). En la mayoría de los casos el concepto no es ya “outsourcing” sino un verdadero “partnering” o sociedad entre proveedor y cliente. Para ejemplificar claramente la importancia del outsourcing y el significativo peso de esta tendencia, ejemplificaremos dos casos que lo tienen como centro del modelo de gestión.

Nike. La empresa creada por Phil Knight y Bill Bowerman terceriza su producción en contratistas independientes que proveen los productos “físicos” que la firma comercializa, los que están ubicados en países en desarrollo de Asia y América, lejos de

su sede central de Beaverton, estado de Oregon. Allí “sólo” se diseñan, desarrollan y establecen actividades de marketing y comercialización para toda la línea, dado que toda la industria mundial de calzado deportivo considera que las actividades de diseño, distribución, publicidad, promoción y marketing son el “core” del negocio, mientras que la fabricación es “secundaria” (si bien supervisada y controlada para que el producto tenga la calidad necesaria). El concepto central es que los trabajadores simbólicos son quienes agregan mayor valor al producto y los trabajadores de la línea de montaje son necesarios para el proceso repetitivo y rutinario que no permite ninguna diferenciación ni ventaja competitiva para el producto. Los contratistas que trabajan para una determinada marca de calzado y vestimenta, también lo hacen para otras competidoras; un paseo por alguna planta manufacturera asiática permite ver en la línea de ensamblado zapatillas de las marcas Nike, Adidas, Puma, Reebok, Fila, New Balance, LA Gear, etc., unas al lado de otras, todas fabricadas en el mismo sitio. Actualmente existe también una fuerte competencia entre países, ya que fábricas localizadas en Vietnam, Indonesia, Camboya y China han ido desplazando a Corea del Sur, Malasia y Taiwan, quienes ya habían superado a Japón mucho tiempo antes, siempre buscando costos más bajos. Nike posee 25000 empleados, pero sus proveedores, distribuidores, terceristas y minoristas emplean 1 millón de personas en total. La empresa desarrolla una estrategia de uso de recursos “global mundial” (fuera de su país de origen y principal mercado, USA) formulada sobre la base de que sus productos surgen de una cadena subdividida en procesos, lo que otorga mayor flexibilidad. Como ejemplo, una zapatilla de básquetbol consta de 52 componentes manufacturados en 5 países diferentes por aproximadamente 120 personas a lo largo de todo su ciclo de producción. La estructura de costos de manufactura típica de una zapatilla estándar de Nike es de U\$S 22 (sin incluir los costos adicionales de diseño, desarrollo, marketing, administración, distribución y ventas), mientras finalmente se vende al público a más de 80 dólares el par (incluyendo aquí la utilidad y gastos de toda la cadena de distribución). La tercerización no sólo reduce, sino que variabiliza el costo total de producción.

Boeing. El proceso de desarrollo y manufactura de su nuevo avión 787 ha sido completamente diferente de los anteriores, los que se hacían antiguamente dentro de la propia empresa. Para competir con su gran rival, el consorcio europeo Airbus, y sobrevivir exitosamente en el mercado de la aeronavegación, la norteamericana Boeing cambió y tercerizó no sólo la fabricación sino también el diseño de sus aviones. Boeing copió el modelo de gestión de su rival, y redujo la cantidad de proveedores (de 500 utilizados para el modelo 777 a menos de 100 para el 787) y, más importante aún, alteró el tipo de vinculación con sus socios. Los proveedores comparten responsabilidades en el proyecto general desde el diseño; por más de 6 meses en el año 2005, equipos de varios proveedores “asociados” a Boeing se reunieron en la sede de Everett en Seattle para trabajar en el diseño y configuración del futuro avión, y luego todos volvieron a sus respectivas empresas con una responsabilidad clara y determinada para fabricar las piezas en sus plantas. Técnicamente el 787 será un avión norteamericano, pero realmente, será un verdadero avión global.

El concepto ampliado del outsourcing, es lo que se denomina “partnering”: modelo de asociación entre proveedor y cliente, por ejemplo las alianzas entre empresas autopartista y las terminales automotrices a la que aquéllas venden sus piezas para armar los autos, relación con contratos de largo plazo, y donde los costos de producción son conocidos y hasta controlados y gestionados por su cliente, las órdenes de fabricación se conocen de antemano, los planes de producción se arman conjuntamente, etc. En estos esquemas de relacionamiento, desaparece la histórica cultura de “varios proveedores alternativos”, “poseer siempre tres cotizaciones y elegir la más baja”, etc., aún con los riesgos asociados que el modelo implica, básicamente la dependencia mutua que se genera, en beneficio de las fuertes mejoras en calidad y costo.

2.4. Cómo gestionar y reducir costos hoy.

Siempre es difícil poder relevar de manera representativa lo que sucede en el mundo empresario en relación a ciertos aspectos generales o específicos de la gestión. Pero a veces las encuestas suelen brindar un panorama bastante cercano para permitirnos tener una idea cierta sobre qué hacen las organizaciones reales en el mundo de los negocios. Y en relación con las estrategias para enfrentar la crisis económica, en marzo de 2009 la consultora norteamericana Booz & Company efectuó una encuesta respondida por 155 ejecutivos máximos de una amplia gama de grandes corporaciones de diversas industrias, en la que ellos expresaron su preocupación frente a la situación económica de sus compañías, a la vez que sostuvieron mayoritariamente que las tradicionales medidas de reducción de costos no eran suficientes durante esta recesión y crisis para resolver los problemas de rentabilidad de sus compañías, como, según ellos mismos dijeron, sí lo habían sido en otras oportunidades.

El relevamiento muestra que el 92 % de quienes contestaron el cuestionario piensan que el cambio constante de objetivos causado por las altamente inestables situaciones económicas es el mayor desafío para lograr las metas buscadas de reducción de costos. Muchas compañías se están volcando hacia recortes tradicionales de gastos y despidos. Casi 40% de las encuestadas están enfocadas exclusivamente en reducciones de costos, mediante acciones tales como:

- * Reducciones generales exigidas a todos los sectores, departamentos y divisiones en base a metas expresadas de manera porcentual sobre la base de los gastos reales del año anterior. No obstante, sólo 30 % de las empresas consultadas admitieron que están tomando medidas de congelamiento salarial o de bonos o incentivos, alineando sus compensaciones con el mercado.

- * Renegociaciones de contratos de compra con proveedores disminuyendo precios históricos de adquisición de las principales materias primas, insumos y servicios.

- * Creación de centros de servicios internos para reducir personal en áreas como administración y finanzas (especialmente contabilidad, tesorería y pagos a proveedores), recursos humanos (liquidación de sueldos y administración de personal) y sistemas (manejo de infraestructura y equipos).

- * Centralización de compras de ciertos servicios en proveedores únicos para toda la corporación en todos los países del mundo, para lograr reducciones de costos producto de las economías de escala, como en la compra de pasajes aéreos, contratación de servicios de hotelería y reuniones, consultoría externa de temas administrativos, impositivos y contables.

- * Recorte de 25% mínimo en los presupuestos de inversiones en compras de activos fijos, especialmente máquinas y equipos industriales, software, hardware, vehículos y rodados de vendedores y de distribución, equipamientos de depósitos, plantas fabriles y edificios de oficinas.

- * La reducción de la cantidad de días trabajados ha sido otra acción común; semanas de cuatro días de trabajo para no despedir personal, menor cantidad de horas por día o la eliminación de horas extras, hasta la eliminación de los puestos temporarios, han sido y son hoy muy habituales en todo el mundo y en todas las industrias.

Todas estas medidas en general ya han sido tomadas de inmediato para enfrentar la crisis, si bien mayoritariamente el proceso tuvo lugar de manera reactiva y no preventiva, y pocas veces ha sido la consecuencia de implantación de sistemas o programas formalizados de reducción de costos. No obstante (o quizás, debido a ello), 86 % de los encuestados manifestó que ya han utilizado todo el instrumental conocido para los recortes de costos, y está quedándose sin nuevas opciones o alternativas, mientras que 72 % admitió que estas acciones de reducciones de costos ya están hiriendo fuertemente la moral de toda su organización.

“Las mismas viejas soluciones no están funcionando esta vez, en este nuevo entorno turbulento y recesivo”, es una frase paradigmática que se observa en la encuesta. Es evidente, no sólo desde el punto de vista teórico, sino desde la propia admisión de los ejecutivos del mundo real, que se debe tomar una iniciativa más integral y comprensiva, comenzando por un accionar doble:

- * Reducciones de costos
- * Acciones para aumentar los ingresos por ventas.

Las reducciones de costos deben estar enmarcadas en un sistema integrado, y las condiciones que debe reunir este tipo de sistema son las siguientes (ver Osorio, “La reducción integrada de costos; un objetivo vital de supervivencia”):

1. Ser una actividad continuada y permanente.
2. Debe ser organizada en función de objetivos o metas, los que pueden ser: parciales, sucesivos y totales o globales.
3. Debe involucrar a todas las funciones, y por ende, a todos los sectores de la empresa.
4. Debe hacer partícipe a todos los niveles de responsabilidad.
5. Debe ser consecuencia de una actividad en equipo
6. Debe integrarse como una función más propia de la dirección superior.

En cuanto a las etapas de la aplicación del sistema, existen tres fases:

1. Planeamiento.
2. Ejecución o acción.
3. Control.

En este modelo de sistema de costos integrado por iniciativas y programas concretos que lo definen y conforman, cabe efectuar aquí algunas reflexiones generales:

* Los recortes deben ser grandes y rápidos, pero tomados en base a prioridades y rubros de verdadera importancia.

* Las medidas de rebaja de costos deben ser coordinadas y generales en toda la empresa, a través de un proceso ordenado y formal, decididas y discutidas por equipos intersectoriales sobre la base de un criterio analítico y técnico sólidamente fundado, sin dejarlo al libre albedrío de cada unidad de negocios o departamento, que podría hacer primar sus propios intereses y no encarar sería ni profundamente el proceso.

* Las medidas de reducción de costos deben ser parte de una estrategia general de negocios que las debe incluir como un componente (si bien muy importante) para poder llevar delante de manera eficaz la gestión de la empresa. Esto significa que las reducciones de costos no son una estrategia en sí, sino una herramienta de un diseño estratégico que debe incluir decisiones sobre el portafolio de productos y servicios, decisiones comerciales sobre precios, descuentos, condiciones de ventas y clientes, decisiones sobre estructuras operativas fabriles, tecnología, aumento de eficiencia, revisiones de standards y procesos, y mejora continua en la manufactura.

Tiene así plena vigencia el esquema conceptual de “sistemas integrados de reducción de costos”. En ese sentido, la puesta en práctica de programas de reducción de costos es un elemento central de la gestión moderna, a pesar de que son demasiadas las organizaciones que formalmente lo declaman pero finalmente no lo llevan a la práctica. Dentro del “sistema integrado y permanente de reducción de costos”, y respetando los lineamientos generales arriba descritos, las reducciones efectivas van a surgir de programas específicos (enmarcados y formando parte de dicho “sistema”), llamados CRP, acrónimo que designa en inglés el concepto “Cost Reduction Programs”.

Los CRPs son iniciativas específicas de reducción de costos, y es más frecuente encontrarlos hoy implementados por compañías internacionales con operaciones globales que en PYMEs, aunque el concepto es aplicable a todo tipo y tamaño de empresa. Los programas deben formar un sistemas, y ser muy concretos: deben tener un alcance determinado de rubros que afectan de manera específica; ser liderados por un responsable individual o grupo encargado de planificar las acciones y hacerlas ejecutar; poseer un tiempo de cumplimiento, y contar con un sistema de indicadores para controlar el efecto de la reducción y con una serie de reportes permanentes de seguimiento. El objetivo es priorizar las acciones de reducción de costos de acuerdo con la importancia de los diferentes conceptos de erogación que tiene una compañía y evitar las políticas generalizadas simplistas que muchas veces imperan en las organizaciones, imponiendo recortes masivos sobre la base de porcentajes rígidos aplicables de manera amplia. Estos programas son la contracara de lo que muchas veces se observa en las empresas, donde es habitual vivir situaciones donde el management máximo establece simplemente políticas tales como: "se deben reducir los gastos totales de operación en un X% con respecto al presupuesto vigente o al año anterior". Los programas de reducción de costos son algo superior de ese esquema simplificado y de bajo contenido técnico; apuntan en sentido contrario, ya que la meta es desarrollar acciones específicas; abarcan distintos rubros y todas las funciones y áreas de la empresa (producción, comercialización, administración, investigación y desarrollo y gastos financieros) y pretenden justamente reemplazar esas acciones "desesperadas", "simbólicas" y hasta irracionales que pululan en el mundo de los negocios.

Los programas de reducción de costos se entrelazan y forman una red que finalmente conforma el sistema de reducción permanente de costos. Para ello, el esquema que proponemos debe respetar los lineamientos siguientes:

* Los CRP deben ser impulsados desde lo más alto de la organización para que sean exitosos. No hay área, división ni departamento que vaya a implementar por sí sólo un plan de reducción de sus gastos, sobre todo en grandes organizaciones donde los directivos son administradores y no verdaderos dueños. Es un poco distinto el panorama en empresas familiares o aquéllas donde el dueño se halla al frente de la gestión, pero en cuanto aparecen los gerentes contratados (empleados al fin) se impone el mismo esquema mental que es necesario superar.

* Los CRPs no pueden abarcar todos los rubros de costos de la compañía simultáneamente, por lo que se requiere una priorización y el establecimiento de un orden jerárquico donde los rubros a atacar sean los más importantes, pero a la vez aquéllos donde verdaderamente sea factible lograr una reducción de costos (por ejemplo, hay que dejar de lado el recorte en un insumo importante pero donde la empresa sea un mero "tomador" de precios de gran debilidad frente a sus proveedores controlantes del negocio y del mercado, o se trate de un commodity con un precio de mercado exógenamente fijado y sobre el que el comprador no tiene control ni posibilidad de influencia). En situaciones extremas de crisis individual de la empresa o industria (o la crisis general actual), el espectro de rubros a abarcar debe ser mayor y la acción, inmediata.

a) Que los CRPs no abarquen todo a la vez no significa que, de manera paulatina y gradual no deban avanzar sobre todos los rubros de manera ordenada y prolija.

b) El ciclo de CRPs debe finalmente revisar todos los gastos y costos de la organización, debiendo volver a empezar por los primeros una vez que se hayan atacado todos, puesto que en realidad se trata de un modelo de "mejora continua" o "continuous improvement" que nunca termina.

c) En la implementación de los CRPs se aplican diferentes técnicas o herramientas, que son medios para ejecutar los programas y alcanzar las reducciones buscadas. Allí se aplican (a título de ejemplo):

- ABC y ABM para medir y gestionar los costos por actividad, con el fin de tomar decisiones racionales de recorte.

- Target costing, como método de gestión de costos en lanzamientos de productos para reducir los costos y alcanzar una ganancia deseada, dado un precio de venta cierto.

- Just in time: como modelo de organización de la producción y reducción de tiempos de proceso, inventarios, cantidad de máquinas, espacio y dotación de personal, generando un flujo “limpio” desde el inicio hasta el cliente, que es quien “arrastra” el proceso.

- Kaizen: proceso de mejora continua aplicado a actividades productivas y administrativas con la finalidad de generar más eficiencia, aumentando el nivel de resultado con los mismos recursos, o disminuyendo el consumo de recursos para un output determinado, de manera de aumentar la productividad a través de mejoras graduales, paulatinas y progresivas, en un ciclo permanente.

- Reingeniería: Es lo opuesto al kaizen, puesto que se trata de una revisión radical y total de procesos para modificarlos de raíz, partiendo de una “hoja en blanco”, y eliminando actividades que no agregan valor, así como cortando dotación en niveles medios, esencialmente.

- Outsourcing: modelo clave en la actualidad, y empleado para actividades de todo tipo, incluso centrales en la gestión del negocio. Es cierto que en los últimos meses de 2008 ha aparecido un enfoque de “integración vertical” y “hacer adentro” que halla sustento en la necesidad de ocupar ociosidad y absorber costos fijos en una época de cash flows magros y necesidad de conservar fondos y no cederlos. Pero hasta aquí, y desde la década del 80, la tercerización se ha convertido en un arma para mejorar productividad y eficiencia, y bajar costos en todo el mundo y en todos los rubros.

Todas estas (y otras técnicas) no son esquemas de recorte de costos en sí mismas, sino que se trata de modelos de gestión que se aplican en un marco mayor de un sistema integral de reducción conformado por diferentes proyectos e iniciativas que utilizan estas herramientas para lograr su cometido.

d) Se deben armar comités o equipos interdisciplinarios para el manejo de cada programa. Está demostrado por la realidad empresarial que los comités o comisiones no suelen ser efectivos, y son más un elemento burocrático que ejecutivo, en general. No obstante, hay dos roles claves en que dichos equipos, bien dirigidos y trabajando como tales pueden dar grandes resultados: los lanzamientos de productos nuevos, y la gestión de CRPs. Es más, en ambos casos resulta inevitable e imprescindible el manejo a través de comités ad-hoc.

e) Siempre debe haber targets o metas de reducción claras, cuantificadas y concretas, así como planes y etapas específicas a cargo de determinados responsables, con fechas de cumplimiento firmes e informes de seguimiento de resultados permanentes con una cierta periodicidad y rutina, que muestren los avances a los miembros del equipo, a los sectores afectados e involucrados y a los directivos máximos.

f) El benchmarking es vital en estos procesos; observar constantemente lo que hacen otras empresas, ya sea de la misma industria, y, fundamentalmente de otras industrias, es clave para mirarse en un espejo adecuado y tratar de tomar las ideas que otros tienen, para adaptarlas y customizarlas a la realidad de la propia empresa (nunca copiarles “per se”).

g) Se debe lograr que los miembros de la organización actúen como “dueños” y asuman que la reducción de costos es un objetivo permanente por el que son tan

responsables como por el desarrollo de sus tareas específicas. Como los empleados en realidad no son verdaderos “dueños” y existe una oposición de intereses natural, es saludable que existan programas de incentivos o premios para que la meta de reducción de costos se constituya en algo tangible y que los empleados vean como “beneficioso” para ellos, y no sólo para sus accionistas.

2.5. Cómo manejar la incertidumbre en el entorno volátil actual.

Está claro que reducir costos debe ser un objetivo permanente de toda empresa, tanto en escenarios estables, como en los turbulentos y en las crisis. Pero el contexto mundial actual es realmente complejo en un sentido especial; existe una gran incertidumbre que rodea a todos los sectores y actores de la economía, y que impone el desconocimiento absoluto sobre el comportamiento futuro de las variables claves que afectan a los negocios. En ese sentido, las herramientas conocidas y tradicionales se vuelven muy difíciles de utilizar, dado que para aplicarlas se parte de premisas y estimaciones sobre los valores futuros estimados de las variables centrales, algo que hoy es inviable cuando, por ejemplo, la proyección de algo básico como el tamaño de un cierto segmento mercado a corto plazo o la cantidad de unidades que una empresa puede comercializar, resultan de imposible pronóstico.

En ese sentido, el presupuesto se ha vuelto algo que no deja dormir a los directivos, tal como una reciente encuesta entre 1.300 directores de finanzas de diversas corporaciones, realizada por la Universidad de Tilburg de Holanda, conjuntamente con Duke University de Carolina del Norte, U.S.A. y CFO Europe Magazine, lo demuestra. La práctica usual de generar planillas de cálculo y establecer “targets” para periodos futuros se ha transformado en algo casi inservible en un contexto donde todas las condiciones se alteran a gran velocidad. El presupuesto anual es prácticamente algo inútil. Frente a esto, ¿qué pueden hacer las compañías? En términos generales, han utilizado tres modelos diferentes para atacar el problema:

a-Aplicar el “diseño de escenarios”. La compañía danesa Lego, fabricante de juegos y juguetes ha desarrollado esta práctica para su presupuesto anual 2009, y generó así planes de contingencia para cada uno de los posibles escenarios que definió y proyectó, de manera de poder reaccionar rápidamente cuando se presente alguno de ellos, alterando su plan base de manera inmediata.

b-Implementar reuniones mensuales de gerencia para discutir posibles futuros alternativos, según la opinión “experta” de los máximos directivos, tratando de hacer las “mejores predicciones” o “best guess” sobre lo que puede acontecer en los siguientes 12 meses, y sobre esa base, proyectar las operaciones.

c-Trabajar con “pronósticos móviles”. Se realizan proyecciones trimestrales y al fin de cada periodo de tres meses se agrega un nuevo trimestre como proyección adicional a los 9 meses que ya estaban estimados, los cuales, de todas maneras se vuelven a revisar; el pronóstico se vuelve así a ajustar en función de las condiciones del entorno actual. De esta manera el presupuesto no es una meta rígida anual, sino una proyección operacional móvil. El foco de estos pronósticos está exclusivamente en las variables claves, y es menos detallado que el plan fijo anual.

Cisco, el gigante norteamericano de equipos de computación y tecnología busca información actualizada instantánea real sobre la situación de sus operaciones, la que le sirve para medir la gestión y decidir casi en tiempo real. Los ejecutivos de Cisco monitorean exactamente qué pedidos de ventas han sido generados por los equipos comerciales (en todo el mundo), e identifican las tendencias en cada segmento y región para, al cierre de cada mes, obtener cuadros de resultados y cash flows en menos de 4

horas de cerrados sus estados contables. Esto demuestra un concepto central en el contexto de incertidumbre de hoy: debido a que no se puede de ninguna manera prever el futuro, el conocimiento cierto e instantáneo de lo que está pasando hoy ha cobrado vital importancia para la gestión y manejo de las operaciones y los costos. Si todo el mundo en una empresa pudiera rápidamente dilucidar lo que está ocurriendo en la economía, el mercado y la propia empresa a la vez, dicha firma tendría muchas más probabilidades de operar eficazmente en el contexto en que se mueve. Cuando todo es neblinoso, saber lo que está pasando cerca de uno es lo más importante que se puede hacer para poder sobrevivir, y no ser atropellado mientras nos seguimos moviendo en el camino para continuar nuestra carrera. No se trata de desestimar las herramientas tradicionales de gestión ni de reducción de costos. Se trata de tener información precisa y a tiempo sobre el contexto, para poder aplicar mejor las técnicas y modelos necesarios para la gestión. No hay que perder el tiempo haciendo predicciones inútiles; es preferible observar, investigar, analizar, entender y desentrañar la realidad estando siempre atentos a todo.

3. Conclusiones

3.1. La reducción de costos es un objetivo básico de la disciplina porque lo es de la estrategia empresarial. No obstante ello, muchas empresas encaran el tema desde un ángulo asistemático, espasmódico e impulsado por circunstancias negativas del entorno o de los resultados de la propia empresa, lo cual transforma a las iniciativas en acciones aisladas, no organizadas y temporarias, con escaso resultado.

3.2. La globalización impulsó el aumento de eficiencia, la búsqueda de competitividad y la reducción permanente de costos, ante el gran aumento de la competencia en los negocios, el crecimiento del poder del consumidor y la transparencia en la información sobre precios, condiciones y alternativas en gran mayoría de los mercados. Esto movió a las compañías a adoptar técnicas y herramientas para propender a conservar y aumentar sus participaciones de mercado a la vez que elevar su rentabilidad, para lo cual, dentro de estrategias generales de negocios, se aplicaron numerosas armas operativas en los últimos veinte años, con el objeto de elevar los márgenes y aumentar las utilidades, disminuyendo el capital invertido en los negocios. Algunas técnicas fueron útiles en ciertas circunstancias, así como otras no lo han sido; el resultado final depende realmente de la herramienta y de la ejecución, que es lo que provoca el éxito o el fracaso.

3.3. La recesión generada por la crisis mundial afectó volúmenes y márgenes de ganancia de las empresas en un contexto de altísima incertidumbre. Esto implicó la acentuación de la tendencia previa, llevándola ahora a niveles extremos, donde no está en juego solamente una tasa de crecimiento determinado, el aumento de su market share o el incremento de las ganancias para los accionistas, sino algo mucho más crítico: la propia supervivencia de la empresa en sí misma en un contexto turbulento y dominado por la caída en la demanda, la baja en la propensión al consumo, la falta de crédito, el aumento del desempleo provocado por la misma recesión y el colapso que arrastró a la economía real a un periodo de inestabilidad generalizado que se pronostica durará un tiempo importante en el futuro. La incertidumbre imperante agrega un factor de complejidad que sólo puede ser contrarrestado mediante el uso de información útil, o sea oportuna y confiable; no hay que pronosticar lo que no se puede, ni hacer vaticinios imposibles. Hay que mirar, aprender, entender, actuar e influir cuando y donde se pueda. La información es clave; la predicción no tiene sentido.

3.4. La reducción de costos recobró una importancia central como proceso vital para sobrevivir en el mundo de hoy. Como consecuencia de todo ello, si bien la reducción de costos, en cualquier contexto espacio-temporal es útil y necesaria para la buena gestión, en el contexto actual, se ha convertido en “vital para la supervivencia de la empresa”, en

palabras de Osorio, totalmente vigentes hoy. Y para llevar esos recortes a la práctica de manera eficaz, el mejor modelo es la implantación de un “sistema integral y permanente de reducción de costos”, que debe ser una red formada por un conjunto de programas impulsados por la alta dirección, gestionados por equipos interdisciplinarios con metas concretas, responsables, fechas de cumplimiento, planes, acciones específicas e informes de seguimiento. Pero para el éxito, es vital lograr la concientización de todos los miembros de la organización para que actúen como si fueran “dueños”, para lo cual los pagos de incentivos o premios por alcanzar determinadas metas de reducción o niveles de gastos, constituyen una herramienta útil. El proceso de reducción general es en realidad un esquema de mejora continua: es un ciclo vital que no debe acabar nunca, y debe ser altamente proactivo, y nunca, circunscribirse a los momentos de crisis.

3.5. La búsqueda de reducción de costos es un objetivo básico de la gestión empresarial, siempre.

Bibliografía

Bassi, Eduardo. "Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas"; Ed. Limusa, México, 1999.

Drucker, Peter. " La administración en una época de grandes cambios"; Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1997.

Drucker, Peter. "Los desafíos de la administración en el siglo XXI"; Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.

Guillochon, Bernard. "La globalización: ¿un futuro para todos?"; Larousse, Barcelona, 2003.

Hamel, Gary, Prahalad C.K. "Competing for the future"; Harvard Business School Press, USA, 1996.

Hamel, Gary, Breen, Bill. "The Future of Management"; Harvard Business School Press, USA, 2007.

Hindle, Tim.. "The new organisation. Survey of the company"; The Economist, January 21 st., 2006, Printed Edition, UK.

Lavolpe, Antonio. "Los sistemas de costos y la contabilidad de gestión: pasado, presente y futuro"; Costos y Gestión, N° 55, Marzo de 2005.

Osorio, Oscar. " La reducción integrada de los costos. Un objetivo vital de supervivencia". Revista Contabilidad y Administración, octubre de 1981.

Reich, Robert. "El trabajo de las naciones"; Editorial Vergara, Buenos Aires, 1993.

Revista "Costos y Gestión", del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, sección "Casos", y artículos varios en los números que van desde el N° 49, de septiembre del 2003 hasta el N° 65, de septiembre de 2007.

Roberts, John. "The Modern Firm"; Oxford, U.K., 2006.

Simon, Herbert: "La nueva ciencia de la decisión gerencial"; Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

Taleb, Nassim. "El cisne negro". Ed. Paidós, Barcelona, 2007.

The Economist. "The jobs crisis", March 12 th., 2009; "Managing in the fog", February 28 th., 2009; "The collapse of manufacturing", February 21 st., 2009; "Turning their backs on the world", February 21 st., 2009. Los artículos de este newspaper no están firmados por sus autores.

Thurow, Lester. "El futuro del capitalismo"; Editorial Vergara, Buenos Aires, 1996.

Vázquez, Juan Carlos. "Costos", Editorial Aguilar.

Wolf, Martin. "Why Globalization Works"; Yale University Press, U.S.A., 2004.