



Reducir sin destruir

Cómo recortar lo que hace su organización sin dañar su capacidad de producir todo, incluso cosas importantes

N. Dean Meyer

[Biografía](#)

Fuente: Vox

M&S

En asociación

con: **NDMA**

Índice

Prólogo: De qué trata este documento.....	1
1. Qué no hacer	2
2. Enfoque inadecuado uno: Reducir los factores de costo.....	3
3. Enfoque inadecuado dos: “Tala y quema”	6
4. La falacia de la productividad exigente.....	8
5. Regla uno: Cortar entregables enteros	10
6. Regla dos: Cortar cadenas de valor enteras	11
7. Regla tres: Gestione los costos indirectos localmente	13
8. Regla cuatro: Gestione su portafolio.....	15
9. La mecánica	18
10. Conclusión: El papel del liderazgo	21

Prólogo: De qué trata este documento

Vivimos tiempos económicos difíciles. Muchas compañías, incluidas organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, enfrentan costos en ascenso, mercados decrecientes, demanda reducida, competencia despiadada y márgenes a la baja.

Los ejecutivos no tienen otra alternativa que reducir los costos drásticamente. Por tanto, la pregunta no es si los líderes deberán reducir los costos, sino *cómo* lo harán.

Se tienen entonces dos opciones: Los costos pueden ser recortados sabia y sensatamente o se pueden recortar usando medios más tradicionales: mediante edictos de alto nivel que corten de un tajo los gastos. Esto último puede ser más fácil para los ejecutivos, pero también puede incapacitar a las organizaciones de una forma en que tal vez nunca se recuperarán.

Este documento ilustra la diferencia entre las dos opciones y explica cómo recortar lo que hace su organización sin destruir su capacidad de producir todo, incluso cosas importantes.

1. Qué no hacer

Antes de describir enfoques efectivos para la reducción de costos, primero examinemos lo que no es aconsejado. Los siguientes dos capítulos describen dos enfoques ampliamente difundidos y el daño que ocasionan.

No se ofenda si critico lo que su empresa ha hecho anteriormente. Estos dos enfoques son tan comunes que algunos los consideran "best practices", o al menos "males necesarios".

Sin embargo, llamarlos así no los hace correctos.

Los capítulos 2 y 3 explorarán las consecuencias adversas de esos dos enfoques muy usados, aunque equivocados, para la reducción de costos.

El capítulo 4 esclarece su hilo conductor: La suposición errónea que subyace a los dos enfoques comunes antes mencionados.

La alternativa que proponemos: un enfoque basado en la estrategia para la reducción de costos, se describe en los capítulos 5 y posteriores.

2. Enfoque inadecuado uno: Reducir los factores de costo

Sin lugar a duda, el enfoque más común para la reducción de costos es recortar el presupuesto de todas las áreas restringiendo sus rubros de gastos, tales como los presupuestos de capacitación, viajes o consultoría. Los edictos generalmente demandan reducciones en tipos específicos de gastos o, en algunos casos, que se congele todo desembolso para ciertos rubros.

Una variante de lo anterior es declarar reducciones en la dotación de personal (otro factor de producción). En algunos casos todas las posiciones abiertas (vacantes) se dejan en suspenso o se anulan, limitando la capacidad organizativa en ubicaciones de manera aleatoria. En casos más extremos, el recuento del personal se reduce por debajo de los niveles vigentes y se originan despidos.

Otra variante es un corte simple en los presupuestos totales. Estos recortes presupuestarios a nivel de toda la organización equivalen a delegar las decisiones de cómo recortar sus propios gastos, a cada gerente.

Los impactos de este tipo de recorte presupuestario son insidiosos.

Impacto: Ineficacia generalizada

En última instancia, recortar los rubros de gastos reduce la capacidad productiva, lo que se traduce en reducción de la calidad y/o tareas que dejan de realizarse. La decisión crítica es: ¿qué exactamente es lo que se debe sacrificar?

Este enfoque deja en manos de los gerentes individuales descubrir cómo manejar las demandas que superan con creces las capacidades limitadas de sus grupos.

Cuando cada gerente trata (independientemente) de resolver esta problemática, la selección de entregables que resultan afectados es prácticamente aleatoria.

Cuando un gerente reduce los resultados de su área, otros que necesitan el soporte de ésta llegan a resultar inhabilitados. Es probable que los que no se vean afectados directamente por los recortes de dicho gerente, se vean afectados por los recortes en alguna otra función de la cual reciben apoyo.

Con el impacto en los resultados que se asemeja a un mosaico, un poco aquí y un poco allá, prácticamente todo lo que hace la compañía está inhabilitado de alguna manera. Toda la empresa se vuelve menos capaz de hacer cualquier cosa.

Impacto: Menos trabajo en equipo

A medida que las personas se van decepcionando del apoyo que (no) consiguen de sus compañeros, se origina una pérdida de fiabilidad generalizada.

Los gerentes se vuelven reacios a confiar en sus compañeros. El trabajo en equipo inter-áreas es reemplazado por organizaciones del tipo autosuficiente: descentralización de facto.

A medida que el personal se ve obligado a incursionar en tareas fuera de su área de especialización, la productividad disminuye, la calidad resulta mermada y los costos se incrementan. Además, se pierden sinergias a medida que las labores son realizadas en múltiples áreas sin métodos, marcos de trabajo, datos e infraestructura compartidos. Con ello, los costos aumentan a medida que se desarrollan infraestructuras redundantes (tales como las cajas de herramientas).

Impacto: Inoperancia local

En el inútil intento de satisfacer demandas abrumadoras con recursos inadecuados, los gerentes generalmente renuncian a importantes inversiones en sus propios grupos. Cortan su propia capacitación, mejoras de procesos e investigación. Y a menudo agotan a su personal con cargas de trabajo excesivas.

Esto conduce a problemas a corto plazo, como la reducción de la productividad y el abandono.

También conduce a problemas a largo plazo, como la falta de planificación e innovación, habilidades obsoletas e infraestructura inadecuada.

Tanto a corto como a largo plazo, organizaciones enteras se vuelven menos efectivas para hacer cualquier actividad, incluso aquellas que vale la pena hacer.

Impacto: Oportunidades perdidas

Otro efecto desafortunado es que las organizaciones pierden muy buenas inversiones que incluso podrían ayudar a resolver el problema del flujo de caja.

Por ejemplo, ¿qué pasaría si el envío de personal para auditar a un proveedor o renegociar un contrato pudiera ahorrar considerablemente más que el costo del viaje? Una prohibición de viajar pospondría estos ahorros.

Los recortes generales en los gastos descartan tanto las buenas como las actividades marginales.

3. Enfoque inadecuado dos: “Tala y quema”

El enfoque de “tala y quema” es aún más drástico. Un equipo de ejecutivos (quizás con la ayuda de consultores externos) recorre la empresa eliminando proyectos, recortando presupuestos de organizaciones específicas o incluso disolviendo grupos enteros.

Considere este ejemplo:

En una gran empresa de fabricación aeroespacial sucedió de pronto una crisis de flujo de efectivo debido a los recortes en el presupuesto de defensa mientras se encontraba en medio de una costosa introducción de nuevos productos.

Con sus procesos tradicionales y burocráticos de gestión de recursos, los altos ejecutivos tenían poco control sobre los gastos a mediados de año fiscal. Comenzaron por crear conciencia del problema con la esperanza de que la gente recortara voluntariamente sus gastos. Esto tuvo poco impacto, ya que todos sintieron que sus programas eran lo suficientemente importantes como para continuarlos.

Luego, la alta dirección emitió directivas obligatorias. Recortaron todos los gastos externos en capacitación y consultoría. Esto paralizó algunas iniciativas (incluidas algunas que abordaban la crisis del flujo de efectivo), pero solo se tuvo un pequeño efecto en el flujo de efectivo total de la compañía, ya que muchos gerentes encontraron formas creativas de financiar la capacitación y consultoría que necesitaban.

Finalmente, esta empresa tuvo que recurrir a despidos severos. Un equipo de trabajo ejecutivo recorrió la corporación, reduciendo cada función en un porcentaje significativo. Algunas funciones nuevas (que los altos ejecutivos no entendieron) se eliminaron por completo, a pesar de los ahorros de costos que estaban produciendo y a pesar también de las objeciones de sus clientes internos.

Estos cortes generales causaron daños permanentes en la competitividad de la empresa. Alguna vez líder en su sector, esta corporación se deslizó progresivamente hacia abajo hasta que fue adquirida por su competidor.

Impacto: Eliminar lo bueno con lo malo

En un recorrido rápido por la compañía, un pequeño equipo de ejecutivos hace juicios precipitados sobre lo que vale la pena hacer y lo que no, a menudo evaluando grupos enteros en lugar de inversiones específicas.

Se cancelan proyectos enteros cuando, en cambio, pudieron haberse reducido y reenfocado en los objetivos estratégicos que causaron su aprobación en primer lugar.

Organizaciones enteras se eliminan cuando, solamente, podrían haberse reducido y reenfocado en las cosas que realmente tienen alta rentabilidad.

Con el tiempo limitado del equipo de reducción de costos, no es de extrañar que tiendan a "tirar las frutas frescas junto con las podridas".

Este enfoque es un medio de gobernanza terriblemente simplista. Reduce las buenas inversiones tan fácilmente como las pequeñas. Es como realizar una cirugía con un cuchillo de carnicero.

Impacto: Eliminación de competencias críticas

A medida que se eliminan los proyectos, se disuelven los grupos y se despide a las personas: la empresa pierde competencias.

Las competencias que se cortan son típicamente las necesarias para innovar y crecer, preservando solo aquellas funciones necesarias a corto plazo para operar lo que la compañía tiene hoy.

Cuando llega el momento del crecimiento, la empresa carece de las capacidades necesarias. La empresa queda estancada en su negocio más pequeño, estrictamente operativo. Al tener dificultades para reconstruir las competencias perdidas, es luego un objetivo fácil para la competencia.

4. La falacia de la productividad exigente

Ambos enfoques anteriores ahorran dinero, pero ponen en riesgo a toda la compañía, tanto a corto como a largo plazo.

¿Qué tienen en común?

Ambos operan bajo la misma ilusión: que las organizaciones pueden entregar "más por menos" simplemente porque los ejecutivos lo exigen.

Los ejecutivos pueden haber tenido éxito al principio de sus carreras, eliminando la grasa de las organizaciones a través de las presiones presupuestarias. Pero, ¿puede aún funcionar este mecanismo?

Consideremos la creencia de que la productividad aumentará simplemente presionando a una organización para que haga más por menos.

Los ahorros pueden ocurrir sólo si una organización está actualmente desperdiciando tiempo o dinero. En ese escenario, si se puede reducir el desperdicio sin sacrificar los resultados.

Sin embargo, después de décadas de escuchar el mandato "hacer más por menos", hoy la mayoría de estas oportunidades obvias de ahorro ya se han aprovechado.

La verdad es que, en cualquier momento dado, una organización está en un cierto nivel de productividad. Las inversiones futuras y la buena gestión mejorarán continuamente esa productividad. Pero en este momento, una organización es lo que es.

Dado este hecho, reducir los gastos finalmente reducirá los resultados, ya sea que los ejecutivos lo quieran o no. Algunas cosas simplemente no se harán (o no se harán bien, o no a tiempo).

La pregunta es, *qué* cosas no se harán. Ambos enfoques limitan el tamaño de las organizaciones dentro de una empresa y dejan que cada gerente descubra cómo satisfacer las crecientes demandas con recursos cada vez menores. Los gerentes hacen lo mejor que pueden y, consciente o inconscientemente, cortan actividades y resultados; pero los impactos en otras organizaciones y en resultados corporativos generalmente no se calculan.

La cuestión central es esta: **sin coordinación ejecutiva, los resultados se recortan de manera casual. En última instancia, la degradación al azar de los resultados internos y externos socava la capacidad de la empresa de producir todo como para sobrevivir.**

Mientras tanto, el personal se coloca en una posición insostenible de enfrentar demandas que exceden los recursos. Las reputaciones se deterioran y las personas terminan agotadas. El resentimiento y el cinismo resultantes degradan aún más la productividad.

Reducir los presupuestos sin revisar las expectativas a la baja de la organización generalmente no tiene éxito, es perjudicial y cruel.

Incluso si logra reducir los costos, el uso del proceso presupuestario para exigir más productividad oculta los problemas reales: Problemas sistémicos como un sistema de calificación laboral que recompensa la creación de imperios al correlacionar la calificación con la dotación del personal o problemas simplemente causados por mala gestión. Si no se abordan las causas raíz, no hay razón para creer que los desperdicios organizacionales no reaparecerán poco después.

La forma de reducir los costos de manera efectiva no es reducir todos los recursos de la empresa, sino más bien **reducir su empeño, y enfocar a cada organización para que contribuya todo lo que pueda a esas estrategias clave**, al tiempo que elimina los resultados menos estratégicos.

Nuevamente, cuando se recortan los presupuestos, los resultados también lo harán, ya sea de manera fortuita o bien planificada. Una vez que esto se acepta, los ejecutivos pueden concentrarse en reducir los resultados más prescindibles de manera estratégica y coordinada.

Los capítulos 5 al 8 presentan cuatro reglas básicas para la reducción estratégica de costos.

5. Regla uno: Cortar entregables enteros

Todo grupo dentro de una compañía puede verse como un compañía dentro de una compañía, elaborando productos y servicios para otros. Llamamos a estos productos y servicios "entregables".

Los grupos pueden producir entregables para clientes externos o para otros grupos dentro de la empresa.

Por supuesto, no sirve de nada cortar una actividad que es parte del desarrollo de un entregable. Es mejor que no se pierda dinero en el resto de las subactividades involucradas en este producto o servicio, ya que es probable que todo el entregable falle.

Por lo tanto, la primera regla es: **Cortar los entregables completos, no las actividades dentro de los entregables.**

Los esfuerzos de reducción de costos deben recortar la lista de entregables esperados de cada grupo (demanda), no limitar los gastos (como la dotación del personal o los viajes) o las actividades (como la investigación) que utilizan para producir esas entregas (oferta).

Así, los gerentes recortarán sus gastos enfocándose en hacer solo las cosas seleccionadas. En otras palabras, se reduce la demanda y la oferta se reducirá en consecuencia.

¿Por qué los gerentes recortan sus gastos en lugar de simplemente producir menos con los mismos recursos?

Los presupuestos se pueden reducir en una cantidad igual al costo de los entregables que se eliminaron. Desde el punto de vista empresarial, menos entregables significa menos ingresos para un compañía dentro de una compañía. Los gerentes deben reducir los gastos para alcanzar el punto de equilibrio.

Recortar los entregables no solo reduce los costos. Tiene el beneficio adicional de gestionar las expectativas. Cuando los entregables se reducen al nivel actual del gasto de la compañía el personal no se agotará ni disminuirá la calidad y no fallará tratando de hacer lo imposible.

Esta regla se refiere a la reducción de costos en un solo grupo (un departamento) dentro de una empresa. La siguiente regla aplica el mismo concepto a nivel de toda la empresa.

6. Regla dos: Cortar cadenas de valor enteras

Para inferir la segunda regla de los recortes estratégicos, considere cómo se realiza realmente el trabajo en las empresas.

Ciertos grupos dentro de una empresa tienen la tarea de entregar productos/servicios externos y estrategias corporativas.

Ellos "compran" ayuda de otros grupos dentro de la empresa (subcontratistas) para producir un producto/servicio específico o una iniciativa estratégica (es decir, costos directos).

Nota: El trabajo en equipo al interior de la empresa se describe como una relación de "compra-venta", ya sea que haya o no intercambio de dinero.

En otros casos, compran productos/servicios que ayudan a sus organizaciones a operar de manera efectiva (servicios de apoyo, que son costos indirectos).

Por supuesto, sus proveedores internos a su vez compran productos/servicios de otros grupos dentro de la empresa. Y así sucesivamente.

A fin de cuentas, cada organización contribuye a productos/servicios externos y estrategias corporativas, o para el apoyo indirecto de grupos que trabajan en entregables externos.

Por lo tanto, existe una "cadena de valor" de organizaciones dentro de las empresas para producir cada producto/servicio o estrategia, del mismo modo que hay una cadena de valor externa de empresas que colaboran para convertir las materias primas en productos/servicios para los consumidores finales.

No es apropiado cortar un eslabón aislado en una cadena de valor. El dinero gastado en el resto de los eslabones se desperdiciará.

Por lo tanto, la segunda regla es: **Cortar todos los entregables en una cadena de valor.**

Las cadenas de valor adoptan dos formas: algunas dan como resultado productos/servicios vendidos a clientes externos y estrategias corporativas. Otros resultan en servicios de soporte indirecto vendidos en toda la empresa.

Para las cadenas de valor directas, esta regla significa eliminar productos/servicios completos o estrategias corporativas.

Para las cadenas de valor indirectas (soporte interno), esto significa eliminar productos/servicios de soporte interno específicos. Por ejemplo, un programa de marketing completo puede tener que posponerse (reduciendo no solo un departamento de Marketing, sino también todos los grupos de apoyo involucrados en ese programa).

En ambos casos, cuando se realiza un corte, esta regla sugiere que corte todos los entregables de todas las organizaciones involucradas en esa cadena de valor específica.

En general, no significa eliminar grupos enteros ya que es probable que cualquier grupo esté involucrado en múltiples cadenas de valor. En cambio, recortar todos los entregables en una cadena de valor específica lleva a todos los grupos involucrados a recortar entregables (y gastos) específicamente relacionados con ese producto/servicio o estrategia.

7. Regla tres: Gestione los costos indirectos localmente

A medida que los ejecutivos cortan cadenas de valor completas, los costos directos de todos los entregables relacionados en toda la empresa desaparecen. Para los costos indirectos, por ejemplo: capacitación, investigación de productos, mejoras organizacionales y administración, esto es más difícil.

Las organizaciones deben reducir estos costos indirectos a niveles apropiados dados sus volúmenes comerciales ahora más pequeños. Si no lo hacen, cuando amorticen los costos indirectos sobre menos entregables, sus costos por entregable (costos unitarios) ya no serán competitivos.

Incluso esto no debe tratarse con edictos de alto nivel.

La regla tres es: **Deje que quienes mejor saben lo que es crítico y lo que es sacrificable (los gerentes de línea de la organización misma) decidir qué costos indirectos cortar.**

La forma en que funciona es la siguiente: Los clientes (así como los ejecutivos de la compañía) deciden qué desean comprar de una compañía dentro de una compañía. Es el trabajo de los gerentes de línea dentro de la organización descubrir la mejor manera de suministrar esos productos/servicios seleccionados a un precio justo.

Al hacerlo, los gerentes de línea de grupos ahora más pequeños son responsables de mantener costos competitivos. Por lo tanto, tienen que reducir sus costos indirectos para que coincidan con su volumen de negocios reducido al decidir cuidadosamente de qué puede prescindir su área en particular.

Si los gerentes no pueden hacer frente a este desafío, la respuesta no es quitarles el poder limitando los gastos. Hacerlo sería miope y no resolvería el problema real.

Una mejor respuesta es desarrollar sus habilidades empresariales o reemplazarlos con personas que sí saben cómo administrar un negocio competitiva dentro de un negocio.

¿Cómo los gerentes pueden calcular la cantidad en la que se deben reducir sus costos indirectos?

Si cada entregable tiene un precio tal que absorbe una porción justa de los costos indirectos, su [costo total](#), entonces cuando se corta una entregable, su porción de costos indirectos ya no es

financiada. Por lo tanto, a medida que una organización se reduce, su presupuesto para costos indirectos se reduce proporcionalmente.

Si las organizaciones no calculan el costo total de sus productos/servicios, entonces se necesita un control alternativo. El mejor enfoque es un benchmarking competitivo de costos unitarios versus tasas de mercado.

Una advertencia: Hay límites sobre hasta qué punto los gerentes pueden reducir los costos indirectos, y los costos indirectos pueden no reducirse en proporción a los costos directos.

Considere dos tipos de costos indirectos: Aquellos que se adaptan al tamaño del negocio (por ejemplo, apoyo administrativo) y aquellos que se necesitan independientemente del tamaño del negocio (por ejemplo, mantenimiento de infraestructura, capacitación, investigación).

Dado que la última categoría no se reduce cuando se reducen los entregables, los ahorros pueden no ser lineales. Por ejemplo, un recorte del 20 por ciento en los entregables solo puede conducir a un recorte del 10 por ciento en los costos indirectos.

Si bien puede ser necesario posponer estos costos de apoyo hasta cierto punto, esta es una forma peligrosa de reducción. Podría inhabilitar una organización, socavando su capacidad de hacer incluso actividades que entregan gran valor. Una organización no puede darse el lujo de posponer ninguna inversión cuyos retornos ocurrirán dentro del horizonte de tiempo de restricciones. Solo se deben postergar las inversiones a largo plazo cuyo retorno empieza a obtenerse mucho después de dichas restricciones.

8. Regla cuatro: Gestione su portafolio

¿Cómo los ejecutivos deberían decidir qué cadenas de valor cortar?

La respuesta se encuentra en la planificación estratégica de negocios.

Generalmente pensamos en la estrategia comercial como un medio para el crecimiento. Pero, así como usamos la estrategia para tomar decisiones sobre dónde invertimos en los buenos tiempos, ello es válido también en los tiempos difíciles.

La regla cuatro es: **Use la estrategia comercial para decidir cuál será la lista reducida de entregables.**

La lógica es idéntica. Ambos son una cuestión de gestión de portafolio. Con un suministro finito de ingresos, efectivo y capitalización (poder adquisitivo disponible), los ejecutivos deben decidir cuál de las muchas opciones de inversión elige la empresa.

En los buenos tiempos, hay más poder adquisitivo. Con él, la compañía puede respaldar productos/servicios menos rentables y financiar estrategias de crecimiento.

En tiempos difíciles, un menor poder adquisitivo significa que la compañía no puede permitirse todas las estrategias que financió en años anteriores y puede que tenga que eliminar productos/servicios menos rentables.

Pero, en cualquier caso, los ejecutivos deben comprender sus opciones, y los costos y rendimientos esperados de cada uno. Luego, deben priorizar el portafolio de inversiones y trazar la línea al nivel de accesibilidad.

Cualquiera sea el nivel de asequibilidad y donde sea que se trace el límite, la administración del portafolio es un paso clave en la planificación estratégica del negocio.

Las decisiones de gestión de portafolio se basan en los costos y los beneficios esperados, es decir, en los retornos de las inversiones.

A veces es difícil determinar los beneficios que se perderán si se corta una cadena de valor.

Es bastante obvio que cortar un gran proyecto ahorra mucho dinero, pero también desaprovecha muchos beneficios.

Más sutilmente, cortar un servicio de soporte interno puede ahorrar dinero en una organización mientras aumenta los costos en toda la empresa a medida que otros luchan por sobrevivir sin una función de soporte crítica o recurren a fuentes de mayor costo como la descentralización y la subcontratación.

Para poner cierta estructura en torno a la toma de decisiones de gestión de portafolio, las cadenas de valor se pueden ubicar en cuatro categorías:

- **Estratégicas:** estrategias comerciales que crean nuevos productos/servicios o mejoran los entregables de los tipos anteriores.
Esto incluye inversiones en líneas de productos no rentables ahora para obtener una rentabilidad significativa más adelante, así como inversiones en nuevos productos/servicios. El enfoque para recortar aquí está en estrategias con tasas de rendimiento marginales, estrategias con riesgo inusualmente alto o con plazos de recuperación particularmente largos.
- **Soporte:** Soporte que hace que otras organizaciones dentro de la empresa sean más productivas (gastos indirectos).
La clave es reducir los servicios de soporte interno de una manera que no reoriente los costos en otra parte (lo cual los aumentará) cuando los clientes internos inevitablemente recurran a la descentralización o la subcontratación.
El enfoque debe estar en los servicios que la compañía puede prescindir, independientemente de quién los preste. No corte las cadenas de valor indirectas que son necesarias para mantenerse en el negocio o para mantener productivos a otros.
- **Valor agregado del producto:** Soporte que agrega valor a los productos y servicios existentes, un valor que mejora la posición competitiva y/o la satisfacción del cliente. Los ejemplos incluyen servicio al cliente y marketing.
El enfoque para el corte debe estar en los valores agregados que están más allá del punto de rendimientos decrecientes, es decir, aquellos que contribuyen solo marginalmente a la utilidad percibida de los clientes.
- **Productos:** Productos o servicios existentes (cadenas de valor externas, con todo el directo en toda la empresa).
El enfoque para el corte debe estar en productos/servicios maduros (estables o reducidos) que no sean lo suficientemente rentables o que tengan un flujo de caja negativo. Esto no significa necesariamente cortar líneas de productos u organizaciones enteras.

Este marco no tiene la intención de alentar el corte de una categoría más que otra. Más bien, el marco sugiere las preguntas correctas que se deben hacer dentro de cada categoría para comprender los beneficios de una cadena de valor, su relevancia estratégica y las consecuencias no deseadas de eliminarla.

Todos estos diversos tipos de inversiones pueden competir de manera justa por la financiación en el proceso de gestión del portafolio.

9. La mecánica

Las cuatro reglas anteriores de reducción de costos estratégicos dependen de algunas mecánicas básicas:

1. Las organizaciones de toda la empresa deben definir sus entregas y calcular el costo total de cada una (incluida una porción razonable de sus costos indirectos, es decir, los costos del producto/servicio).
2. Los gerentes en todos los niveles deben ser austeros con sus gastos indirectos y administrar negocios competitivos dentro de un negocio.
3. En todas las organizaciones, los contratistas principales y subcontratistas deben vincular sus entregables en cadenas de valor.
4. Los ejecutivos deben comprender la valía de cada cadena de valor en el contexto de las direcciones estratégicas de la compañía.
5. Los ejecutivos deben comprender cuánto poder de gasto hay en su chequera y establecer un proceso de decisión para determinar qué cadenas de valor se financiarán y cuáles no.

La primera mecánica, comprender los entregables y los costos de cada uno, es la más importante. Proporciona una base para todas las mecánicas restantes.

Este primer paso requiere un “presupuesto basado en inversiones”.

Considere una hoja de cálculo de presupuesto, donde las columnas representan los rubros de gastos como salarios, gastos de viaje, desarrollo profesional, etc. Las filas representan entregables, es decir, proyectos y servicios específicos.

		Rubros de Gasto				
		Compensaciones	Viajes	Capacitaciones	Licencias	
Entregables	Proyecto 1	\$	\$	\$	\$	\$
	Proyecto 2	\$	\$	\$	\$	\$
	Servicio 1	\$	\$	\$	\$	\$
	Servicio 2	\$	\$	\$	\$	\$
		\$	\$	\$	\$	

El problema es este: Después de completar las celdas en la hoja de cálculo, la mayoría de las organizaciones totalizan las columnas en lugar de las filas, y presentan un presupuesto para cada uno de los rubros de gastos. Esto no brinda a los ejecutivos la información que necesitan para administrar su portafolio de inversiones.

Por otro lado, con el presupuesto basado en inversiones, las organizaciones identifican sus filas (entregables) y totalizan los costos de cada una (mecánica 1). Los costos incluyen costos directos, más una porción razonable de todos los costos indirectos.

Los costos indirectos incluyen el costo del tiempo no facturable (tiempo dedicado a actividades de mantenimiento como capacitación, desarrollo de negocios y administración). Los costos indirectos también incluyen productos/servicios comprados a proveedores externos y de otros grupos dentro de la organización (tales como, gastos generales).

El presupuesto basado en inversiones proporciona un medio explícito para planificar, analizar y gestionar los costos indirectos (mecánica 2). Hace que todos los costos sean transparentes.

El presupuesto basado en inversiones es similar al presupuesto basado en actividades (Activity-Based Budgeting, ABB). Sin embargo, ABB no examina los entregables dentro de una organización; trata los servicios de soporte interno como "actividades" y amortiza el costo directamente en entregables externos. Por lo tanto, pierde oportunidades de emprendimiento y ahorro de costos dentro de las organizaciones.

[Más sobre las limitaciones de ABB...](#)

Una vez que el presupuesto basado en inversiones identifica las filas, estos entregables se pueden vincular a las cadenas de valor (mecánica 3) en todas las organizaciones dentro de una empresa. Esto alinea contratistas principales y subcontratistas, y proporciona la base para comprender el costo total de la empresa de un producto/servicio o estrategia.

Los proponentes de estas cadenas de valor pueden así defender los beneficios (mecánica 4).

El presupuesto basado en inversiones es relativamente sencillo. Las herramientas y un detallado "recetario" han hecho práctico lo que - hasta hace poco - se consideraba solo una teoría.

Por supuesto, hay más en la gestión de portafolio que conocer las opciones y los costos. La identificación de "chequeras" de poder adquisitivo y la toma de decisiones (gestión de la

demanda) y los procesos contables en torno a cada chequera (mecánica 5) son procesos de gobierno de recursos que operan durante todo el año.

Estos procesos de gobierno de recursos no necesitan ser burocráticos. Al igual que en la economía en general, el “market economics” es, sin lugar a duda, la forma más poderosa de canalizar los escasos recursos a los lugares que más los necesitan. Lo que proporciona una visión clara de cómo deberían funcionar los procesos internos de gobierno de recursos.

[Más sobre un enfoque de economía de “market economics” para los procesos de gobernanza de recursos...](#)

Los procesos de gobierno de recursos deben considerarse solo después de la implementación del presupuesto basado en inversiones, ya que depende de las definiciones de los productos y servicios de cada organización, y sus tarifas.

10. Conclusión: El papel del liderazgo

Los tiempos son difíciles y hay que recortar los gastos. ¿Qué hará?

Si corta una función (elimina un departamento) o un rubro de gastos (viaje, capacitación o dotación del personal), probablemente haya dañado las ganancias tanto como ha ahorrado costos. El daño puede sentirse a corto plazo. Ciertamente se sentirá más tarde cuando las condiciones económicas mejoren.

Si corta un entregable completo en una sola organización, al menos conservará la capacidad de esa organización para producir el resto de sus entregables. Sin embargo (de no tener cuidado) podría inadvertidamente inhabilitar una importante cadena de valor de toda la empresa cortando un elemento crítico dentro de ella.

Cuando corta una cadena de valor completa (por ejemplo, un producto/servicio o una estrategia), ha ahorrado costos de una manera enfocada y sensata.

Hay un "plano superior": En lugar de hacer los recortes usted mismo, puede establecer procesos de negocio para que todos trabajen automáticamente dentro de los recursos disponibles y se centren en los resultados correctos.

La implementación de un presupuesto basado en inversiones y una economía interna basada en el mercado alineará automáticamente los entregables dentro de cada cadena de valor y enfocará el escaso poder adquisitivo en los esfuerzos más estratégicos. Lo hace, no solo una vez, sino de manera continua. La compañía nunca más se volverá "gorda" ni perderá tiempo y dinero en actividades que tienen poca recompensa estratégica.

Controlar el gasto es un trabajo de liderazgo necesario y continuo. Más allá de esta obvia responsabilidad, los ejecutivos que implementan procesos de negocio saludables dejan el legado duradero de una organización austera que se enfoca continuamente todos sus valiosos recursos en torno a los objetivos estratégicos clave de la compañía, ahora y para siempre jamás.