

## Altair | Soluciones Reales

# La Reducción de Costes, un arma de doble filo

El Muchas compañías recurren, en épocas de crisis, a la reducción de costes. Sin embargo, la reducción de costes no es ni conceptualmente la única y, ni siquiera, en ocasiones, la mejor medida a aplicar.

### Los Riesgos

En muchas ocasiones, **acometer procesos no racionales de reducción de costes provocará el efecto “pan para hoy y hambre para mañana”**; porque, a medida que pase el tiempo, nuestra cifra de negocio descenderá en el futuro, ya que habremos actuado sobre determinados costes que tenían un efecto positivo sobre ella (piénsese por ejemplo en el efecto que una reducción desmedida sobre los gastos de la red comercial podría tener sobre las ventas de una empresa); pero cuando nos demos cuenta, quizá sea demasiado tarde y, sobre todo, nos olvidaremos de vincular tal disminución de la cifra de negocios a la reducción de costes acometida en el pasado.

Aumentar los ingresos es más difícil, claro. Hay que pensar, hay que acometer en ocasiones grandes y/o complejos planes para promover un aumento de la cifra de negocios y sus efectos, además, no son inmediatos. Así que, en épocas de crisis, donde lo que se pretende es reducir de forma inmediata las pérdidas y/o incrementar los beneficios, las medidas para aumentar los ingresos suelen brillar por su ausencia; porque sus resultados se producen más a largo plazo y, evidentemente, cuestan más de implantar.

**Se piensa demasiado en el corto plazo y en los resultados inmediatos (beneficios), y demasiado poco en el largo plazo y en las expectativas futuras; y éstas, querido amigo, son la clave del éxito empresarial.**

### Técnicas para el análisis

Por otro lado, hoy disponemos de **diversas técnicas para llevar a cabo procesos lógicos de racionalización de gastos de explotación**. Entre estas técnicas se encuentran el **sistema de gestión de costes basado en las actividades** (activity based costing, o ABC) y la **técnica del análisis coste-beneficio (ACB)**.

Aunque habitualmente el ABC se utiliza como sistema de información de costes, no cabe duda de que puede jugar un importante papel aquí. Piénsese por ejemplo en la valiosa información de que dispone una empresa cuando es capaz de extender el uso del ABC desde el coste de los productos o servicios a toda la empresa. Me explico:

Si el ABC se utiliza para conocer los costes basados en las actividades necesarios para producir bienes y servicios, extendamos el ABC y pensemos en los costes de las actividades que son necesarias para la organización en su conjunto. Habrá gastos de explotación que no forman parte del coste de producción de bienes y servicios, pero que forman parte del coste de producción de la venta (publicidad, relaciones públicas, red comercial, etc.). A esos costes me refiero. Pensemos en el valor que añaden a la organización y, si es positivo, no los reduzcamos, porque, de otro modo, incurriremos en el error antes planteado.

La **técnica del Análisis Coste Beneficio (ACB)**, muy poco utilizada en el mundo empresarial, trata de acometer un proceso racional de evaluación económica, empresarial, social, etc., de todos los costes y beneficios que se derivan de tomar una determinada decisión. Y digo evaluación empresarial y social porque habrá aspectos de difícil cuantificación pero que serán relevantes de cara a la toma de decisiones (pérdida de reputación, por ejemplo); así que esta técnica nos ayudará a identificar todos los costes y los beneficios que se derivan de una acción.

Esta técnica es de difícil implantación porque exige un riguroso proceso de reflexión acerca de todo aquello que puede considerarse como gasto y como beneficio.

Indudablemente, al final habrá que cuantificar las cosas, dándoles un valor, aunque sea subjetivo, para determinar el signo, positivo o negativo, del ACB que nos haga tomar una decisión en un sentido o en otro.

Artemio Milla Gutiérrez  
Socio-Director | [soluciones-reales.es](http://soluciones-reales.es)

Resultados TANGIBLES  
Y DIRECTIVOS Satisfechos