

Contenidos

Resumen ejecutivo	3
Integre la optimización de costes en su plan estratégico	
Explique la incidencia del ahorro de costes	
Convierta la reducción de costes en una iniciativa de toda la organización	5
Comprométase a cambiar para alcanzar resultados sostenibles	6
Saque el máximo provecho de sus proveedores gracias al conocimiento de su sector	7
Continúe con el impulso	9
Acerca de los autores	10

Edita

Expense Reduction Analysts www.expensereduction.com

Autores:

John Hall Linda Zager Randy Mackay John Lauchnor

Directora:

Katie Fanuko

Concepto y diseño:

Daniel Battams-Scott

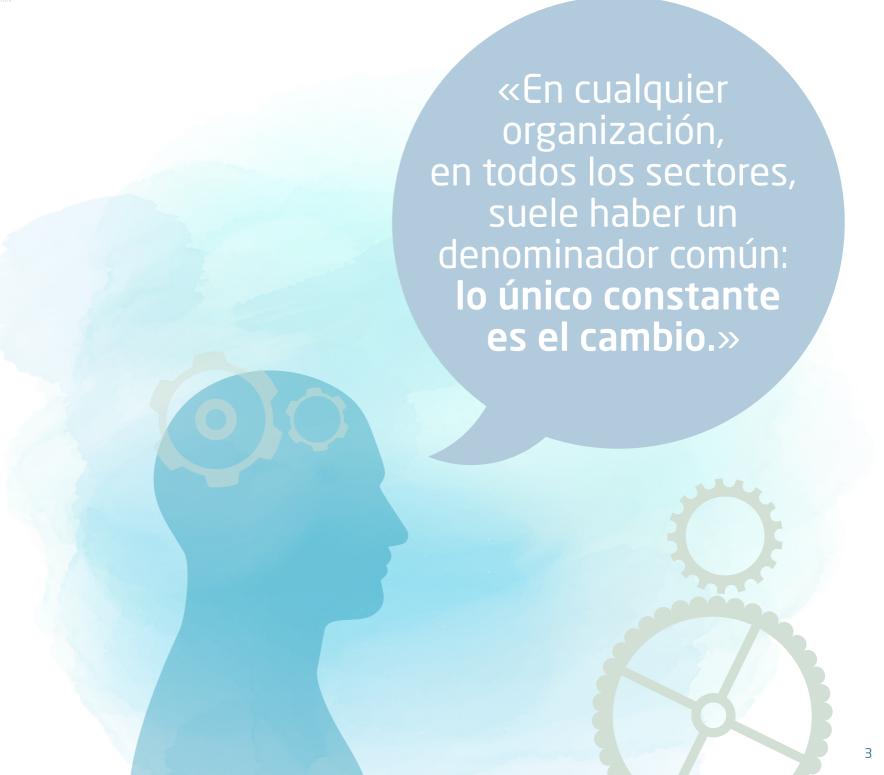
Resumen ejecutivo

En cualquier organización, en todos los sectores, suele haber un denominador común: lo único constante es el cambio.

Dado que las tecnologías como la inteligencia artificial, el transporte autónomo y las aplicaciones de realidad virtual continúan evolucionando y se abren paso en el sector comercial, la forma de realizar negocios en su empresa, con toda seguridad, también se verá transformada en los próximos años.

Tanto si los cambios en la empresa se producen como consecuencia de las tecnologías emergentes o de disruptores subsecuentes, la protección de datos o nueva legislación, su organización deberá ser ágil para adaptar su funcionamiento en consecuencia.

Sin embargo, las tecnologías emergentes y los cambios no solo representan retos potenciales, sino que también pueden significar oportunidades para impulsar su organización.



Integre la optimización de costes a su plan estratégico

Su organización debería incorporar a la planificación estratégica la detección de formas de capitalizar las transformaciones del sector y las oportunidades que representan. Un proceso de planificación estratégica no solo ayuda a su organización a definir iniciativas con una perspectiva más amplia, sino que también puede ayudar a responder a la pregunta «¿cómo hemos planificado financiar nuestros objetivos más importantes?»

No es inusual que las organizaciones prioricen ahorrar en los gastos diarios, aunque a menudo este método solo se centra en resultados a corto plazo. Por ejemplo, reducir los costes generales en cierto porcentaje respecto al año anterior o «congelar» las compras en determinados tipos de gastos puede llegar a ser más perjudicial que beneficioso. Los ahorros potenciales que se consiguen con este enfoque pueden llegar a ser insostenibles y, además, podrían generar resistencia por parte de los departamentos afectados y el personal.

Se puede lograr un enfoque más sostenible y a largo plazo para financiar iniciativas buscando activamente flujo de caja adicional mediante un esfuerzo estratégico de optimización de costes, controlado por una filosofía de gestión de costes integrada en la cultura de la organización.

El secreto para descubrir oportunidades sostenibles de ahorro de costes desde el interior de su base de proveedores es de dos tipos. Su organización no solo debería crear una cultura de reducción de costes promoviendo un esfuerzo en la gestión de los gastos en todos los departamentos, sino que también debería promover una mayor familiarización con proveedores existentes y potencialmente nuevos y sus sectores, para encontrar oportunidades de obtener mayor valor por los productos y servicios que ofrecen.

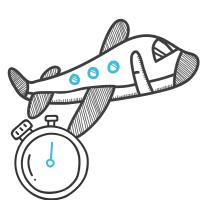
Explique la incidencia del ahorro de costes

Además de comunicar las razones generales por las que la organización adopta estrategias de optimización de costes, explicar la utilidad del ahorro de costes en términos equivalentes a ingresos y cómo afecta al balance final puede ayudar a los empleados a comprender la importancia, en un contexto más general, de las medidas de ahorro de costes. El equipo debe comprender que ninguna área de gasto debe considerarse «sagrada» o ser incontestable.



Por ejemplo...

Si los miembros del equipo se dan cuenta de que ahorrar un millón de dólares equivale a cinco o diez millones de dólares en ventas, podrían estar más interesados en encontrar áreas de su departamento en las que reducir o racionalizar costes.



Por ejemplo...

Si los documentos siempre se envían a los clientes mediante envío aéreo de un día, considerar el envío en dos días o el envío terrestre de los productos no sensibles al factor tiempo puede dar como resultado un ahorro.

Convierta la reducción de costes en una iniciativa de toda la organización

Para favorecer el desarrollo de una cultura de optimización de costes dentro de una organización, la alta dirección debe implantar una iniciativa estratégica y todas las partes interesadas deben comprender bien los factores que impulsan el cambio en esta dirección.

Para garantizar la máxima aceptación por parte del personal, la dirección debe poder responder «por qué» es necesaria una iniciativa de ahorro de costes y qué beneficios reportará a la empresa».

La dirección debe ser capaz de explicar:

- ¿Para qué se utiliza el efectivo adicional?
- ¿Cuánto se necesita o sería deseable?
- ¿Cómo se beneficiará la organización de estas iniciativas?
- ¿Hay alguna opción más factible y en qué otros lugares podríamos encontrar otras oportunidades?

Una comunicación clara en todos los niveles de la organización conducirá a una actitud de conciencia de costes en todos los departamentos. Los líderes deben estimular la participación en la nueva cultura de gastos, tomar en serio la iniciativa y ser un ejemplo a seguir a través de sus propios actos.

Las empresas que mejor ejecutan los cambios organizativos poseen las mejores competencias esenciales para la implementación

Puntuación promedio en competencia, sobre 4



Participación y compromiso claro y en toda la organización para cambiar en todos los niveles de la organización



Capacidad de centrar la organización en una serie de cambios con prioridades establecidas



Responsabilidad clara para acciones específicas durante la implementación



Gestión eficaz del programa y uso de procesos de cambio uniformizados



Planificación desde el primer día para la sostenibilidad a largo plazo de los cambios



Mejoras continuas durante la implementación y acción rápida para elaborar planes alternativos en caso



Recursos suficientes y aptitudes para ejecutar los cambios

Se solicitó a los encuestados que evaluaran los enunciados de las mejores prácticas y capacidades de su organización, en una escala del 1 («muy en desacuerdo») al 4 («muy de acuerdo»).

Datos obtenidos del informe «Implementing Change with Impact» («Implementar el cambio con impacto»), de McKinsey Global Survey Results.

4 5

Comprométase a cambiar para alcanzar resultados sostenibles

Las empresas experimentarán a menudo realizando esfuerzos para cambiar dentro de su organización, centrándose en el rendimiento, el desarrollo y la optimización para prepararse para el éxito a través del ciclo empresarial.

El problema que encontrará un gran número de empresas no es la capacidad de desarrollar estos esfuerzos de cambio, sino cómo implementarlos y mantener los resultados en el tiempo.

Comprometerse a cambiar puede ser el factor decisivo para el éxito o fracaso de un esfuerzo. Cuando se pregunta a los ejecutivos de alto nivel acerca de la implementación del cambio en su empresa, a menudo citan la adopción del cambio en toda la organización y el compromiso de mantenerlo, dado que es el determinante del éxito o el fracaso.

Una motivación importante para implementar el cambio son los beneficios económicos para reinvertir en la empresa. Muchos directivos afirman que las empresas pueden no estar preparadas para transformar el cambio en resultados financieros sostenibles. El razonamiento subyacente se puede describir como un embudo. Inicialmente, muchos empleados tendrán muchas ideas potenciales para realizar cambios, sobre cómo se implementarán y cómo se verá el éxito de estos cambios. A medida que se desarrollan los cambios, las ideas se reducen en función de la prioridad de los cambios cuya aplicación se prevé. En cada fase de este proceso se pierde valor, ya que probablemente la mayoría de ideas iniciales tendrían posibilidades de éxito y resultados si se implementaran.

Las buenas ideas para cambiar son solo parte de la ecuación; las empresas necesitan disponer de un plan de cambio a largo plazo, considerar si son realistas y pueden llegar a ser sostenibles en un futuro inmediato. Las habilidades para implementar este cambio se deben practicar como cualquier otra habilidad, deben estar respaldadas por capacidades fuertes y prácticas organizativas para garantizar el éxito. También es importante que las personas y la empresa, en conjunto, sean socialmente conscientes de las condiciones que les rodean. Deben conocer cómo afectarán a la gestión de los cambios las diferencias del sector industrial, la geografía y el clima financiero. Por lo tanto, se debe desarrollar un plan de implementación que considere estos factores.

Para garantizar la máxima aceptación por parte del personal, la dirección debe poder responder «por qué» es necesaria una iniciativa de ahorro de costes y qué beneficios reportará a la empresa.

Saque el máximo provecho de sus proveedores gracias al conocimiento de su sector

A medida que su organización implementa estrategias de optimización de costes, es el momento oportuno para ampliar conocimientos sobre el sector de sus proveedores y determinar cómo puede aprovechar ese conocimiento para sacar el máximo provecho de sus productos y servicios.

Muchas organizaciones tienen un gran conocimiento, muy especializado, de su sector en particular. Cuando el departamento de ventas de una empresa negocia los precios con los clientes, el equipo suele tener un profundo conocimiento del sector y de la empresa que probablemente el cliente no tiene. Lo mismo puede decirse de los proveedores de una empresa. Mediante una mejor comprensión del sector de sus proveedores, usted adquiere conocimiento e influencia que pueden ser útiles para garantizar que su organización obtiene un precio competitivo por los servicios prestados.

Estos son algunos de los factores que su organización debe conocer acerca de sus proveedores:



Desarrollar normas de compra en toda la organización

Cuando un cliente tiene instalaciones en varias ubicaciones, es importante que el equipo de dirección corporativa establezca normas para la compra de suministros en toda la organización. Si los directivos locales o jefes de departamentos escogen a sus propios proveedores, la capacidad adquisitiva global se fragmenta. Además, si el director de cada ubicación tiene autonomía para establecer estándares de compra, los directores pueden establecer sus propias normas, lo que puede traducirse en ineficiencias en toda la organización.

Estableciendo normas de compra que todos los directores cumplan y utilizando los mismos productos en todas las ubicaciones, el cliente puede medir el control de calidad y ejercer mayor control sobre las compras para conseguir mayores ahorros.



Terminología y argot

En ocasiones, el proveedor utilizará terminología o argot para evaluar el nivel de sofisticación del cliente con respecto a su sector. Si se da cuenta de que un cliente no entiende una terminología concreta, el representante puede aprovechar la oportunidad para forzar al cliente a comprar algo que no es lo mejor para sus necesidades. También hay ocasiones en que un cliente piensa que ha comprado algo y luego se da cuenta de que la realidad es diferente. Esto sucede cuando el cliente no comprende plenamente algunos términos o cómo utilizar comparaciones entre productos.

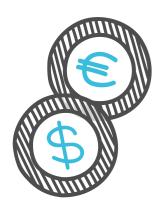
Comprender el complejo mundo del proveedor y saber cuáles son las preguntas que debe formular para descubrir oportunidades de ahorro puede ser muy provechoso. Por ejemplo, comprender la diferencia entre posiciones contractuales y extracontractuales, saber qué proveedores entran en cada categoría y comprender la forma en que los proveedores valoran sus posiciones extracontractuales puede producir un ahorro considerable a largo plazo.

Su organización también puede aprovechar el conocimiento recién adquirido sobre el proveedor para encontrar maneras singulares de hacer negocios en el futuro. En función de la empresa, un cliente puede darse cuenta de que hay maneras singulares de contratar suministros y servicios basados en el sector, la ubicación u otras variables concretas de la empresa. Por ejemplo, puede que su organización no se dé cuenta de que es habitual en el sector que un nuevo proveedor pague al cliente la penalización por rescisión del contrato con el proveedor actual y, además, le ofrezca una tarifa mejor.



Encuentre maneras singulares de contratar

Cuando tiene información acerca del sector de sus proveedores, los factores de coste y lo que les diferencia de la competencia, usted puede utilizar esta información para obtener el máximo beneficio de sus proveedores.



Determinantes del coste/precio

Los factores de coste de un proveedor incluyen el tamaño medio de pedido, modelos de pedido, frecuencia de los pedidos, ubicación(es) y plazo. Cada proveedor tiene sus propios costes a tener en cuenta. Con frecuencia, si el cliente pospone las entregas para última hora obtiene mejor precio porque hay menos congestión en los muelles de carga y menos porcentaje de errores. Comprender los costes de un proveedor puede ayudarle a tomar mejores decisiones y a obtener un mayor ahorro.



Tendencias del mercado y nuevas tecnologías

Los pedidos y la gestión electrónicos proporcionan a los usuarios la capacidad de establecer una lista finita de suministro, ahorrando tiempo gracias a que los pedidos anteriores aparecen automáticamente cuando el usuario inicia sesión en su cuenta. Al adoptar la tecnología y la facturación electrónicas, las organizaciones pueden ahorrar dinero en el pago de los gastos y también minimizar el riesgo de errores. Resumiendo: cuando se utiliza en el contexto adecuado, la tecnología puede redundar en eficiencia y ahorro.



Adopte el trato directo con los proveedores

Otra manera de obtener información sobre su proveedor es dirigirse directamente a él y preguntarle acerca de los factores que influyen en su negocio. Reunirse con su(s) proveedor(es) para comprender sus factores de coste, clarificar un apartado de su contrato que no acaba de entender o aprender acerca de cómo influyen los procesos de su empresa en los costes del proveedor le pueden ayudar a determinar si su este trabaja con usted de forma colaborativa. Si su proveedor no responde satisfactoriamente a sus preguntas, busque respuestas en empresas que trabajen con el mismo proveedor o de su competencia.

Mediante la comprensión del funcionamiento del sector de sus proveedores, su organización puede evaluar mejor si sus actuales proveedores le están proporcionando los mejores y más avanzados servicios disponibles y ayudarle a determinar si es el momento de realizar una licitación para asegurarse de que obtiene el mejor servicio al mejor precio.



La auténtica diferenciación entre competidores

El hecho de que los proveedores ofrezcan productos similares no significa que todos los proveedores sean iguales. Los servicios especiales, como la entrega de ordenadores, la reparación de equipos, la formación sobre producto, la gestión de inventarios, etc. pueden ser igual de importantes para reducir el tiempo del empleado. Al conocer los matices, ofertas especiales y descuentos que cada proveedor puede ofrecer, usted puede determinar cuál es el colaborador adecuado para cubrir sus necesidades de abastecimiento.

Muchas veces, los clientes piensan que su situación es única y que otros proveedores no serán capaces de igualar los servicios del proveedor actual. Mientras que cada proveedor tiene su propio lugar en el mercado, algunos de ellos se adaptan mejor a una empresa u organización en concreto.

Continúe con el impulso

Cuando una organización realiza un esfuerzo colectivo para implementar estrategias de optimización de costes, el progreso puede tener un excelente comienzo; pero, a lo largo del tiempo, el esfuerzo e interés iniciales se pueden enfriar. Para mantener el impulso, es indispensable mantener al personal motivado a largo plazo. Un método para conseguirlo es incentivar el esfuerzo de optimización de costes, para que el personal experimente continuamente la utilidad de encontrar formas de controlar los gastos. Por ejemplo, si un empleado o departamento sugiere algo que puede representar un ahorro anual de 10 000 dólares, un premio como una tarjeta regalo, un pequeño bono en efectivo o unas horas adicionales a su período de vacaciones pueden ser el impulso para que el personal adopte medidas para tener una actitud continuada de sensibilización acerca de los costes dentro de su organización. Incorporar incentivos (y crear un entorno en el que los empleados se sientan animados a sugerir nuevas oportunidades para reducir costes) puede propiciar que el esfuerzo sea más coherente y extensivo a toda la organización con el objetivo de conseguir una actitud continuada de optimización de costes.

Adoptando un planteamiento en dos fases para desarrollar una cultura más amplia de optimización de costes, tanto mediante la participación del personal como adquiriendo conocimiento del sector del proveedor para comprender mejor los factores de coste subyacentes, su organización puede obtener ahorros sostenibles a largo plazo que se pueden reinvertir en la empresa en los próximos años.



Acerca de los autores



John Hall

John Hall tiene 30 años de experiencia de gestión en el sector de envasado de productos de consumo (CPG), incluyendo 15 años como vicepresidente ejecutivo superior y ejecutivo en una empresa privada del sector CPG con una facturación de 240 millones de dólares. Entre sus muchas responsabilidades se encuentra la planificación estratégica y adquisiciones y fusiones, incluyendo la compra y venta final de Beech-Nut Nutrition a The Hero Group.

Hall ocupó puestos de dirección de ventas en Kraft General Foods y Procter and Gamble.

Se graduó en la Universidad de Illinois Meridional y ha tomado clases de desarrollo profesional en diferentes instituciones, entre las cuales la Facultad de Empresariales de la Universidad de Chicago.

Linda Zager

Linda Zager posee 28 años de experiencia profesional en Motorola, Inc. Su experiencia como directora administrativa incluye actividades de dirección de ventas y relaciones con clientes con una facturación de más de 400 millones de dólares de ventas anuales y clientes de grandes cuentas.

Posee una sólida experiencia en proyectos a gran escala, negociando contratos y estableciendo relaciones fructíferas. Otras responsabilidades de dirección incluyen la dirección de calidad y satisfacción del cliente, gestión de redes y gestión de créditos.

Es graduada por la Universidad Rutgers y tiene un MBA en Finanzas por la Universidad

Seton Hall.





John Lauchnor

John Lauchnor ha sido CEO, Presidente, COO, Vicepresidente de operaciones, Jefe de compras y otros cargos operativos y de ingeniería en empresas como Cincinnati Milacron, Precision Castparts, ABB, y Royal Precision.

Es licenciado en Informática por la Universidad de Clemson y MBA por la Universidad de Pittsburgh Joseph M. Katz School of Business. Es titular de tres patentes de Estados Unidos en programación robótica y diseño de producto.

Lauchnor es Presidente de ERA Office Supply Practice.

Randy Mackay

Randy Mackay tiene amplia experiencia en el sector retail, principalmente con los grandes almacenes May y Macy's. Durante más de 25 años ostentó el cargo de Vicepresidente/Director general en distintos puntos del país.

Es graduado por la Universidad de Houston.



Sobre Expense Reduction Analysts

Expense Reduction Analyst es, desde 1992, una consultora especializada en gestión de gastos y proveedores, que se dedica principalmente a mejorar el rendimiento de las empresas de diferentes tamaños en los sectores público y privado. Expense Reduction Analyst opera en más de 25 países con más de 650 consultores, y posee gran experiencia industrial en una gran variedad de categorías de gasto, como logística, gestión de instalaciones, suministros operacionales y médicos, servicios corporativos y personales y servicios de banca y finanzas, así como telecomunicaciones y tecnología de la información.

Expense Reduction Analysts tiene como clientes a miles de compañías medianas y varias firmas muy conocidas. Para saber más, visite **www.expensereduction.com**



©Expense Reduction Analysts 2018 – Todos los derechos reservados.

10 11