



**FUNDACIÓN
EXECyL**

**CÓMO REDUCIR LOS GASTOS GENERALES
EN NUESTRAS ORGANIZACIONES.**

Con la participación de:



Documento de la Comisión de Eficiencia | Execyl 2013

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento, de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible.

Sin olvidar lo que desprenden nuestros valores:

- Aportamos valor mediante la **economía real**;
- Basada en la **cultura del esfuerzo**;
- Buscando la **implicación de todos**.

TRABAJAMOS EN COMISIONES SOBRE TRES TEMAS:



En relación al presente documento que se ubica dentro del ámbito de la Eficiencia de las Organizaciones, **LA COMISIÓN DE EFICIENCIA** tiene como:

- **OBJETO:** Contribuir a la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas de Castilla y León.
- **FUNCIONES:** Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por las empresas.

Fruto de una de las reuniones de la Comisión de Eficiencia nace el presente documento.

LA EXPERIENCIA DE LOS PROFESIONALES EN LA REDUCCIÓN DE GASTOS GENERALES: EXPENSE REDUCTION ANALYSTS.



Hablar de reducir gastos en la actualidad es casi el pan nuestro de cada día. Ha dejado de ser una opción para pasar a ser prácticamente una necesidad. Sin embargo, no siempre sabemos cómo hacerlo o, por lo menos, cómo hacerlo de manera eficiente. Por esta razón, hace ya 21 años su fundador, el británico Fred Marfleet, advirtió que se debía profesionalizar esta función empresarial. De dicho análisis surgió Expense Reduction Analysts, una consultoría especializada en la gestión de costes y de compras que se encuentra enfocada a proporcionar mejoras en el rendimiento de sus clientes.

Hoy en día se encuentra presente en 30 países (entre ellos España) y cuenta con una red de cerca de 750 consultores con un amplio conocimiento tanto de mercados como de productos y de proveedores en una amplia variedad de categorías de gasto, como son la energía, las telecomunicaciones, gestión de residuos, seguros, transporte y logística, marketing, gestión de flotas, gastos financieros, etc.



Para explicarnos todo lo relativo a Expense Reduction Analysts como empresa, así como su metodología y su experiencia a la hora de reducir gastos generales en las organizaciones, contamos con la colaboración de **Manuel A. Velázquez** (*en la imagen*), socio consultor y experto en la materia que hoy nos ocupa, a quien agradecemos su participación en el presente documento.

¿QUIÉN SE PLANTEA REDUCIR GASTOS CON EXPENSE REDUCTION ANALYSTS?

Uno de los primeros aspectos que podemos plantearnos es la tipología de empresas o de clientes que apuestan por los servicios de Expense Reduction Analysts a la hora de

ajustar sus cuentas de resultados. Tal y como se explica en su página web, sus clientes son empresas de diversos tamaños, pertenecientes tanto al sector público como al sector privado. Sin distinciones. Y así nos lo corrobora Velázquez: *“Ahora mismo **nuestro mensaje es efectivo en todas las empresas por su sensibilidad al ahorro**, lo que quizás no era tan común en épocas expansivas.”*

Y prosigue: *“nuestros clientes son empresas que abrazan el cambio, y esta cualidad está en su ADN. Es independiente de que haya o no crisis.”*

“Nuestro mensaje es efectivo en todas las empresas por su sensibilidad al ahorro.”

Para salir de su zona de confort y que las empresas se decidan a acudir a Expense Reduction Analysts a la hora de reducir costes, la experiencia les ha demostrado que aquéllas siempre han intentado primero llevar a cabo ese proceso de reducción de gastos de forma interna, pero o bien no han sabido cómo hacerlo o no lo han hecho de un modo suficientemente eficaz. *“Esto ya no existe. Se podría haber encontrado hace 4 ó 5 años alguna empresa que no hubiese puesto el foco previamente en un proceso de reducción del gasto. Pero ahora todo el mundo está haciendo esfuerzos por optimizar sus recursos minimizando sus gastos.”*

Las empresas pueden ser conscientes de haber hecho el esfuerzo pero no saben si se puede reducir más el gasto, si lo han hecho bien, si pueden mejorar, cómo hacerlo, etc. Dar un paso más contratando los servicios de Expense Reduction Analysts, profesionalizando esta función y aprendiendo de ello sólo es posible cuando las empresas tienen una **receptividad al cambio** y además, **no se conforman con lo conseguido**. *“En un proceso de estas características, no sólo hay que mirar el resultado, sino que también hay que poner un foco en la **transferencia de conocimiento** que se pueda producir. Este tipo de empresas (que quieren reducir costes después de haber reducido costes) son las que últimamente más están demandando los servicios de Expense Reduction Analysts”,* concluye Velázquez.



¿POR QUÉ DEBEMOS PONER EL FOCO EN NUESTROS GASTOS GENERALES?

Es obvio que toda organización lo que busca en última instancia es maximizar sus beneficios. No obstante, podemos aumentar nuestro margen por la vía de los ingresos (aumentando nuestras ventas) o por la vía del gasto (reduciéndolo hasta un mínimo que nos permita ser eficientes).

Dicho lo cual, ¿por qué en Expense Reduction Analysts se centran en los gastos generales? Son dos las razones principales que han llevado a ello, tal y como nos comentan: *“En primer lugar, como posicionamiento estratégico actuamos en el campo de la reducción de gastos generales debido a que en el momento de fundar nuestra empresa se detectó que no estaba adecuadamente cubierto este campo en el mercado. Pero aparte de esto, la razón fundamental es que **hoy en día aumentar las ventas es algo verdaderamente complicado, por lo que resulta muy interesante buscar otras opciones como las que nosotros aportamos (reducir los gastos generales), por los beneficios que conllevan**”*.

Lo vemos en números apoyándonos en el cuadro que figura a continuación y que ha aportado Manuel Velázquez:

	Escenario de partida	Reducción del 20%	Equivalente en ventas
Ventas	€ 100	€ 100	€ 140
Costes operativos directos	€ 35	€ 35	€ 49
Costes de personal	€ 35	€ 35	€ 49
Gastos generales	€ 20	€ 16	€ 28
Beneficio neto	€ 10	€ 14	€ 14
Después de impuestos (40%)	€ 6	€ 8	\$ 8
Valor empresa = 6 B/V	€ 36	€ 48	€ 48

Reducción de gastos del 20% = 40% incremento en beneficio neto
 €4M en ahorro de gastos = €40M de incremento de ventas

Tabla elaborada por Expense Reduction Analysts.

Aunque nos parezca difícil de creer, la experiencia les ha permitido comprobar que **reducir los gastos generales un 20% equivale a un incremento del 40% del beneficio neto**, cantidad que para ser conseguida por la vía de los ingresos implicaría aumentar un 40% las ventas, algo prácticamente imposible en la actualidad. *“Muchas veces nos obcecamos con crecer en ventas, lo que sería perfecto. Pero hoy en día es mucho más sencillo recortar en gastos generales (que no suelen ser los primeros a los que se nos suelen ir los ojos) alrededor de un 20%, que es lo que nuestra experiencia nos dice que puede ser posible, que incrementar las ventas, y más aún hacerlo en un 40%”,* constata Velázquez.

Reducir los gastos generales un 20% equivale a un incremento del 40% del beneficio neto.

Además, hemos de ser conscientes de lo que implican las partidas de gastos generales: estamos hablando de que pueden representar aproximadamente un 15% del gasto de nuestras cuentas de resultados. Por esta razón resulta bastante razonable aspirar a mejorar esos gastos en un 10%-20%, aumentando en uno o dos puntos nuestro margen.

De todos modos, es conveniente hacer un matiz con respecto a lo que implica ‘reducir gastos’: *“La palabra ‘reducción’ a veces tiene una connotación negativa. Lo que hay que buscar es un **ajuste** que permita que el gasto sea lo más productivo posible. Lo que tenemos que conseguir es eliminar el despilfarro y la improductividad”,* aclara.

Una buena noticia:

PARA AHORRAR NO ES IMPRESCINDIBLE INVERTIR.

Tal y como nos explica Manuel Velázquez, la propuesta comercial de Expense Reduction Analysts tiene la ventaja de que **el 90% de las acciones que proponen no necesita inversión.**

“Si propusiésemos inversión obtendríamos muchos menos ahorros de los que conseguimos. Hoy en día las empresas están buscando retornos de la inversión inferiores a 24 meses y en muchos casos inferiores a 12, y hay áreas como la de la eficiencia energética en las que es imposible, razón que lleva a muchas de ellas a no apostar por ello.”

¿QUÉ CATEGORÍAS DE GASTO TIENEN MÁS Y MENOS DEMANDA DE CARA A SU OPTIMIZACIÓN?

En base a los datos reflejados sobre 301 empresas europeas en el estudio '**La importancia de los procesos de reducción de gastos estructurales**' fruto de la colaboración de Expense Reduction Analysts con el Instituto Strascheg de Innovación e Iniciativa Empresarial (SIIE) de la EBS Business School, las categorías que más preocupan a éstas son: la energía, el marketing, la logística, el transporte y la gestión de viajes.

A nivel de nuestro país, Manuel Velázquez nos explica las categorías en las que detectan una mayor demanda de mercado:

- Las **telecomunicaciones** conforman una categoría para la que, *“por su dinamismo, competencia y cambio se puede aspirar a ahorros siempre de dos dígitos y, de media, por encima del 20%”*.
- Las **comisiones bancarias**, de tarjetas de pago, etc. permiten reducciones de dos dígitos y normalmente por encima del 15%.
- La **energía** *“tiene mucho menos margen. Podemos plantearnos objetivos en torno al 7-8 %”*.
- **Servicios auxiliares** (como la limpieza) también permiten ahorros de alrededor del 20%.
- La **gestión de residuos** es un campo con amplia demanda, principalmente debido a que *“la normativa es compleja y cambiante (por ejemplo, por las disparidades entre Comunidades Autónomas) y que podemos intentar transformar gastos en ingresos”*.
- Los **seguros** es otra categoría con bastante margen, pero en esta ocasión porque *“se suele producir un acomodo por parte del proveedor, el cual es siempre bueno romper”*.
- El **transporte** y la **logística** también. *“En ocasiones nos da la sensación de que los proveedores tienen poco margen, pero tocando palancas de procedimiento o de reorganización de la logística se puede considerar razonable aspirar a mejoras por encima del 10%”*.
- Los **seguros sociales** constituyen un campo interesante. *“Cumpliendo la legislación vigente y con la supervisión de la inspección de trabajo, es posible obtener mejoras de entre el 0,5% y 10% manejando diferentes palancas”*

Por el contrario, al preguntar por aquellas categorías menos dadas a la reducción, principalmente debido al poco margen de maniobra que queda en manos de las empresas, desde Expense Reduction Analysts nos mencionan tanto los impuestos como todo lo relacionado con alquileres y categorías que requieren de inversiones para materializar los ahorros, como es el caso de la eficiencia energética.

ASPECTOS CLAVE A LA HORA DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE REDUCCIÓN DE GASTOS GENERALES SEGÚN EXPENSE REDUCTION ANALYSTS.

Seis son los principales aspectos que consideran esenciales en base a su experiencia, a la hora de acometer reducciones de gastos generales en nuestras organizaciones:

ASPECTOS CLAVE

- Identificar las partidas de gasto.
- Establecer un objetivo de ahorro para cada partida de gasto.
- Determinar los objetivos y recompensas para cada persona que participará en el programa.
- Hacer equipos mixtos.
- Cuestionárselo todo.
- Medir los resultados de manera sistemática y mantener el momentum del ahorro en el tiempo.

Las veremos una por una:

1. IDENTIFICAR PARTIDAS DE GASTOS.

Es un tema que parece obvio y evidente, pero que no es nada baladí. Normalmente cuando queremos ver lo que gastamos, el primer contacto lo tenemos con el departamento de finanzas o de contabilidad, lo que nos genera un primer problema: *“en muchas ocasiones, según el departamento de administración y finanzas se tienen en cuenta los gastos desde una perspectiva de la contabilización pero no desde la perspectiva del gasto propiamente dicho. Por esta razón, lo que tenemos que identificar son ‘categorías de gasto’ y analizarlas correctamente. Tenemos que identificar cuáles son nuestros*



gastos y organizarlos en categorías que puedan ser abordables para trabajarlas como un proyecto. Por ejemplo, en telecomunicaciones debemos agrupar y tratar de manera única todos los gastos en teléfono, internet, etc. independientemente de en qué departamento los hayamos generado”, apunta Velázquez.

Comenzando por el libro mayor contable, se analizan tanto los conceptos contabilizados como los proveedores que están suministrando cada concepto. A partir de ahí, se componen las categorías de gasto y se nombran responsables de cada partida.

2. ESTABLECER UN OBJETIVO DE AHORRO PARA CADA CATEGORÍA DE GASTOS.

¿Trataremos la información de la empresa en su conjunto o procederemos a hacer análisis de las distintas unidades de negocio por separado? Normalmente lo que se busca es una información global de cómo se estructura el gasto y posteriormente se identifican los distintos puntos de decisión o unidades de negocio en función de los cuales se elaboran subcategorizaciones de esas categorías de gastos del conjunto empresarial.



“Es muy importante hacer benchmarking entre los diferentes centros. Se da mucho en la energía. Por poner un ejemplo que se entiende muy fácilmente, ¿por qué en una cadena de distribución hay unas tiendas que son más eficientes que otras? Es muy importante poder llegar a ver la foto desde una perspectiva lo más global posible para, posteriormente y dependiendo de cada caso, elaborar estrategias en las que en ocasiones será más conveniente consolidar, estandarizar y hacer un ‘traje único’ para todos, y en otras crear un ‘traje a medida’ para cada uno.”

Uno de los ejemplos que nos cuentan es de una cadena internacional de equipamiento del hogar para la que se hizo un análisis del transporte. En este caso se optó por un producto específico para cada tienda porque se trataba de una tipología de transporte tan peculiar (‘muebles que nos llevan a casa’) que requería de unas condiciones específicas que impedían encontrar un proveedor que satisficiera las necesidades de todas las unidades de negocio en su conjunto. En situaciones como la que acabamos de mencionar, lo ideal resultaría hacer un análisis de cada tienda para buscar una solución específica adecuada a cada una de ellas.

¿CÓMO SABER CUÁNDO ACTUAR?

BÚSQUEDA DE REFERENCIAS.

Depende del sector y de la categoría de gasto, pero por lo general existen dos opciones: la principal y más recomendable, acudir a un **benchmarking sectorial**.

En caso de no tener acceso a dicha información puesto que es algo complejo dado que sigue existiendo cierto recelo a la hora de compartir nuestros datos con otras empresas, lo mejor siempre **es compararnos con nosotros mismos a lo largo del tiempo** como unidades de negocio.

3. DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y RECOMPENSAS PARA CADA PERSONA QUE PARTICIPARÁ EN EL PROGRAMA.

Muchas veces cuando queremos **transmitir a nuestros mandos intermedios que hay que ahorrar**, hay una pregunta que nos solemos dejar por el camino: **¿qué gana esta persona por ahorrar?** Lo que la empresa gana por ello está claro, pero lo que el trabajador obtiene por realizar ese esfuerzo, no suele ser una pregunta que nos hagamos a pesar de su vital importancia.



Tal y como hemos visto, para ahorrar vamos a tener que aplicar un tiempo y un esfuerzo que, a lo mejor, lo extraemos de otras tareas o funciones por las que vamos a retribuir a esa persona y cualquier desviación sobre sus objetivos podría dar lugar a situaciones injustas (*¿por qué voy a tener que dejar de hacer aquello por lo que me pagan, para dedicarle tiempo a reducir costes, si eso no sólo no me beneficia directamente sino que me perjudica de cara a la consecución de mis objetivos?, se preguntaría el trabajador*).

Corremos el riesgo de que la plantilla no esté lo suficientemente motivada como para implicarse en un proceso de reducción del gasto que, por muy pequeño que sea, a la

empresa en su conjunto por supuesto le resulta de gran interés, aunque puede que no sea así para cada persona que está contribuyendo a ello.

“Te encuentras a personas que son muy ‘de empresa’, que tienen muy interiorizado que lo que es bueno para la empresa es bueno para ellos, pero también personas que, de no estar motivadas, dejan muchas posibilidades de ahorro por el camino y es ahí donde tenemos que trabajar”, explica Velázquez.

Pero esto no algo sencillo. La experiencia demuestra que cuesta mucho vender estos procesos internamente. Los procesos de reducción de gastos son largos y tediosos. Procesos en los que **hay que intentar satisfacer e involucrar a todas las partes**. De



este modo, estos programas, tal y como nos comentan desde Expense Reduction Analysts, tienen que ir acompañados de una **muy buena gestión del cambio** y una **muy buena comunicación**.

*“No sólo hay que conocer los beneficios que tiene lo que estamos haciendo, sino que especialmente **hay que saber transmitirlos**. De hecho, normalmente cuando se vende un cambio nos centramos tan sólo en alguno de sus aspectos (como sus beneficios), pero olvidamos otros factores de vital importancia con los que también deberemos lidiar. Es el caso de los riesgos tanto de llevar a cabo el cambio como de no hacer nada, que hay que conocerlos, comunicarlos y gestionarlos adecuadamente”, aclara.*

En definitiva, si bien es cierto que es la Dirección quien impulsa el cambio, **lo verdaderamente fundamental es que los mandos intermedios tengan claro qué hacer y por qué deben hacerlo, pues son quienes hacen que el ahorro se consiga y se refleje en la cuenta de resultados**. “Son la pieza clave”, concluye.

4. HACER EQUIPOS MIXTOS.

Para que surjan visiones diferentes y se minimicen los sesgos, es muy importante crear **equipos mixtos** en los que participen personas de distintos departamentos. A primera vista pueden resultar difíciles de gestionar, pero a la larga aportan una visión limpia y no condicionada que permite encontrar nuevas opciones de ahorro, algunas quizás disparatadas, pero otras de verdadera utilidad.

Tal y como nos comentan, en todo equipo habría tres niveles fundamentales: en primer lugar, hay un **sponsor** o un stakeholder del proyecto que intenta que se

consigan unos resultados; en segundo lugar, un **director de proyecto** que tiene la visión de todo lo que se hace y; en tercer y último lugar, aunque no por ello menos importante, **ejecutores** o equipos pequeños y planos (de unas 2 ó 3 personas) para cada una de las categorías, que sean quienes generen los resultados y reporten al director del proyecto.



5. CUESTIONÁRSELO TODO.

Tenemos que ser conscientes de que cuando algo se rechaza ha de fundamentarse el porqué y de que si existen riesgos han de ser valorados. **Cuestionar y valorar** todo resulta esencial para encontrar soluciones y, posteriormente, medir los resultados de una forma objetiva y sistemática.



*“A veces tenemos ideas preconcebidas sobre nuestros proveedores que tienen que ver con una situación puntual que se produjo hace muchos años. Tenemos que cuestionarnos también por qué pensamos y actuamos de una determinada forma, puesto que puede que sea irracional o injustificado hacerlo de esa manera. **Las ideas preconcebidas y el conformismo constituyen grandes barreras al ahorro**”, comenta Velázquez.*

Asimismo, **debemos estar abiertos al cambio, a nuevas ideas y a nuevas posibilidades que debemos barajar y analizar en profundidad del modo más objetivo posible.** La situación parece ser dispar a lo largo de la geografía española tal y como nos informan: *“Mientras que en Castilla y León aún existe mucha resistencia al cambio basada en una desconfianza muy alta de todo lo externo a la empresa, en otras Comunidades no se cuestiona de dónde provienen las ideas, sino si son buenas o no, y ése es el camino que deberíamos seguir e ir interiorizando en nuestras organizaciones”.*

6. MEDIR LOS RESULTADOS DE MANERA SISTEMÁTICA Y MANTENER EL MOMENTUM DEL AHORRO EN EL TIEMPO: ES UNA CARRERA DE FONDO.

De nada sirve que llevemos a cabo acciones puntuales de ahorro de costes si no medimos los resultados y nos esforzamos por mantenerlos en el tiempo. En palabras de Velázquez, *“si planteamos estos proyectos como si tuvieran un principio y un fin nos vamos a perder muchísimo. Hay que incorporarlo como una función más de la empresa. Quizás no como un departamento, pero sí como una función. Para ello es fundamental medir todo de manera sistemática”*.

Midiendo de manera sistemática cómo estamos y planteándonos el ahorro como algo continuo, nos resultará más fácil de mantener que dejar que el agujero se haga



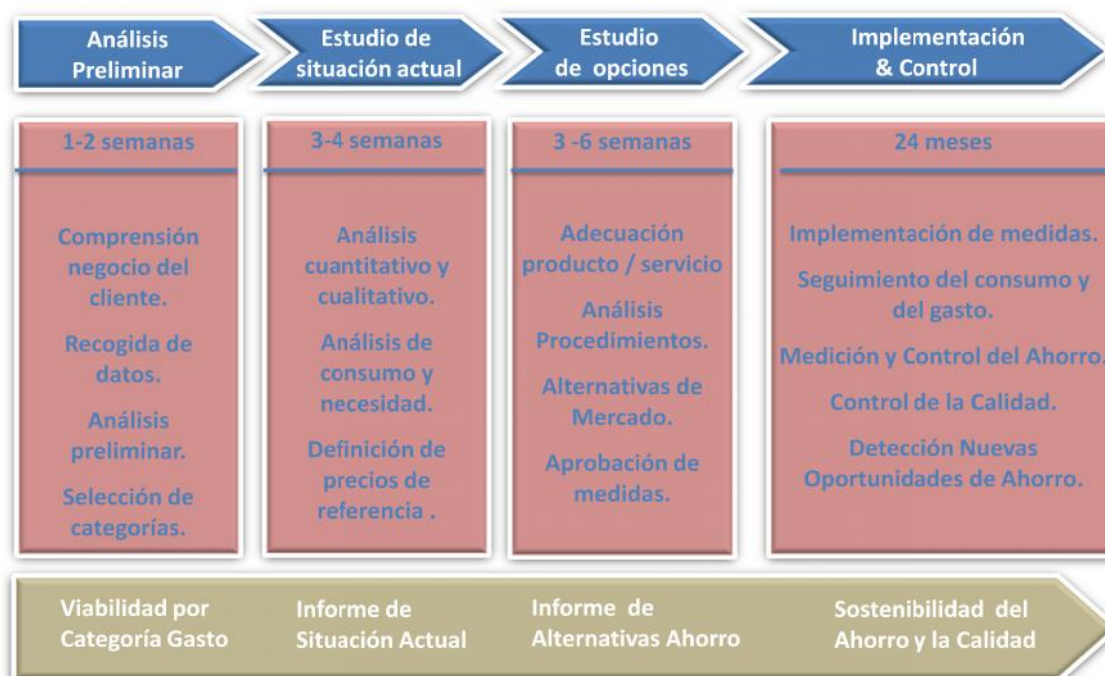
más grande hasta que no sepamos ya cómo repararlo. *“Nosotros recomendamos realizar un esfuerzo importante inicial para conseguir el ahorro e ir aplicando esfuerzos mucho menores posteriormente para mantenerlo en el tiempo”*, nos explica.

Además, resulta fundamental fijarnos **objetivos constantes de ahorro**, aunque es un aspecto que aún no tenemos asimilado en nuestra Comunidad según la experiencia de Expense Reduction Analysts: *“En Castilla y León es muy frecuente que las mismas empresas nos digan que ya han reducido gastos, y que se conforman con esa reducción. Pero, ¿cómo están seguros de que no pueden reducir más? Choca mucho con la mentalidad de, por ejemplo, el País Vasco. Allí les explicas a las empresas que vas a intentar que reduzcan gastos y que, de no conseguirlo, no les vas a cobrar nada y están más que dispuestas a intentarlo. Siempre buscan ahorrar todo lo que se pueda, aunque ya hayan conseguido buenos resultados”*.

Esa mentalidad de **apuesta por la mejora continua y la sostenibilidad** debería formar parte de la filosofía de cualquier empresa, allá donde ésta se encuentre, porque es la llave que nos permitirá mantenernos en el mercado y ser competitivos, aspectos esenciales ante una coyuntura económica tan compleja como la actual.

*“Deberíamos ser conscientes de que **nunca terminamos de reducir gastos**. Todos los años deberíamos marcarnos un objetivo de ahorro de manera sistemática, aunque la cuantía varíe. Además, no hemos de perder de vista que aunque el ahorro no se contabilice, está ahí y debemos tenerlo como referencia año tras año”*, nos recomienda.

EL PROCESO DE REDUCCIÓN DE GASTOS GENERALES. LA METODOLOGÍA DE EXPENSE REDUCTION ANALYSTS.



Cuadro aportado por Expense Reduction Analysts.

Tal y como podemos observar en el cuadro, cuatro son las etapas que va atravesando Expense Reduction Analysts a la hora de acometer procesos de reducción de gastos:

ETAPAS

1. Análisis preliminar.
2. Estudio de la situación actual.
3. Estudio de opciones.
4. Implementación y control.

Intentar destacar una de las etapas por encima de las demás sería poco adecuado en la medida de que todas, en su medida, contribuyen al éxito del proceso. No obstante, sí que podemos hacer algunas matizaciones de cara a comprender su magnitud.

Hay una fase a la que muchas veces no se le da la importancia que tiene porque no genera ahorro *per se*, pero sí que sienta las bases para ello: nos referimos al **estudio de la situación actual**.

Ahorrar sin saber cómo estamos es un error. Manuel Velázquez considera que *“es una fase en la que, si bien es cierto que en sí misma no genera valor inmediato, sí que es muy importante hacer un buen análisis de en qué y cómo estamos gastando el dinero (análisis cuantitativo y cualitativo). En Expense Reduction Analysts analizamos tanto los consumos como las necesidades, que acaban siendo las grandes olvidadas. **Tendemos a contratar lo que nos venden y no lo que necesitamos.**”* Y prosigue: *“deberíamos hacer un esfuerzo por conocer cómo se componen los precios de lo que compramos, cuál sería el escandallo de costes e independizar nuestras acciones de las fluctuaciones del mercado. Hay veces que gastamos más o menos pero no porque estemos comprando mejor o peor sino porque el mercado se mueve. Por esta razón hay que tener muy claros cuáles son los precios de referencia y cómo se componen esos precios.”*

Lo más complicado resulta explicar la necesidad de llevar a cabo esta fase cuando no se ve directamente reflejada en los resultados. *“Es muy difícil llevarlo a cabo en una empresa de un modo interno. Cuando recurren a nosotros forma parte de lo que contrata el cliente, puesto que es nuestra metodología, pero conseguir que lo analice la propia empresa es complejo por el tiempo y el esfuerzo que conlleva”,* explica.

Cierto es que el núcleo del proceso lo constituye la fase de **estudio de opciones y su implementación** pues es la que generará los resultados pero, tal y como hemos mencionado anteriormente, de nada sirve hacerlo de un modo puntual. La **sostenibilidad** deberá convertirse en uno de nuestros objetivos una vez que hayamos conseguido el ahorro, verificado y medido los resultados, y detectado nuevas oportunidades.

DOS CONSEJOS: FORMACIÓN Y ACTITUD.



No queremos finalizar el documento sin hacer referencia a dos cuestiones que juegan un papel fundamental en los procesos todo proceso de cambio. Concretamente nos estamos refiriendo a la formación para ello y a la actitud de las personas que lo llevan a cabo.

A la hora de reducir gastos es fundamental hacerlo con criterio, y para ello no debemos escatimar en formarnos en las distintas materias que intervienen en el proceso.

Una de ellas, la **negociación**, parece ser una gran olvidada dentro de las organizaciones. Para subsanarlo, dentro de Expense Reduction Analysts aportan su experiencia y su profesionalidad: *“Normalmente la negociación la lleva a cabo el responsable de la compra, pero si el proceso de ahorro está en nuestras manos, llevamos a cabo la negociación nosotros mismos. Creo que es un punto en el que verdaderamente marcamos la diferencia porque es nuestro trabajo”*.

La negociación es una disciplina más de la empresa sobre la que hay que formarse, en el que hay una serie de tácticas que hay que aprender y llevar a cabo. El primer error es mandar a negociar a gente que no ha recibido formación en negociación, lo que es de lo más habitual. Y es que negociar es mucho más que pedir ofertas, analizarlas y decidir. Requiere de unas competencias que han de ser aprendidas y de algunas técnicas específicas.

La clave nos la da Manuel: *“en las negociaciones hay que intentar hacer **planteamientos ganar-ganar y a medio y largo plazo**. Pedirle a nuestro proveedor que baje los precios porque sí tiene una visión muy a corto plazo porque puede generar muchos problemas. Además, tenemos que darle razones a nuestro proveedor para que venda la rebaja dentro de su empresa. Por eso es fundamental la **empatía** y ver qué es lo que la otra parte necesita para poder defender la propuesta en su organización”*.



Ya para finalizar, y retomando las palabras que Manuel Velázquez pronunció en la última Comisión de Eficiencia de la Fundación, hemos de recordar que ahorrar costes hoy en día puede ser una necesidad pero, sobre todo, ha de ser una cuestión de actitud: una **actitud** de inconformismo, de salir de nuestra zona de confort, de mejorar, de buscar la eficiencia y de maximizar nuestros beneficios.

Nuestra actitud y la de todas las personas intervinientes en el proceso de reducción de gastos serán determinantes en el éxito del mismo, por lo que habremos de dedicar esfuerzos para crear ese clima positivo que nos permita llevarlo a cabo. **Sabiendo que optimizar es posible y beneficioso para todos y que podemos contar con Expense para ayudarnos en el proceso, no tenemos razones para no intentarlo.**

Más información sobre Expense Reduction Analysts:



Expense Reduction
Analysts

<http://expensereduction.eu/es>

ANEXO. LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE REDUCCIÓN DE COSTES.

Estudio elaborado por EBS Business School y Expense Reduction Analysts.



Este estudio se encuentra, junto con otras publicaciones de Expense Reduction Analysts en:

<http://expensereduction.eu/es/white-papers>

http://expensereduction.eu/sites/default/files/la_sostenibilidad_en_los_procesos_de_reduccion_de_costes.pdf

A modo de aclaración, **la Fundación para la Excelencia no ha participado en la elaboración de dicho estudio**. Tan sólo pretendemos avisar de su existencia a nuestros Patronos y Socios Protectores puesto que consideramos les puede resultar de gran interés.

Agradecemos a Expense Reduction Analysts su difusión.

DOCUMENTO ELABORADO POR:**FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE
CASTILLA Y LEÓN (EXECYL)**

C/Arado 10, Bajo
47014 Valladolid
983 548 056
fundacion@execyl.es
www.execyl.es