

# Costes:

## CÓMO INNOVAR EN UN ÁREA DINÁMICA DE LA EMPRESA



*LA GESTIÓN DE COSTES ES UNA FUNCIÓN ESENCIAL CON IMPLICACIONES EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA, Y NO SOLO UNA BASE PARA EL CÁLCULO DE LOS PRECIOS DE VENTA DE BIENES Y SERVICIOS. POR ELLO, HAY QUE SER INNOVADOR EN LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS A LAS SOLUCIONES TRADICIONALES.*

Por  
**Carlos Soto**  
Consultor de Dirección y Organización

> Cualquier empresario que se preocupe por su negocio tiene que ser capaz de aclimatarse a las circunstancias del entorno y adaptar su empresa a una realidad cambiante. De lo contrario, podría verse abocada al estancamiento y la obsolescencia.

En el ámbito de los costes sucede exactamente lo mismo. Son muchos los métodos y sistemas que a lo largo de los años han sido desarrollados por grandes teóricos. No obstante, ¿cuáles son aplicables en su totalidad a nuestra organización? La experiencia demuestra que ninguno, y que es necesario realizar adaptaciones de los mismos a nuestra casuística particular.

Para ello resulta fundamental en primer lugar que la dirección de la empresa asuma la gestión y control de los costes como una función estratégica, cuya importancia trasciende el simple hecho de servir de base para el cálculo de los precios de venta de bienes y servicios. Muy al contrario, se trata de una actividad de gestión clave con implicaciones en todos los ámbitos de la compañía.

Y en segundo lugar es necesario entender que el proceso de cálculo, gestión, control y optimización de los costes es algo dinámico, alejado de soluciones estándar y para lo que no existen recetas milagrosas ni son válidas las soluciones de otros. Cada caso es un mundo y cada cual debe encontrar la solución que mejor se adapte a su propia realidad y necesidades.

### LA IMPORTANCIA DE SER INNOVADOR Y CREATIVO

Resulta fundamental rodearse de un equipo de trabajo, que tenga la mente abierta, que sea capaz de replantearse las cosas y de generar ideas. A tal efecto resulta muy útil crear un área de desarrollo, que trabaje de manera dinámica y proactiva en el proceso de identificación de áreas de mejora y en el desarrollo de soluciones o nuevos métodos de trabajo. También

en el ámbito de los costes y, de manera muy especial, en todo lo relativo a la optimización de los mismos.

No existen ideas malas sino ideas de difícil aplicación, ya sea por coste, disponibilidad temporal o prioridad en su implantación. Por este motivo, es necesario que en las sesiones de 'brainstorming' (tormenta de ideas) no se desestime ninguna idea por loca que pueda parecer. Se deben trabajar todas y cada una de ellas y determinar su aplicación en función de las conclusiones sobre su viabilidad y las necesidades puntuales de la empresa.

A continuación presentamos algunos ejemplos basados en casos reales de clientes de Tactio. En todos ellos se trabajó desde la imaginación, la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones concretas a problemas reales, dejando de lado las soluciones convencionales.

#### Caso 1

Empresa distribuidora de calzado. Comercializa 230.000 pares de zapatos al año, con un coste medio de compra al fabricante de 13,06 € por par, que resulta poco competitivo frente a otras empresas del sector.

**Decisión.** Ante la necesidad de mejorar la posición competitiva se propone comprar una pequeña unidad productiva valorada en 300.000 €, lo que implica pasar de una actividad de comercialización de producto acabado a una actividad productiva de transformación de materia prima para obtener el producto acabado. El impacto una vez imputados todos los gastos asociados implica una reducción del coste unitario del producto de 2,56 € por par. Aplicado este ahorro sobre las ventas anuales, supone una reducción del gasto de 588.000 € anuales. Por tanto, la inversión se amortizaría en 6 meses, obteniendo el primer año un beneficio extra de 288.000 €. A partir del segundo año, el



ES FUNDAMENTAL QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASUMA LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS COSTES COMO UNA FUNCIÓN ESTRATÉGICA



beneficio pasaría a ser de 588.000 €. Además, se ganaría una flexibilidad en la producción de productos sin precedentes.

**Conclusión.** En ocasiones es necesario invertir para poder ahorrar.

	ANTES	AHORA
Nº de pares	230.000	
Coste medio (€)	13,06 €	10,50 €
Ahorro por par (€)	-2,56 €	
Inversión	300.000 €	
Ahorro en consumos	-588.000 € anuales	
Plazo amortización inversión	6 meses	

**Caso 2**

Empresa del sector electrónico. Se identifica un cuello de botella en una de las secciones de su proceso productivo. Esta sección trabajaba de lunes a viernes, 16 h. diarias. El tiempo de arranque de la máquina era de 01:40 h. y el nivel de ocupación de la máquina era equivalente al 89,58%. Pero, a pesar de tener un nivel alto de saturación de la capacidad productiva, no se desestimó la opción de realizar un estudio de mejora.

**Decisión.** Pasar a trabajar de forma ininterrumpida de martes a viernes (hasta mediodía). El operario pasaba a realizar jornadas de 12 h. diarias más 4 del viernes y descansaba 3,5 días seguidos. Con esta decisión se redujo el tiempo de puesta en marcha de la máquina en 06:40 h. semanales, pasando a utilizar sólo un arranque de máquina frente a los cinco anteriores.

De este modo el nivel de ocupación de la máquina se elevó hasta el 97,91%, obteniendo así 346 h. más de producción anual en dicha sección. Además, los 2 operarios de la sección

reaccionaron de forma muy positiva al tener la posibilidad de incrementar su tiempo de descanso continuado con la familia.

**Conclusión.** Analizar el propio negocio y contar con nuestro equipo de colaboradores nos puede ayudar a mejorar los ratios de productividad, sin incrementar el coste.

	ANTES	AHORA
Horario	L a V	MaV (1/2)
Jornada diaria operario	8 h	8 + 4h
Tiempo parada máquina	08:20 h	01:40 h
Ocupación máquina	89,58%	97,91%
Felicidad del operario	NP	SI

**Reflexión final**

Estos casos y otros similares tienen como finalidad reducir y/o optimizar los costes. Pero no siguen un patrón estándar, sino que nacen del análisis de la operativa diaria de cada una de las organizaciones y sus propios procesos. Los profesionales de Tactio estudiamos cada empresa como un ente único e independiente para identificar en cada caso sus disfunciones y proponer las soluciones específicas.

Promovemos la creatividad y la innovación en la generación de ideas y soluciones, ayudando a los empresarios y sus colaboradores a salir de su zona de confort, requisito fundamental para evitar el inmovilismo en un entorno cambiante.

La siguiente cita resume de forma sintética lo que hemos plasmado en este artículo. "Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado; está fundado en nuestros pensamientos y está hecho de nuestros pensamientos". (Buda) ■