



# La reducción de costes en tiempos difíciles

Foro Innovación – José Cerezo

Madrid, 2 de octubre de 2009



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

# ZEC

Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## Objetivos de la presentación

- Recordar la importancia de una buena política de reducción de costes



# ZEC

Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## Objetivos de la presentación

- Recordar la importancia de una buena política de reducción de costes
- Explicar la metodología del valor añadido orientado a competidores y clientes





Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## Objetivos de la presentación

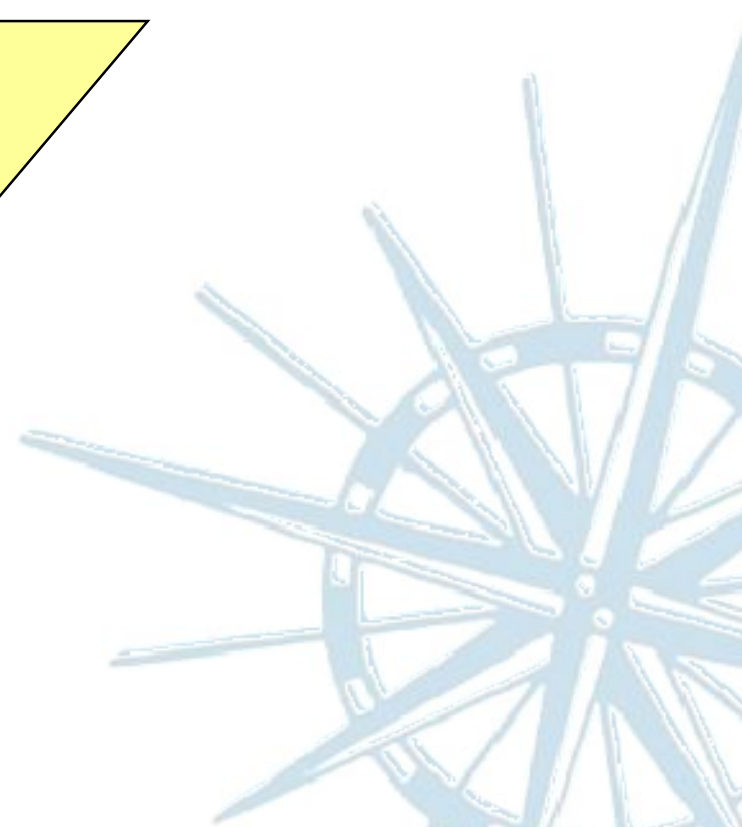
- Recordar la importancia de una buena política de reducción de costes
- Explicar la metodología del valor añadido orientado a competidores y clientes
- **Presentar un elemento que suele estar oculto en la reducción de costes: el componente fiscal**

## La reducción de costes se ha convertido en una disciplina de supervivencia

### DIFERENCIACIÓN

- Lo importante es la calidad
- El producto / servicio tiene características diferenciales
- Márgenes altos
- Ej. Alta costura

Estrategias  
empresariales  
posibles



## La reducción de costes se ha convertido en una disciplina de supervivencia

### DIFERENCIACIÓN

- Lo importante es la calidad
- El producto / servicio tiene características diferenciales
- Márgenes altos
- Ej. Alta costura

**Estrategias  
empresariales  
posibles**

### ESTRATEGIA DE NICHOS

- Productos adaptados a un determinado segmento de mercado
- Ej. Apple para diseñadores



## La reducción de costes se ha convertido en una disciplina de supervivencia

### DIFERENCIACIÓN

- Lo importante es la calidad
- El producto / servicio tiene características diferenciales
- Márgenes altos
- Ej. Alta costura

**Estrategias  
empresariales  
posibles**

### ESTRATEGIA DE NICHOS

- Productos adaptados a un determinado segmento de mercado
- Ej. Apple para diseñadores

### LUCHA EN COSTES

- Lo importante es el precio
- Calidad estándar
- Ej. Tornillos



# ZEC

Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



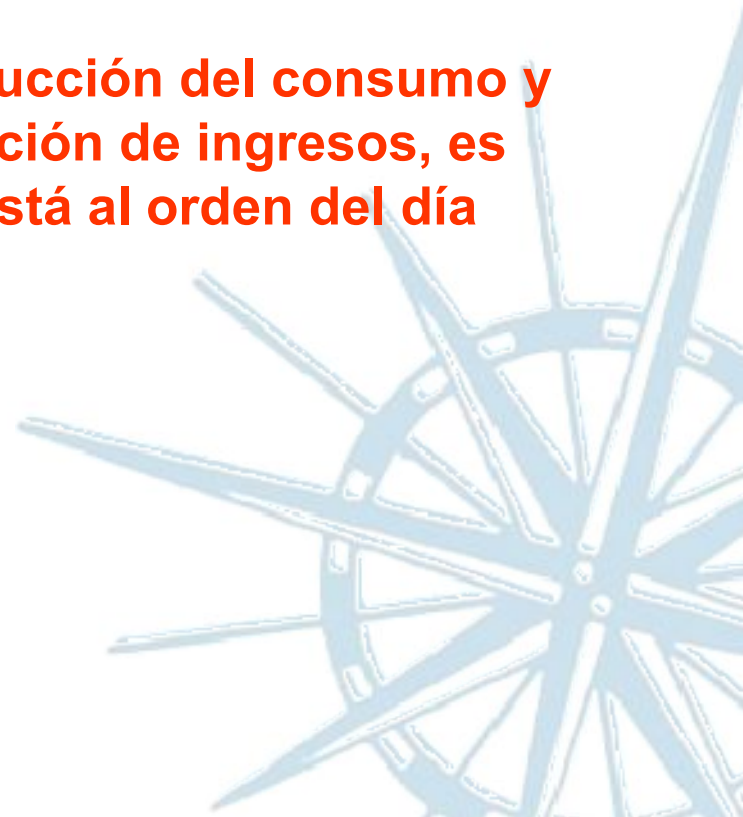
Gobierno  
de Canarias

## Elementos a tener en cuenta a la hora de reducir costes

Vigencia



Con la reducción del consumo y la disminución de ingresos, es algo que está al orden del día



## Elementos a tener en cuenta a la hora de reducir costes

Vigencia



Con la reducción del consumo y la disminución de ingresos, es algo que está al orden del día

Dureza



Es un proceso que implica muchas veces decisiones traumáticas



## Elementos a tener en cuenta a la hora de reducir costes

Vigencia



Con la reducción del consumo y la disminución de ingresos, es algo que está al orden del día

Dureza



Es un proceso que implica muchas veces decisiones traumáticas

Importancia



Las medidas no se deben improvisar ya que puede tener efectos indeseados no previstos

## El análisis del valor añadido como técnica recomendada para la reducción de costes

**Análisis del  
valor añadido**



En relación a nuestros  
competidores inmediatos



En relación a nuestros  
proveedores y clientes





Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## **Análisis del valor añadido con respecto a nuestros competidores**

- El proceso de fabricación / prestación del servicio se descompone en todos aquellos subprocesos que la empresa puede obtener ventajas
- Se analiza de manera aislada el coste de materia prima
- El resto se analiza, no por naturaleza de los costes, sino por áreas autónomas de trabajo sobre los que se puede actuar de forma diferenciada

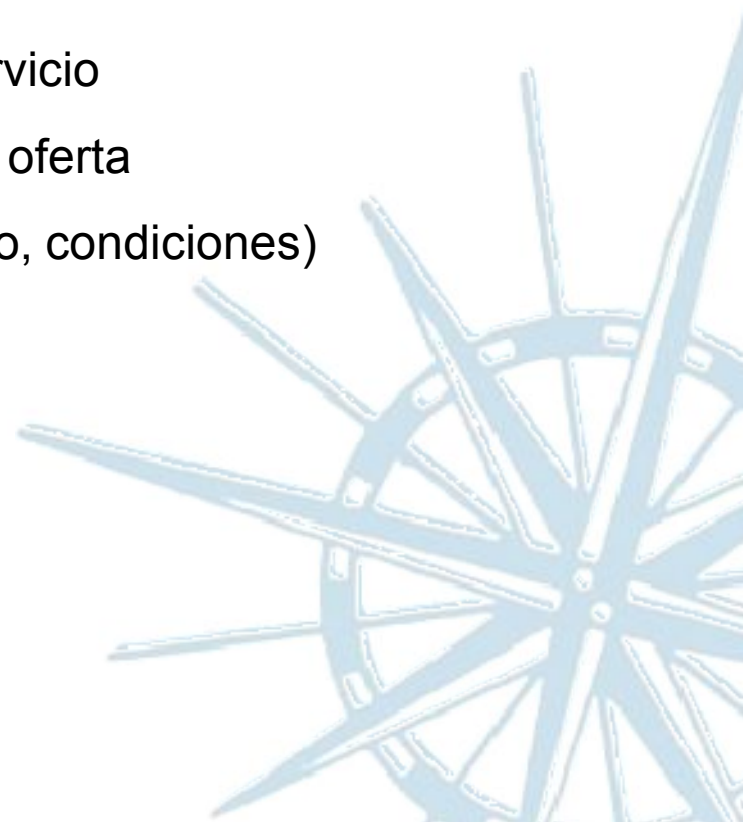
## Comparativa con otros competidores

Elemento	Preguntas clave
<b>Sistema de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo compro?</li><li>• ¿Transaccional o relación a largo plazo?</li></ul>
<b>Sistema de producción / operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuánto produzco internamente y cuánto subcontrato?</li><li>• ¿Mi sistema productivo está basado en costes fijos o variables?</li><li>• ¿Mi tecnología debe ser avanzada o punta?</li></ul>
<b>Departamento de I+D</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Interno o subcontratado?</li><li>• ¿Centrado en producto o en proceso?</li></ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Centralizada o descentralizada?, ¿En red o en pirámide?</li><li>• ¿Promoción interna o contratación externa?</li></ul>
<b>Mecanismos de acceso al mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Fuerza de ventas propia?</li><li>• ¿Licencias?, ¿Híbrida?</li></ul>

## Medidas para la reducción de compras

### Ejes de actuación en la oferta (precio, proveedor)

- Consolidar compras:
  - Menos proveedores del mismo servicio
  - Recurrir a proveedores con mayor oferta
- Renegociar contratos existentes (precio, condiciones)
- Buscar otros (nuevos proveedores)



## Medidas para la reducción de compras

### Ejes de actuación en la oferta (precio, proveedor)

- Consolidar compras:
  - Menos proveedores del mismo servicio
  - Recurrir a proveedores con mayor oferta
- Renegociar contratos existentes (precio, condiciones)
- Buscar otros (nuevos proveedores)

### Ejemplos concretos

- Estandarizar el material de oficina y comprar a un solo proveedor (marca)
- Consolidar los seguros en una sola empresa
- Recurrir a proveedores de Europa del Este

Los procesos interactivos en Amazon están diseñados para que los usuarios encuentren la información y ayuda necesaria on-line en cualquier fase del proceso

Comprador arrepentido: "Hice una compra en Amazon... pero ahora quiero anularla"

¿Cómo lo hago?



1 Entro en www.amazon.com

2 Voy a "My account"

3 Entro en "Cancel Items or Orders"

4 Y ya podría cancelar la orden yo mismo

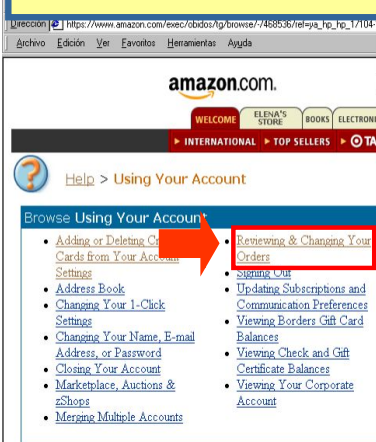
Annotations: Red boxes highlight 'YOUR ACCOUNT', 'Cancel Items or Orders', and 'View or change order'. Red arrows point from the text boxes to these elements. A red box also highlights 'Cancel checked items' in the order summary table.

Items Ordered	Price	Check to Cancel
1 of <a href="#">Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy</a> [-hardcover] By: Philip Evans, Thomas S. Wurster	\$19.25	Cancel 1 item <input type="checkbox"/>
Item(s) Subtotal: \$19.25		
Shipping & Handling: \$7.98		
Total Before Tax: \$27.23		
Tax: \$0.00		
Total Items: \$27.23		
<a href="#">Cancel checked items</a>		

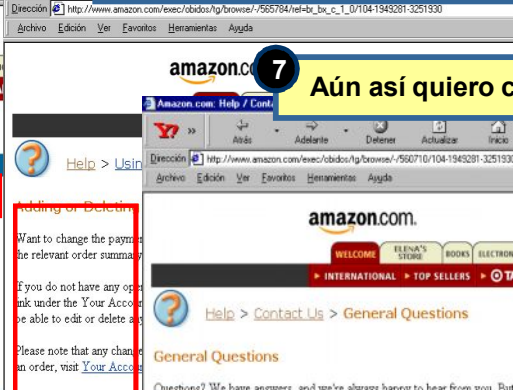
En caso de no poder localizar on-line la ayuda necesaria, siempre se puede enviar un e-mail al servicio de atención del cliente

Comprador arrepentido: *“Sin embargo, y a pesar de poder hacerlo yo mismo, me quedaría más tranquilo si pudiera contactar con alguien”*

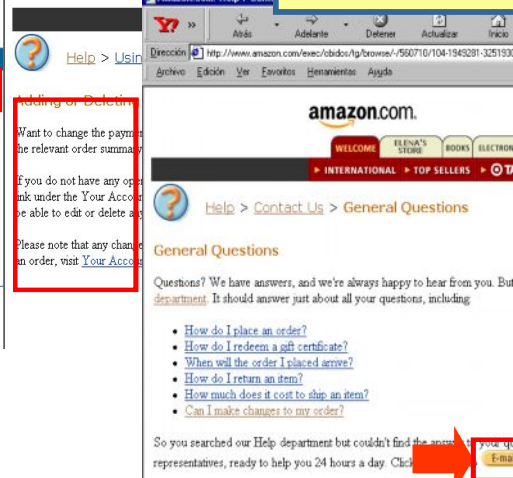
**5** Voy al menú de “Help” y busco información sobre Cambios en los Pedidos



**6** Me dan más información sobre las cancelaciones



**7** Aún así quiero contactarle

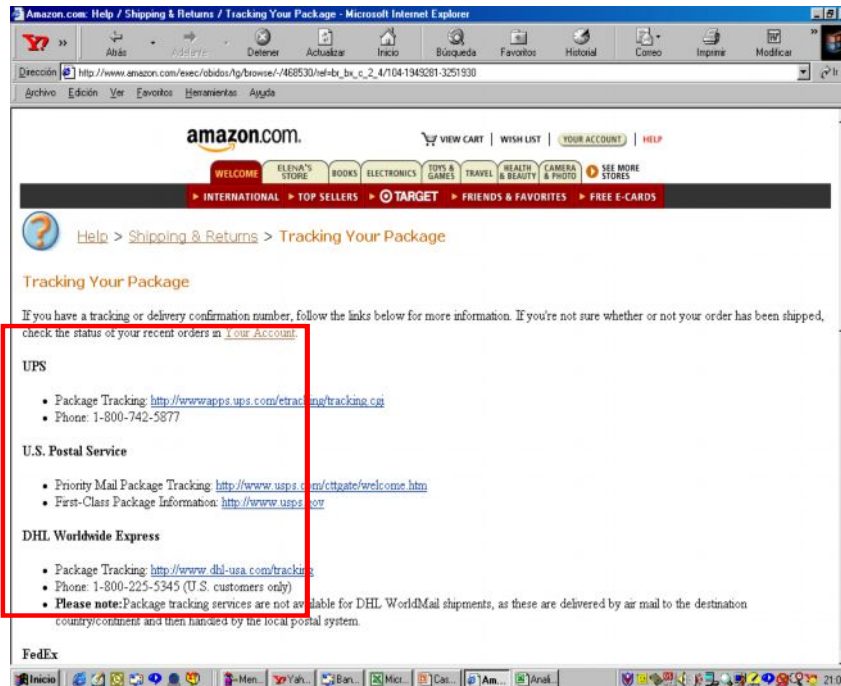


**8** Me dan la posibilidad de enviar un e-mail



## La atención telefónica está literalmente oculta en el Site de Amazon...

Por cierto, encontré los teléfonos de las empresas de paquetería...



...pero dónde estaba el número de teléfono del Centro de Atención al Cliente de Amazon ?



## FedEx ha sido una de las empresas pioneras en la utilización del canal on-line

### FedEx.co



- En la red desde 1994
- 2.5 MM de clientes diarios en FedEx.com
- 1.2 MM de consultas diarias on-line de seguimiento de paquetes
- Ahorros de 20 MM USD anuales sólo gracias al seguimiento on-line de paquetes
- 0,10 \$ por consulta on-line

V  
S.

### FedEx “Mundo real”

- 60.000 consultas diarias telefónicas de seguimiento de paquetes
- 2,14\$ coste medio por llamada al número “toll-free”

## Menos el propio envío físico de productos, en FedEx.com es posible realizar online prácticamente cualquier tipo de operación

No exhaustivo

### Herramientas de envío de paquetes

- ✓ Preparación e impresión de los documentos de envío
- ✓ Base de direcciones
- ✓ Verificación del precio del envío
- ✓ Comunicación por e-mail de todos los datos referentes al envío a todas las personas implicadas
- ✓ Envío de mensajes de pre-alerta a estinatarios u otras personas indicadas sobre el envío en curso

### Seguimiento de paquetes

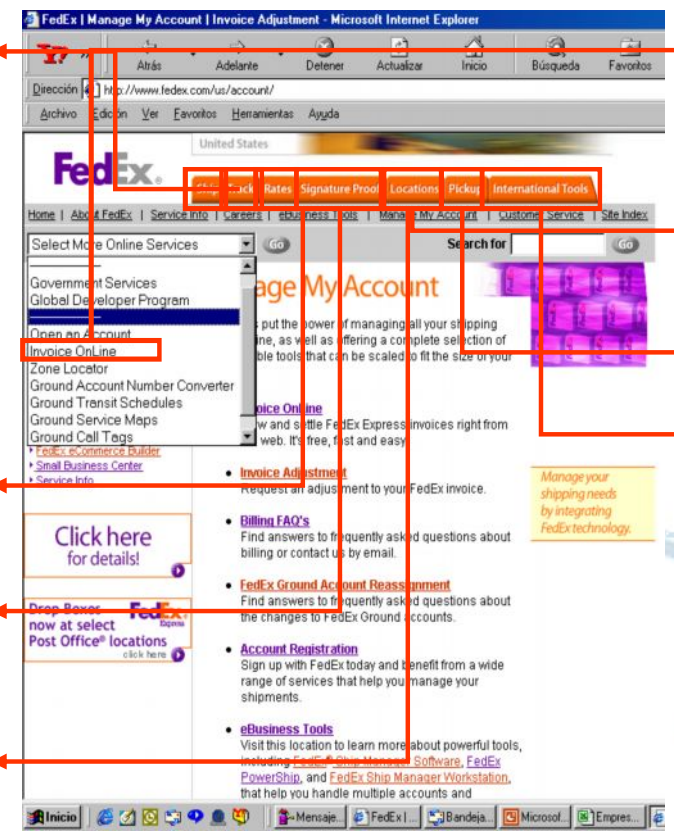
- ✓ Rastreo on-line
- ✓ Rastreo por e-mail

### Tarifas

Configurador de tarifas parametrizado por origen, destino, tipo de envío, peso, dimensiones etc.

### Firmas de entrega

Visualización on-line de la firma del receptor del paquete



### Facturación y pagos on-line

"Once your account is set up on FedEx Invoice OnLine, you will no longer receive new invoices on paper"

### Localizaciones

Buscador de oficinas Fedex

### Solicitud de mensajero y planificación de recogidas

### Herramientas internacionales

- ✓ Localizador de documentación para envíos internacionales
- ✓ Conversor de monedas
- ✓ Guía internacional de regulación de aduanas
- ✓ Noticias internacionales
- ✓ Base de datos de exportación
- ✓ Etc.

### Solicitud de embalajes

## El análisis del valor añadido como técnica recomendada para la reducción de costes

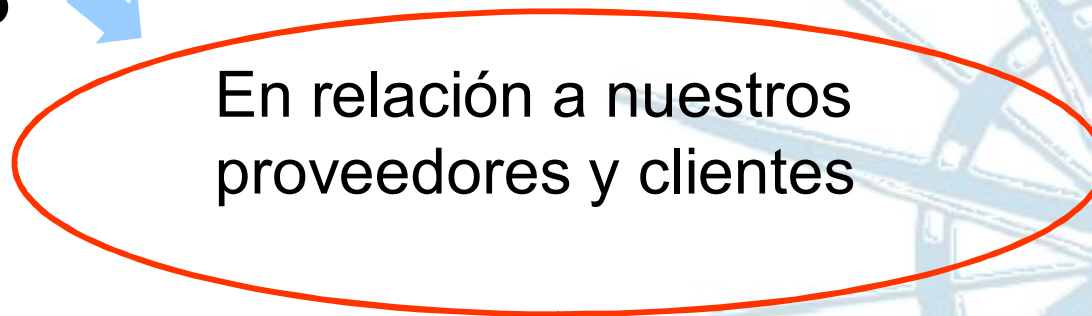
**Análisis del  
valor añadido**



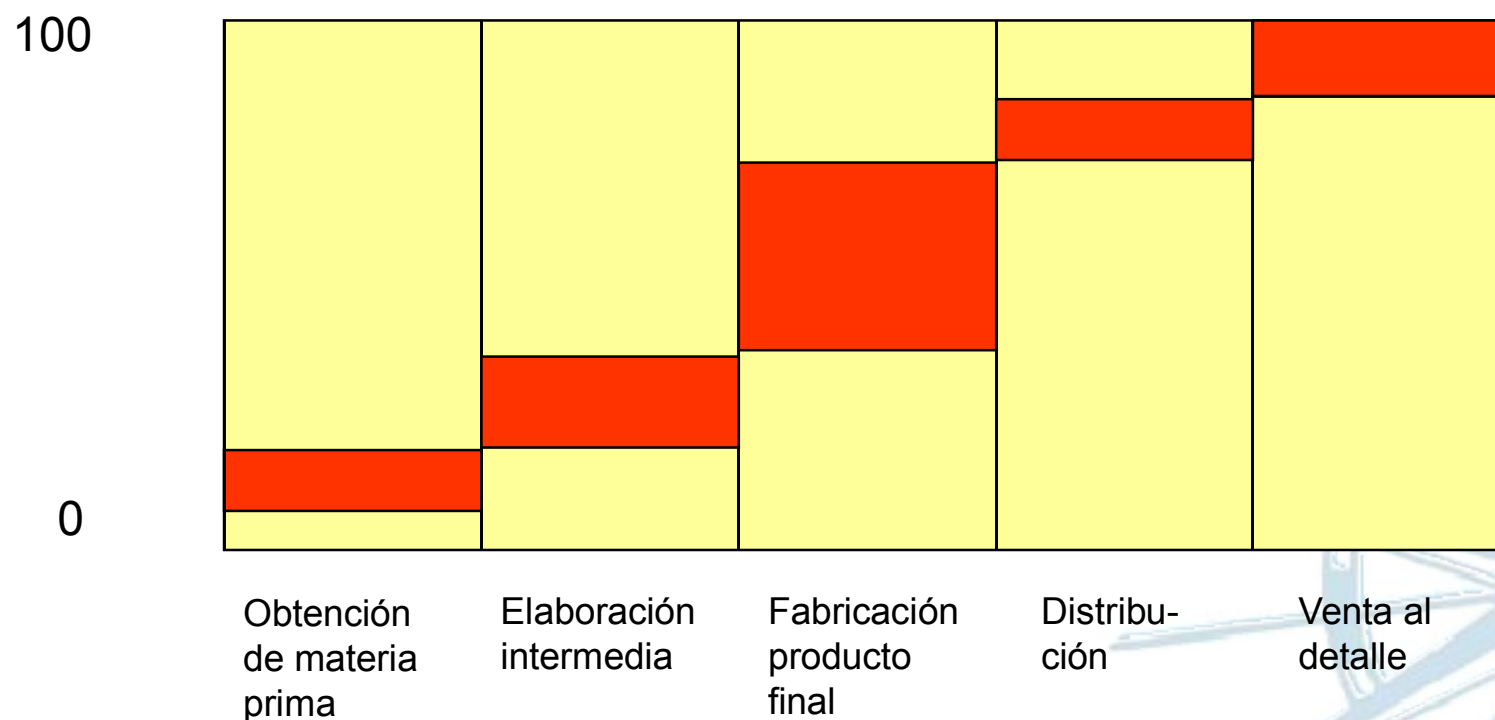
En relación a nuestros  
competidores inmediatos



En relación a nuestros  
proveedores y clientes



## Se analiza el valor añadido que aportamos al cliente en cada etapa de la cadena productiva



# ZEC

Zona Especial Canaria



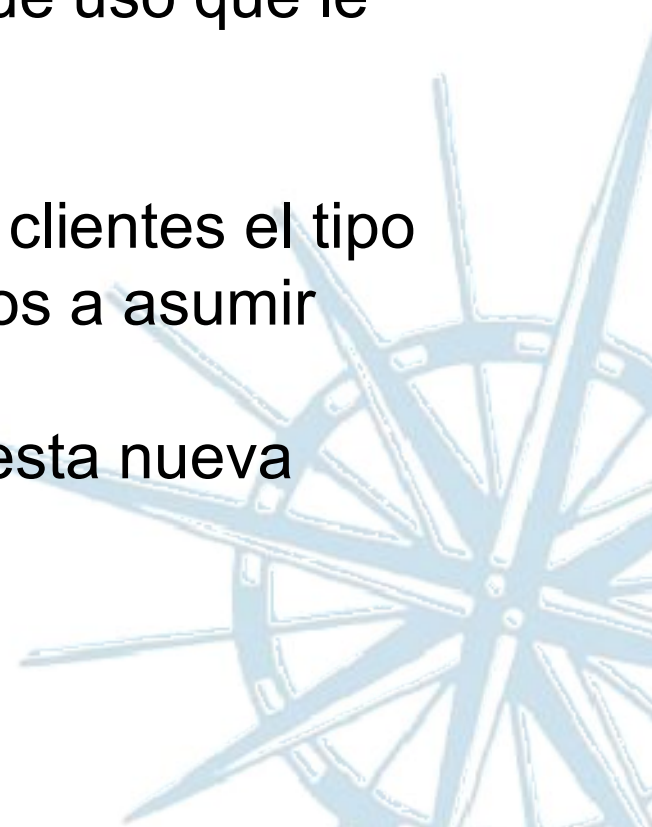
MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## ¿Puedo hacer un producto más sencillo y barato?

- Segmentación de clientes por el tipo de uso que le dan al producto
- Investigación entre los segmentos de clientes el tipo de “intercambios” que están dispuestos a asumir
- Reajustar la oferta para responder a esta nueva demanda



# ZEC

Zona

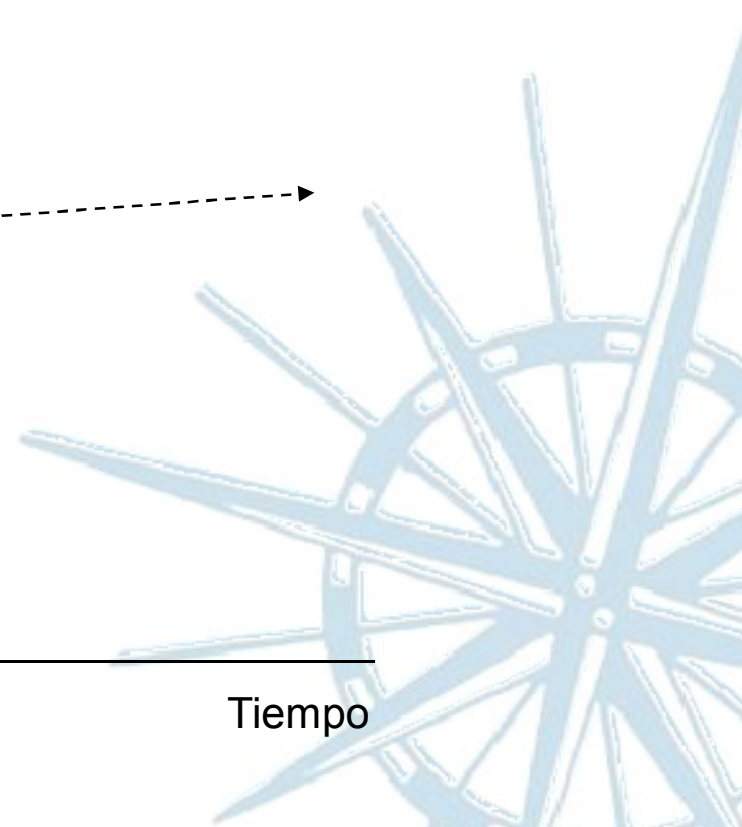
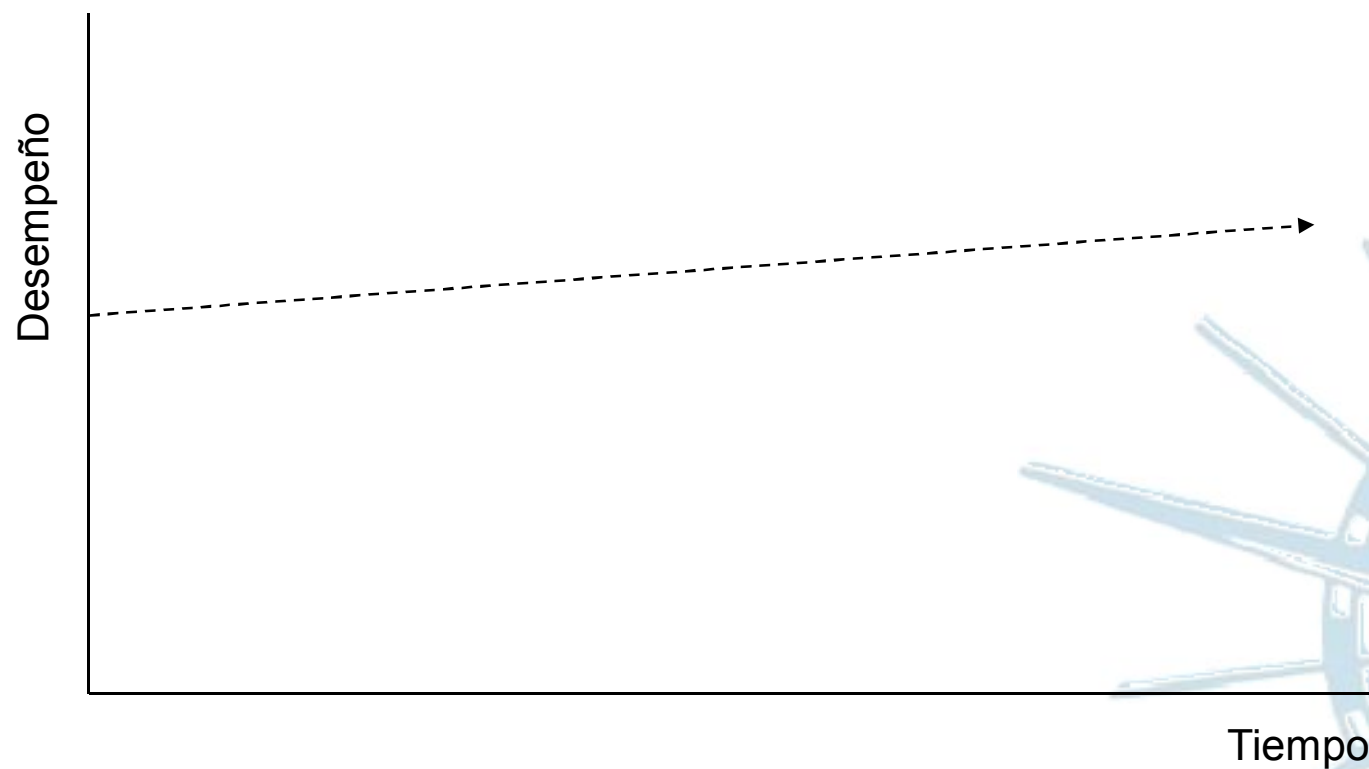


MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA

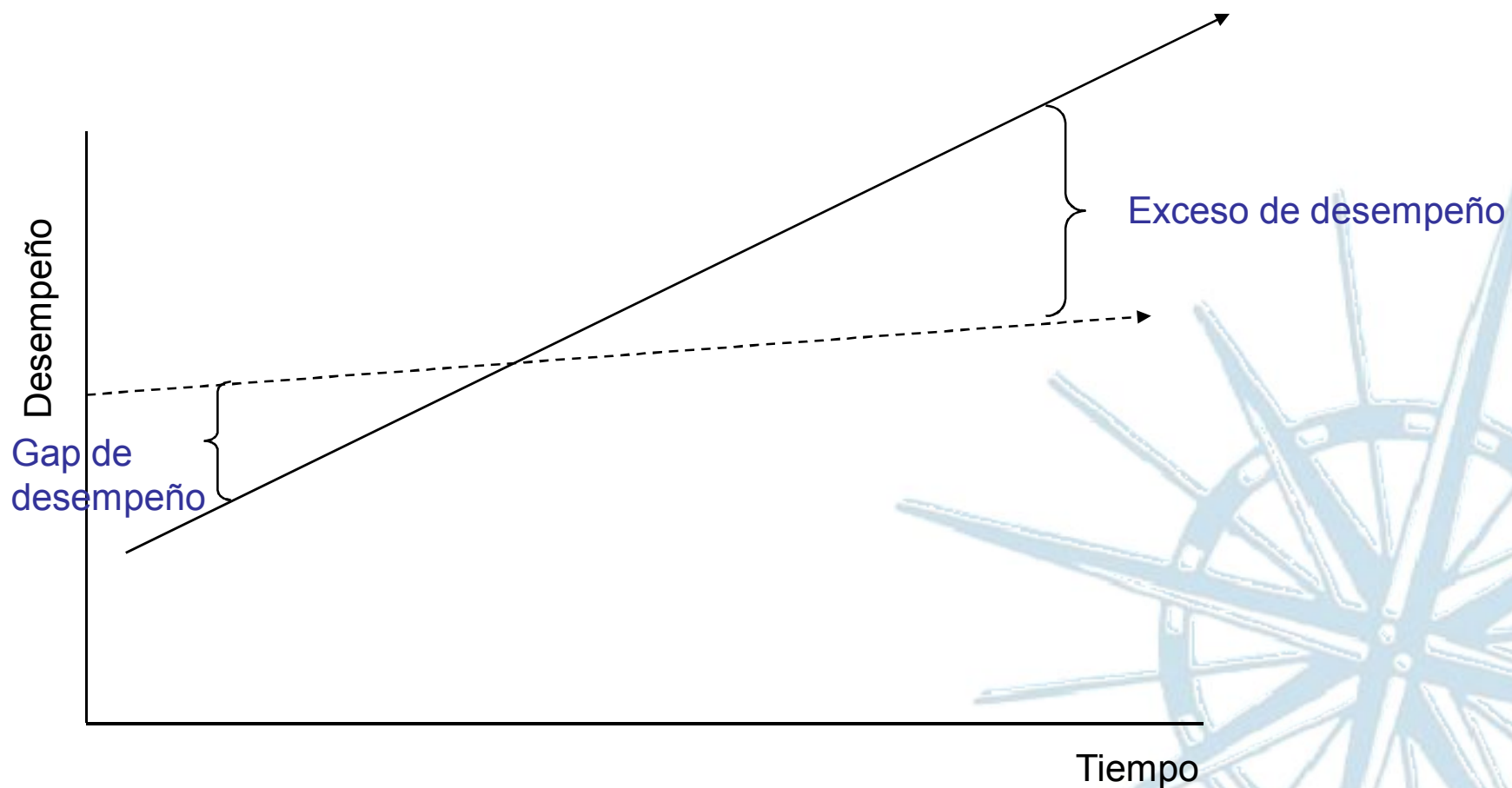


Gobierno  
de Canarias

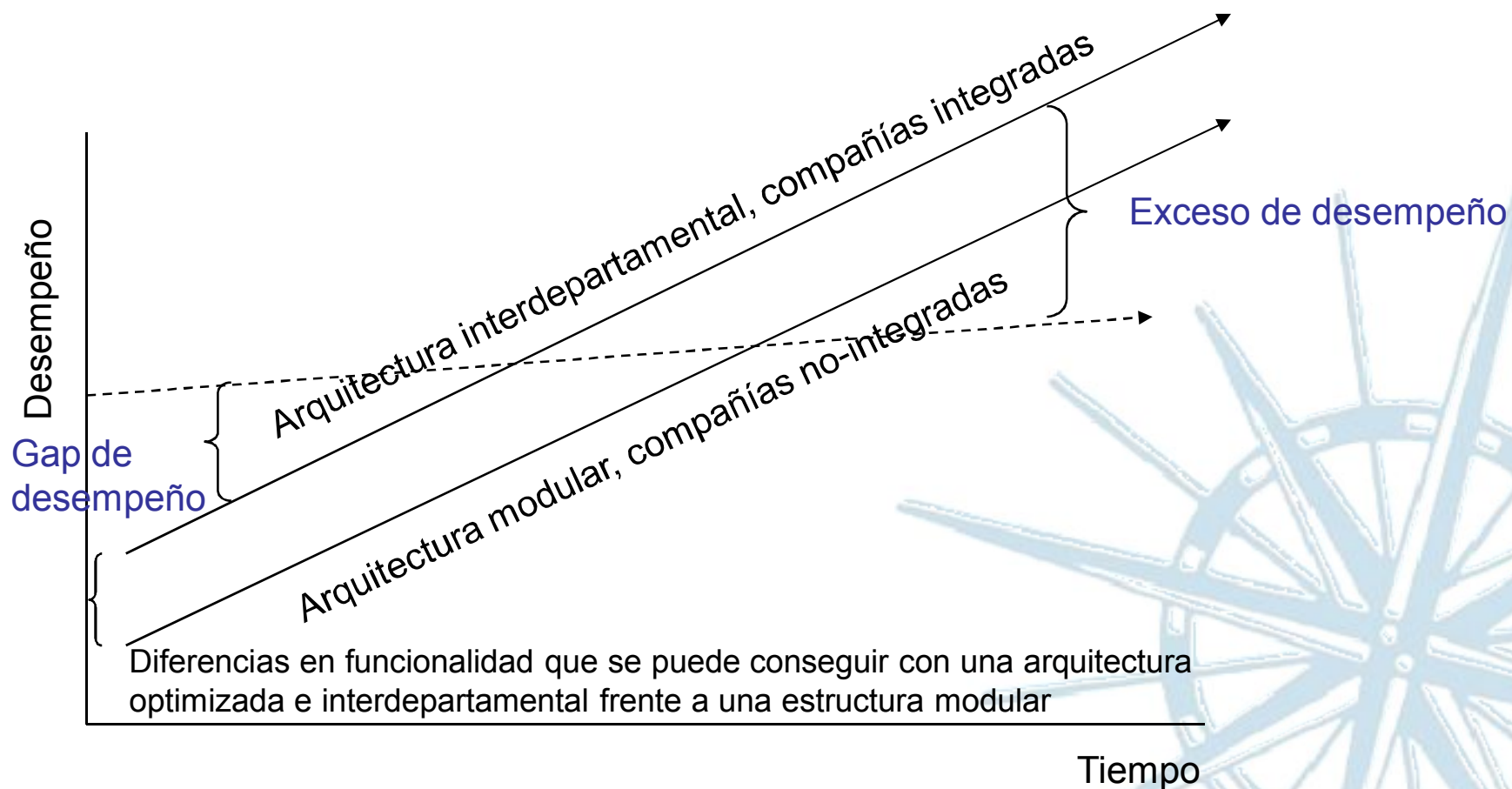
## Ciclo de un nuevo producto



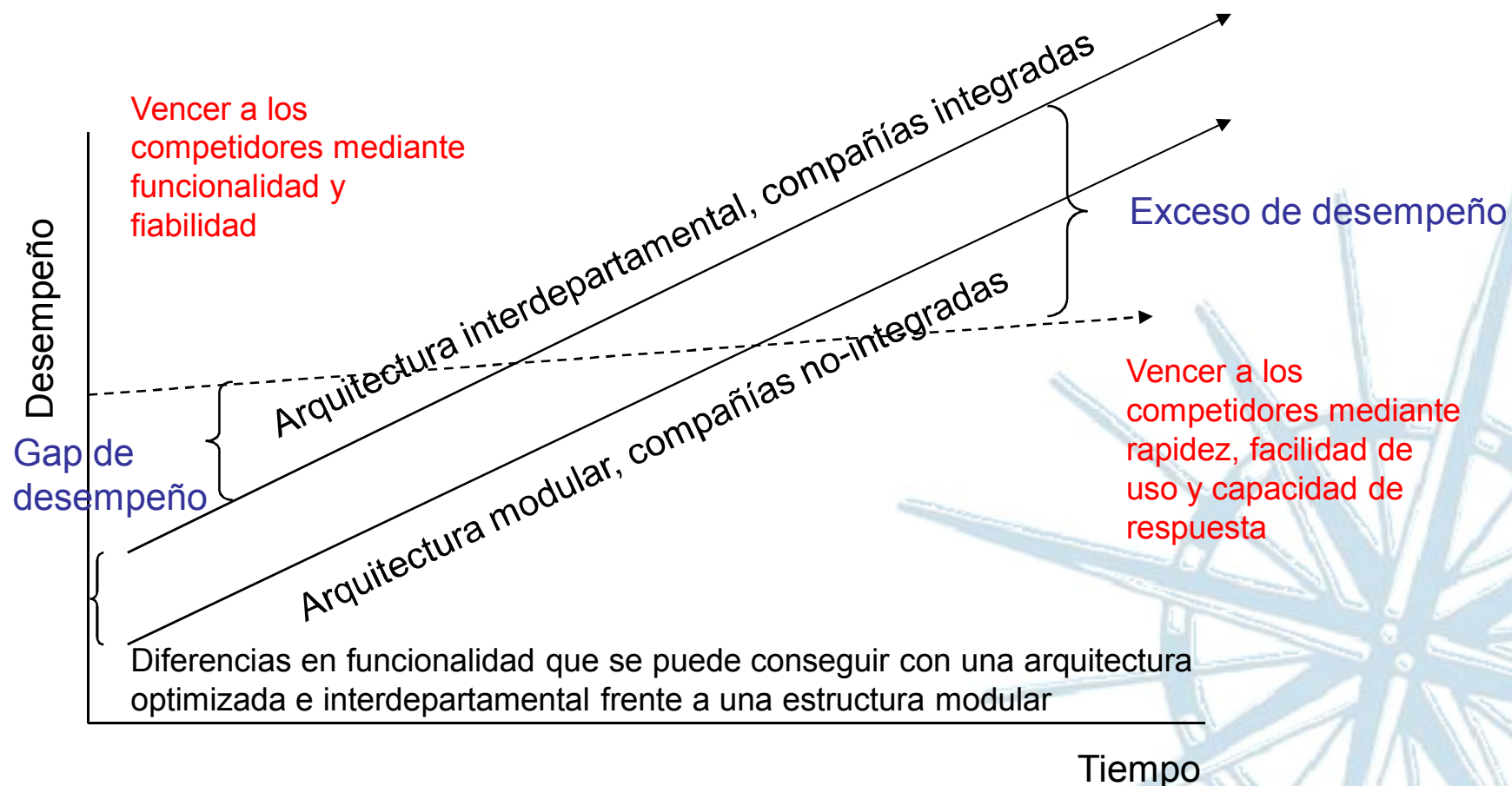
## Ciclo de un nuevo producto



## Ciclo de un nuevo producto



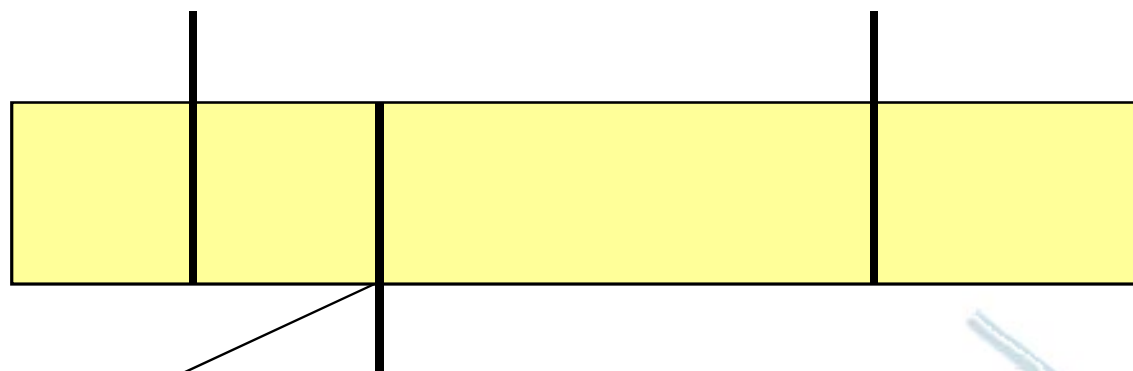
## Ciclo de un nuevo producto



## El modelo de negocio de Mercadona

Tiendas de descuento

Hipermercado



Mercadona

**Cliente:** precio es lo más importante pero con calidad garantizada

**Compras:** asociación y control de los proveedores

**Operaciones:** creación de centros logísticos automatizados cercanos a los supermercados, automatización de la distribución, bajos costes operativos y creación de su propia marca

**Organización:** empleados fijos

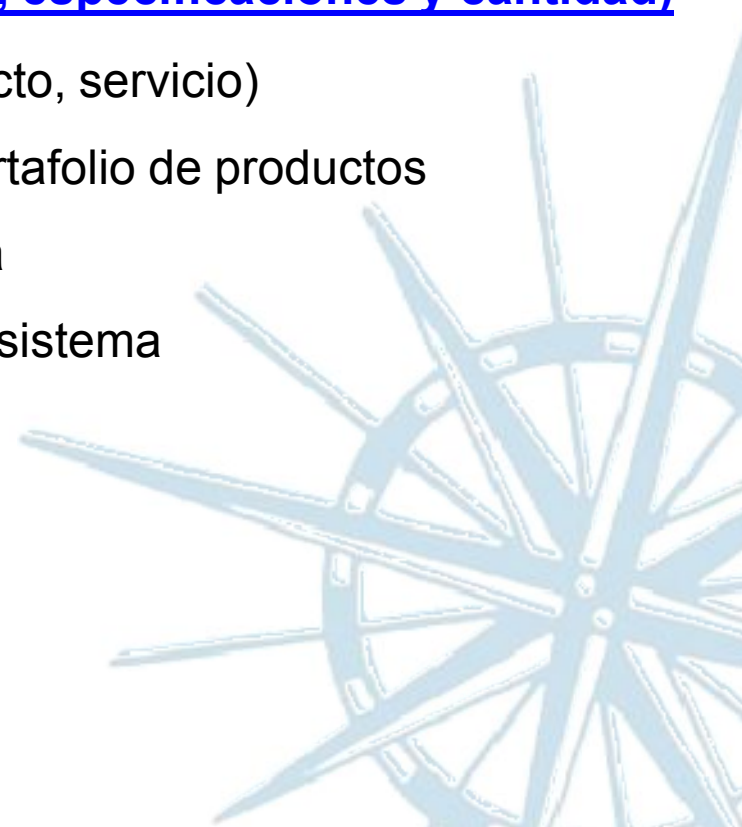
## Medidas para la reducción de costes de producto

### Ejes de actuación en la demanda (productos, especificaciones y cantidad)

- Estandarizar las especificaciones (producto, servicio)
- Reducir la complejidad y variedad del portafolio de productos
- Hacer cumplir las condiciones de compra
- Considerar los costes de la “función” del sistema

### Ejemplos concretos

- Estandarizar el material de promoción
- Reducir las variaciones del producto



## El elemento oculto en la reducción de costes

<b>Cuenta de resultados</b>
<b>Ingresos</b>
<b>- Costes variables</b>
<b>- Costes fijos</b>
<b>- Costes financieros</b>
<b>= Beneficio</b>



## El elemento oculto en la reducción de costes

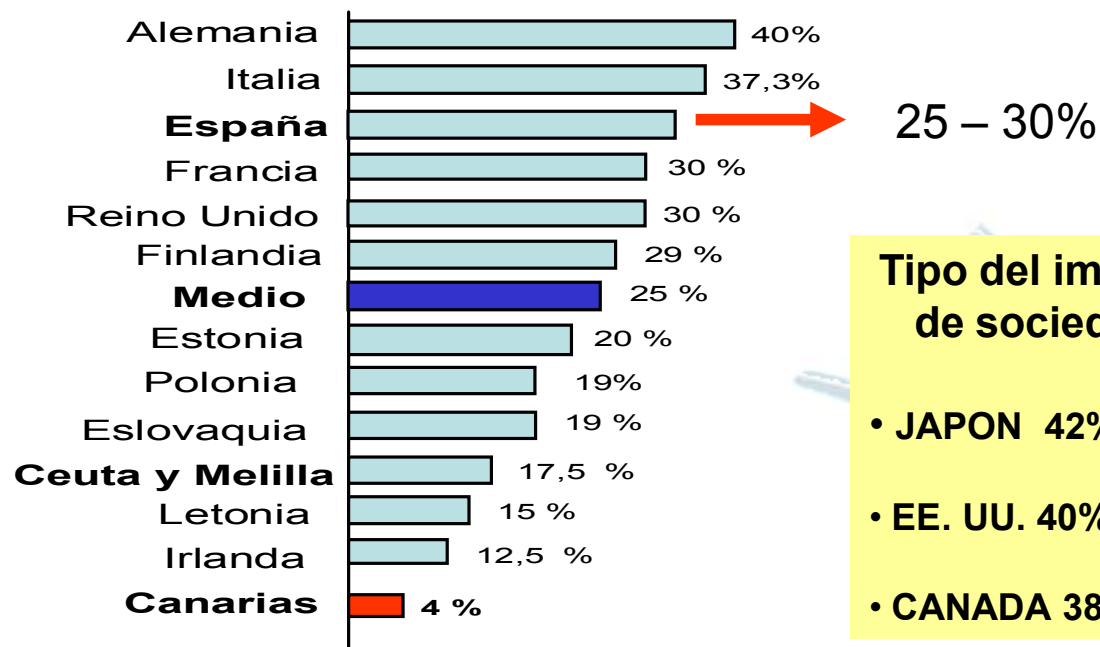
Cuenta de resultados
Ingresos
- Costes variables
- Costes fijos
- Costes financieros
= Beneficio



El “componente fiscal”



## España dispone del mejor régimen fiscal de Europa: la Zona Especial Canaria



### Tipo del impuesto de sociedades

- JAPON 42%
- EE. UU. 40%
- CANADA 38%



Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## ¿Qué es la Zona Especial Canaria?

- Es un régimen aprobado por la Comisión de la Unión Europea en el año 2000 y mejorado y ampliado en el 2006
- Se gestiona a través de un Consorcio creado por el Ministerio de Hacienda del Gobierno Español y el Gobierno de Canarias
- Tiene como finalidad la **diversificación de la base económica de Canarias**
- Cuenta con plena seguridad jurídica (no está bajo vigilancia de la OCDE ni tampoco ha sido declarado como régimen fiscal perjudicial por el “Comité Primarolo”)

## ¿En qué consiste?

### Principales beneficios

- **Impuesto de Sociedades** del 4% (frente al 30% de media europea)
- **Otras ventajas:**
  - Exenciones en el IGIC en importaciones y actividades con otras entidades ZEC
  - Exención en el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados
  - Liberación de retenciones en la fuente en dividendos, intereses y cánones

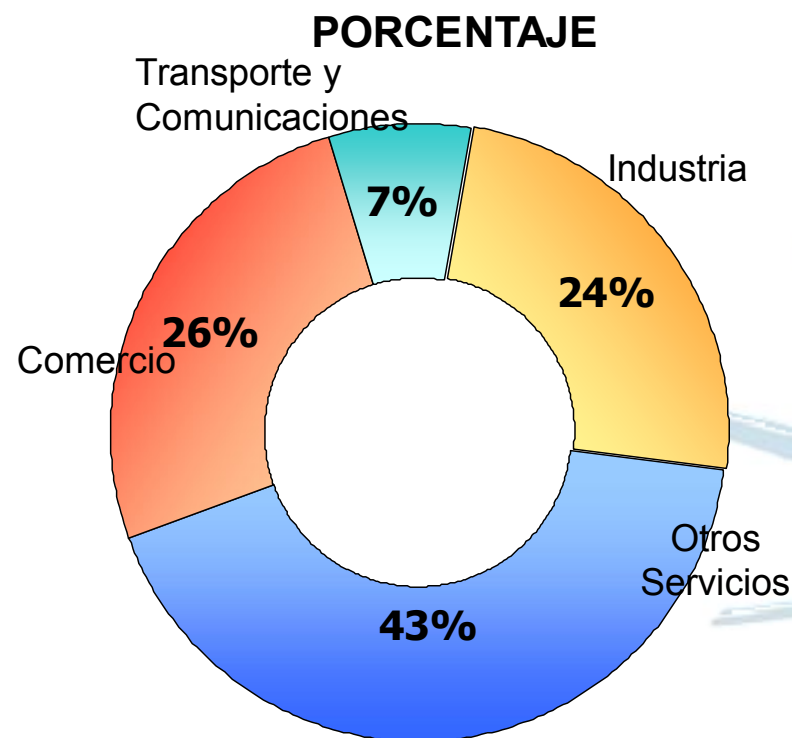


### Requisitos para entrar en la ZEC

- **Crear 5 (3) empleos** mínimo en los seis primeros meses de operación
- **Invertir 100.000 (50.000) euros** durante los dos primeros años
- Realizar alguna de las **actividades autorizadas** por la ZEC
- **Otras condiciones:**
  - Ser una entidad de nueva creación
  - Residir un administrador en Canarias
  - Presentar una memoria descriptiva del proyecto

## El número de proyectos autorizados por la ZEC supera los 600

**DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS AUTORIZADOS POR TIPO DE ACTIVIDAD; Septiembre 2009**



## Principales conclusiones

- La reducción de costes es ahora una necesidad para gran parte de las empresas
- Es importante comparar los costes por área de producción con los competidores y tomar medidas
- El análisis del valor añadido debe contemplar también la perspectiva del cliente
- El componente fiscal muchas veces se olvida. Canarias ofrece una gran oportunidad de outsourcing y “near-shoring”

# ZEC

Zona Especial Canaria



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA



Gobierno  
de Canarias

## MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN



C/ León y Castillo 431, 4<sup>a</sup>  
Planta  
35017 **Las Palmas de G.C.**  
Tfnos: +34. 928 .490.505  
Fax: +34. 928 273.274

Avenida José Antonio, 3 – 5<sup>a</sup>  
Planta  
38003 **Santa Cruz de Tenerife**  
Tfnos.:+34. 922.298.010  
Fax: +34. 922.278.010

**José Manuel CEREZO**  
Director de Promoción  
[jmcerezo@zec.org](mailto:jmcerezo@zec.org)

