

EL INFORME

¿CÓMO TENER MENOS GASTOS?

Nombre encargados en cada área de la empresa que le den reportes semanales o mensuales de qué se está haciendo para ser más eficientes. Proponga retribuciones a los mejores.

Si tiene equipo de computo en mal estado y no quiere comprar nuevos, hay empresas que se lo pueden alquilar

Defina un plan que satisfaga sus necesidades de comunicación. Si tiene un plan contratado para los teléfonos móviles de su compañía revise que se estén usando todos los minutos contratados.



DANZA DE LAS TIJERAS

HAY EMPRESAS QUE VEN ACERCARSE UNA CRISIS QUE AFECTARÁ SU NEGOCIO Y DECIDEN TOMAR PRECAUCIONES. PARA OTRAS, REDUCIR GASTOS ES UNA MANERA DE SER EFICIENTES SIN PERDER CALIDAD. LA RECETA DICE QUE HAY QUE AJUSTAR LOS COSTOS EN AQUELLAS COSAS QUE NO SON ESTRATÉGICAS PARA EL LARGO PLAZO NI AGREGAN VALOR. TERCERIZAR LAS OPERACIONES SIEMPRE SERÁ UNA OPCIÓN

➤ JULIO ESCALANTE ROJAS

Hay pequeñas empresas que con la orden de hacer todo rápido gastan más del dinero debido en transporte y en teléfonos. Hay otras que suelen gastar más de la cuenta por no tener un control mayor sobre sus procesos y, más grave aún, por desconocerlos. Entonces de pronto una crisis económica, motivada por diversos factores, es una oportunidad para replantear por qué nuestra empresa funciona como hasta ahora. ¿Está todo bien o hacen falta cambios? La reducción de costos debe ser una estrategia de la empresa para cumplir con un objetivo. Por citar dos casos, este objetivo podría ser lograr colocarse en un mercado altamente competitivo o evitar que la inestabilidad económica del sector ponga en riesgo el negocio.

NO TOCAR

Emilio García Vega, profesor de estrategia empresarial de la Universidad del Pacífico, dice que cualquier empresario que quiera reducir costos debería comenzar por analizar las actividades de

su negocio y ver cuáles son las actividades estratégicas y cuáles son de apoyo, desdoblado orden. En función a ese análisis recién se puede tener claro dónde comenzar a cortar. Si es mejor empezar por aquello que compromete a la producción, a la contabilidad o la distribución. Está claro que se debe definir qué actividades no agregan importancia al negocio desde el punto de vista del cliente. Por ejemplo, si lo que más resalta de un producto no es su empaque se podría entonces optar por un proceso más barato. Es recomendable tener un listado al detalle de los costos en las distintas áreas de la compañía en los últimos seis meses y con eso poder decidir cuáles realmente se justifican. A los que se pueden reducir hay que hacerles un seguimiento controlado.

Por su parte, Rodrigo Pinillos, director de la carrera de Administración y Marketing de la UPC, dice que antes que reducir costos hay que buscar consensos que apoyen esa decisión, porque no siempre la alta dirección tiene plena conciencia del impacto de recortes en las instancias más bajas de la organización. "Aunque los gerentes deci-

den el recorte, es importante considerar siempre el punto de vista de cada área involucrada, ya que ellos mejor que nadie deberían poder sustentar qué es estratégico y vital y qué se puede dilatar, suspender o eliminar", dice.

¿Cuáles son los gastos comunes que no deberían reducirse jamás? **Jhony Ostos, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad ESAN, sugiere que no se debe tocar lo que mejor sabe hacer una empresa, eso que le aporta una ventaja frente a su competencia.** "Para ser más ilustrativo, si una empresa es excelente en calidad de servicio al cliente y así se distingue, entonces no debería reducir gastos en estas actividades". Está claro que con eso pondría en peligro aquellos que hace que la prefieran como marca. Si algo atenta contra tu identidad no debes cortar el dinero.

PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

Ostos dice que hay que analizar que productos están en un ciclo de vida de decadencia para dejar de producirlos porque no agregan valor y más bien centrar los gas-

EN PUNTOS. LAS DECISIONES QUE HAY QUE CONTAR

¿Cómo comunicar a mis colaboradores que la empresa necesita reducir sus gastos?

Los especialistas consultados coinciden en que esta comunicación debe ser muy transparente y entendida por todos los miembros de la organización. Las estrategias para reducir costos deben ser comunicadas por la gerencia a los jefes de mandos medios y ellos deben transmitirla a su personal a cargo. **"Siempre pensamos que el éxito de la aplicación de cualquier política de reducción de gastos, será más efectiva cuando comunicamos a través del ejemplo, cuando los tra-**

Es importante considerar el punto de vista de cada área involucrada en un recorte

gastos en productos que están en crecimiento o madurez. Otra forma de disminuir los gastos es utilizar economías de escala, es decir, producir mayores lotes para que los costos unitarios disminuyan; siempre será mejor utilizar el 100% de la capacidad instalada", dice.

Pinillos aconseja reducir

bajadores vean que la alta dirección está recortando sus propios gastos y gollerías, entonces pensarán que esto va en serio", dice Jhony Ostos, profesor de la Universidad ESAN.

Si el mensaje no es compartido por todos suelen aparecer rumores que terminan afectando la estabilidad de la compañía. Rodrigo Pinillos, director de la carrera de Administración y Marketing de la UPC, dice que las reducciones arbitrarias (que no toman en cuenta al personal de me-

nor rango) generan malestar, ya que al efectuar recortes en diversas áreas sin siquiera consultar se subraya la distancia de la alta dirección con el quehacer diario de las unidades operacionales. "Que surjan rumores sobre posibles recortes de personal sobre potenciales adquisiciones o escisiones de áreas de producción, a la larga generan desmotivación, rotación de personal, y como efecto final, incremento en los costos, que es justamente lo que se quiere reducir", sostiene.

Las empresas deberían tener una alta rotación de inventarios o un gran almacén

sonar más de un dolor de cabeza a la hora de ver que mucho del dinero perdido se va por no ser ordenados estos documentos. Será necesario hacer inventarios frecuentes. Miguel Shimno, director de la carrera de Ingeniería de Gestión Empresarial de la UPC, dice que solo evitando devoluciones por despachos equivocados de productos, pedidos incompletos, documentos mal confeccionados se estará logrando reducir costos. "Otras medidas como optar por estrategias de consolidación de pedidos, postergación de la fabricación del producto final, y la estandarización sumarán mucho ahorro en costos".

APROVECHAR EL MEJOR MOMENTO

Lo más saludable, según Emilio García, es comenzar

table o la administración de servidores y demás asuntos tecnológicos. Aunque hay empresarios que quieren controlarlo todo. "El empresario peruano se llena de cosas porque tiene la visión de que la empresa es como su casa y todo tiene que ser propio", dice García. Gran equivocación.

Ostos sugiere que cuando el costo de generar una orden de compra es alto, entonces la empresa debería buscar reducir el número de pedidos aumentando la cantidad de stock, y para que esto sea viable la empresa debería tener una alta rotación de inventarios o un gran almacén.

No tener un control sobre las ordenes de compra y las facturas o recibos puede oca-

cionar un corte de gastos por etapas y sectores. Pero un problema general que pasa a las grandes empresas y a las pequeñas es que no tener un mapa desus procesos. Y al no tener un flujo de las operaciones no se puede diagnosticar. "Un médico no te puede dar un diagnóstico con solo mirarte. Igual ocurre con las empresas", dice García. Seguir el flujo de información de la compañía y de sus procesos permite ver por ejemplo qué acciones se están repitiendo. "Suelen haber personas haciendo lo mismo en diferentes áreas -dice García-, pero en un tema delicado porque está en juego dejar de contar con algunos empleados".

Los empresarios suelen pensar en reducir costos cuando prevén un período de problemas en la economía. Pero lo mejor es reducir costos cuando se está más tranquilo, porque en un momento de crisis, la solución más sencilla y rápida es despedir personal. "En momento como los actuales para el Perú es un momento para evaluar con tranquilidad si es necesario reducir costos, porque aún no se tiene la soga al cuello. Aprovechar que las cosas están tranquilas y prepararse para el futuro (posiblemente a largo plazo) y si nada se complica, igual con los cambios realizados vas a mejorar tus márgenes", dice Emilio García.

Pinillos sugiere que hay que estar permanentemente en búsqueda de formas más óptimas de gastar (de que el gasto total sea el menor posible, dadas las posibilidades del entorno). "Las reducciones deben enfrentarse siempre pensando en el largo plazo (como todo en los negocios), y entender que hay eliminaciones que serán permanentes, reducciones que se mantendrán en el tiempo y recortes temporales, que no comprometen el corto plazo pero que en el largo plazo deberán volver a ser considerados", sostiene.