

Cómo reducir costos en tiempos de crisis

En tiempos de bonanza y estabilidad económica se pueden establecer modelos y estrategias no del todo efectivos y, sin embargo, seguir obteniendo operaciones rentables para el negocio. Cuando las crisis acortan los márgenes y ponen en peligro la rentabilidad es necesario revisar los procesos y los contratos, con el fin de identificar aquellos puntos en los que se puede optimizar la rentabilidad de las operaciones. ➤ Por Ricardo Commenge (*)

“...En tiempo de crisis”, es el cierre obligado para titular cualquier disertación, conferencia o curso que pretenda tener actualidad.

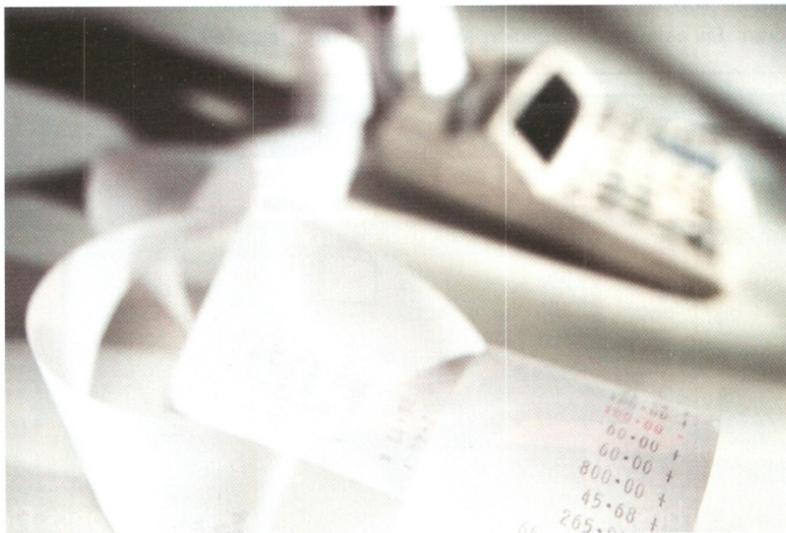
Sin embargo, a los que ya tenemos un largo camino transitado en la profesión, la palabrita “crisis” nos suena un tanto antigua. Acostumbrados durante años a ir haciendo slalom para sortearlas, hemos acuñado la célebre frase: “lo único permanente es el cambio”.

Dice Randy Pausch: “La ingeniería no es un asunto de soluciones perfectas, es hacer lo mejor que puedas con recursos limitados”.

¡Brillante! Reconocer la limitación de los recursos, es el primer paso para la generación de soluciones viables. Entender cuáles son las restricciones prácticas nos ayudará a diseñar alternativas practicables.

La realidad del momento nos presenta una gran rigidez para la baja de ciertos costos estructurales, precios fijados (explícita o implícitamente) con lo cual

(*) Ingeniero Industrial, Socio de JELF, COMMENGE & ASOCIADOS.



no queda margen de maniobra para aumentar rentabilidad, y una presión creciente por reducir costos de operación que permitan mejorar el Cuadro de Resultados.

Seguramente estaremos de acuerdo en que las circunstancias son más bien tormentosas. Pero un mar calmo nunca hizo exitoso a un marino y no hay nada peor que disponer de tiempo y no poder utilizarlo para otra cosa más que para inquietarse.

ANALIZAR EL NEGOCIO ÍNTEGRAMENTE

Hay muchas cosas que pueden hacerse para mejorar y en algunos casos es imprescindible hacerlas porque de eso depende la subsistencia del negocio. Intentaré detenerme en algunos casos que hemos transitado junto con mi equipo muy recientemente, trabajando para distintas empresas.

Entre las acciones que recomendamos seguir, la primera es replantear la estrategia de sourcing, validando o modificando los paradigmas con los que se tomaron las decisiones en su momento. Realidades dinámicas no soportan soluciones estáticas. Una buena decisión en otro contexto, puede no ser recomendable en el actual y nunca estará mal entender rápidamente las nuevas realidades y adaptarse a ellas.

Justo es reconocer que en muchos casos la tercerización agregó más costo que valor, y el cuadro se completó al no haber logrado evitar las contingencias laborales, tema que se esgrimía como uno de los argumentos de mayor peso en la decisión.

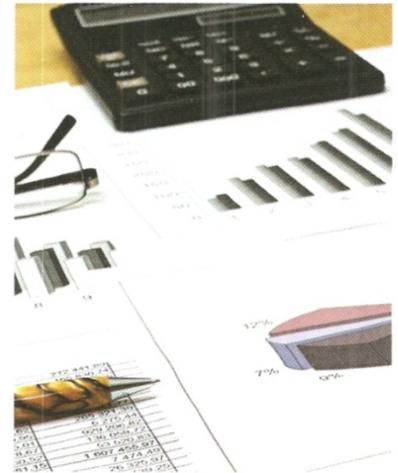
La segunda, que no es contrapuesta con la anterior sino en línea con ella, es no crecer en estructura propia sin una adecuada justificación.

En la situación actual, es altamente di-

ficultoso capturar mejoras de eficiencia a través de la reducción de costos estructurales. Aceptémoslo. Puede ser técnicamente correcto, pero es inaceptable en la práctica.

¿Entonces? La verdad del ingeniero, si no puedo achicar el denominador probemos aumentar el numerador. Con lo mismo, podemos hacer más (asignarles nuevas funciones que agreguen valor, aprovechar capacidad instalada para realizar trabajos temporarios habitualmente tercerizados, etc.) o podemos hacer mejor (mejorar cualitativamente el servicio con los mismos recursos)

La tercera es identificar los contratos que generan la mayor salida de dinero para la compañía y revisarlos desde una mirada crítica, en lo posible no comprometida con la operación. En la experiencia acumulada en nuestra consultora, puedo decir que los mayo-



res costos ocultos de operación aparecen en gestiones deficientes de los contratos de servicios.

Así ocurre, por ejemplo, en las contrataciones por provisión de personal y equipamiento, donde es muy habitual que la ganancia se asuma como un porcentaje fijo del costo. Si éste aumenta, crece automáticamente el be-



beneficio del contratista. Es la paradoja del esquema de porcentaje fijo del Mark up: a mayor ineficiencia mayor beneficio. Ni que hablar cuando la actividad se realiza fuera de horario normal, ya que horas pagadas a mayor costo, generarán también mayor utilidad al contratista.

Obsérvese, que a primera vista parece un esquema muy saludable de costos abiertos más un Mark up razonable. En la práctica, si en la gestión no se ha planificado correctamente la actividad del contratista, la ineficiencia tiene su propio costo, más el Mark up.

Los montos puestos en juego en los contratos, y muy especialmente en los contratos de servicios, suelen tener un alto impacto sobre los resultados. Hay mucho por hacer respecto a la especificación de los alcances y a la manera de gestionar, relacionada con la calidad de los controles, los KPI's definidos en cada caso y las formas de certificación.

En tiempos de crisis es imprescindible replantear los modelos establecidos:

Modelos de Abastecimiento: donde la situación de los proveedores estratégicos debe ser actualizada.

Modelos de Producción: que pueden generar fusiones de plantas que garanticen mejores economías de escala.

Modelos de Distribución: que favorezcan la llegada oportuna (y a costos sustentables) a los mercados que se pretende atender.

Modelos de Contratación en general: que pueden resultar la forma más expeditiva de reducir costos operativos rápidamente.

Creo que cuando las cosas no nos salen es imprescindible cambiar la estrategia y si cambiamos la estrategia, las cosas pueden cambiar.

Lo apliqué en muchos clientes y les aseguro que es cierto. Toda amenaza encierra una oportunidad, quien la descubre la supera. •