

¿Está optimizando costos o sólo falsas economías?



Para empezar un plan de ahorros, analice su modelo de negocio. (Hugo Salazar)

Hace casi 800 años, un desconocido banquero florentino inventó la contabilidad por partida doble. Un fragmento de su libro de contabilidad prueba que ya desde 1211, llevar el control de los egresos e ingresos representaba un reto.

Actualmente, incluso con toda la información, hojas de cálculo y sistemas de tecnología a disposición del Director de Finanzas, el panorama de los costos de un negocio es poco probable que tenga mayor claridad y simplicidad que el del banquero del siglo XIII.

En estos momentos críticos de la historia corporativa, se dificulta especialmente tener la certeza de que se están administrando de manera eficaz y eficiente los costos.

Ésa es la razón por la cual una reducción de 10% en los presupuestos en toda la administración es tan atractiva. La clave no consiste en reducir costos, sino en optimizarlos.

El objetivo es bajar los costos apropiados mediante cambios operativos y organizacionales que harán que el negocio sea más viable a largo plazo, por lo que es importante considerar los siguientes puntos:

NO SE ASUSTE

No tiene que contratar los servicios de terceros en la India para la realización de operaciones clave con el fin de poder beneficiarse de los principios de ingeniería que permiten obtener más con menos recursos.

Se trata de ingeniería inversa; usted resuelve en dónde necesita estar y luego analiza y ve cómo llevarlo a cabo.

En otras palabras, piense como alguien que está empezando un negocio, determine a qué precio necesita vender su producto o servicio y trabaje hacia atrás.

Para empezar pregúntese si su modelo de negocio es correcto y si es posible simplificarlo.

PIENSE EN PEQUEÑO

Cuando **Larry R. Carter** fue designado Director de Finanzas de Cisco Systems en 1995, quedó sorprendido por el tamaño y la complejidad de los estados financieros mensuales.

La forma más obvia de demostrar que los procesos financieros se estaban replanteando fue reducirlos a una sola hoja tamaño carta.

Luego fusionó departamentos y otorgó a los gerentes facultades

para reestructurarlos en la forma más eficiente posible. La sólida base implementada por él es una razón por la que actualmente Cisco cuenta con 30 billones de dólares en efectivo.

COMPARTA LA PENA

Es bueno para la moral si el personal ve que la administración de alto nivel también está padeciendo. **Fred Smith**, director general y fundador de Fedex comenta: "Toda nuestra remuneración gerencial está relacionada con el desempeño de la compañía. En el primer nivel gerencial consiste quizá en 15 o 20%, en mi nivel es de 90 por ciento". El acto de liderazgo de Smith es transmitir un mensaje sólido al personal y a los inversionistas.

VEA MÁS ALLÁ

Es fácil imitar las estrategias para reducción de costos de sus rivales, ¿pero son las más efectivas para su negocio? Los directores de Finanzas deberían mirar y buscar ideas sobre costos fuera de su grupo de colegas tradicional.

Se recomienda formular preguntas más importantes y que impliquen un mayor reto así como buscar comparaciones alternativas, en lugar de simplemente buscar reducir el costo de las funciones financieras en 10 por ciento.

Los directores de Finanzas

podrían considerar trasladar la función y contratar servicios de terceros en otros países o servicios compartidos.

MOTIVE A LA FUERZA DE TRABAJO

Trazar un curso claro es esencial. Si todo su mensaje es "tenemos que realizar esto de forma más económica" no se anima a la organización, es más eficaz cuando el mensaje proviene de lo más alto de la organización, describiendo la idea de una estrategia a largo plazo.

Ganarse la confianza de la gente es una parte importante de la administración del cambio que proviene del liderazgo.

Los tiempos difíciles imponen una carga extra al liderazgo y representan una oportunidad única de crear y mejorar la confianza, así como de demostrar que todo mundo está trabajando en equipo para hacer las cosas.

Si el personal sabe que se cuenta con una estrategia a largo plazo, es más probable que resista las dificultades a corto plazo.

Trabajar con las áreas indicadas también puede ayudarle a enfocar sus esfuerzos para optimizar costos.

Reducir los gastos de capital puede parecer una solución fácil; sin embargo, un enfoque de colaboración debería, por lo menos, garantizar que el negocio no sufra daños.

El mismo enfoque podría producir ahorros sustentables en costos de inventario. Algunos consultores sugieren la eliminación de medidas amortiguadoras como "hago los pedidos con una semana de anticipación sólo por seguridad" que pueden ayudar a reducir el inventario en 20% sin poner en peligro el futuro del negocio.

ADMINISTRE CON INTELIGENCIA EL NÚMERO DE EMPLEADOS

Muchos programas de reducción de costos se basan en reducir el número de empleados.

Se trata de una medida que produce resultados rápidos si lo que se busca es únicamente sobrevivir y el ahorro es relativamente fácil de predecir.

Sin embargo, deshacerse de personal no siempre es la mejor estrategia.

Concéntrese en aquellos que estén teniendo un mejor desempeño y en la adquisición de habilidades para mejorar el negocio.

Si los recortes de personal no se coordinan y comunican debidamente, es posible que el personal se distraiga por la necesidad de corregir procesos y la fuerza de trabajo podría carecer de enfoque y motivación.

Un enfoque más estratégico podría ser considerar una reducción salarial de 5% y un programa de trabajo flexible.

LA TECNOLOGÍA NO SIEMPRE ES LA RESPUESTA

Los gerentes que buscan mejorar la eficiencia a menudo se aferran a soluciones tecnológicas. Sin embargo, una compañía química global encontró que 60% del valor generado procedió de nuevos procesos de trabajo. Este hallazgo llevó al grupo a elevar sus metas, a veces hasta en un número de tres dígitos.

La compañía de distribución italiana Amplifon ve la recesión como una verdadera oportunidad para enfocarse en la inclusión de los sistemas ya existentes, en lugar de en su ampliación.

El director Financiero, **Ugo Giorelli**, dice que los costos de tecnología informática representan únicamente 1% de las ventas.

SI HA ADQUIRIDO UN NEGOCIO RECIENTEMENTE...

Pregúntese: ¿Se ha logrado obtener todo el potencial de esa fusión o adquisición? Investigaciones realizadas por KPMG aseguran que la mayoría de las adquisiciones no están a la altura de las expectativas.

A menudo las personas responsables de la fusión no permanecen en el negocio y se dedica poca energía a los esfuerzos y actividades de integración. Esto puede resultar en duplicidad de servicios y puestos. Comprender esto -y hacer los cambios organizacionales apropiados para su corrección- puede beneficiar al negocio de manera permanente.

ASEGÚRESE DE CUMPLIR

Las metas de los directores de Finanzas pueden venirse abajo si no se sigue la pista de los beneficios de las reducciones de costos. El programa puede verse envuelto en una confusión con gente que afirma haber economizado, pero sin la más leve idea de lo que es tener éxito.

Asegúrese que los ahorros logrados estén directamente relacionados con lo que usted está haciendo.

El mercado se encuentra en una situación difícil y la reducción de costos se vuelve más importante, un reto para todas las organizaciones el que recae especialmente en los directores de Finanzas. ■

Roberto Cabrera es socio a Cargo de la Práctica de Servicios de Asesoría en Riesgos de KPMG en México y su correo electrónico es asesoria@kpmg.com.mx