

REDUCCIÓN DE COSTOS, CLAVES PARA SU ÉXITO

Cómo atacar los principales motivos que generan una carga excesiva para la organización.

Ricardo Mattenet

Lic. en Administración
UBA y MBA IAE.

Director de ABASPRO
Procurement
Partners, consultora
especializada en
abastecimiento y
reducción de costos.

Al igual que una persona excedida de peso se pone a hacer un régimen, las empresas regularmente se someten a procesos de contracción de costos recurrentes o a cirugías mayores (reestructuraciones) a fin de bajar de peso y llegar nuevamente a la ansiada rentabilidad. Esta analogía, simplista en su origen, es bastante apropiada ya que, en ambos casos, se trata de personas y hábitos.

En forma sucinta podemos decir que la necesidad de reducir costos tiene tres grandes causas. La primera tiene como objetivo readecuar abruptamente a la empresa a un nuevo entorno, que por diversas razones no es el que se esperaba (y para el que la empresa había preparado su estructura). Estas situaciones, muy frecuentes en mercados inciertos como el argentino, caen en el ámbito de las denominadas reestructuraciones.

La segunda razón está ligada a la presión competitiva. En este escenario, la causa se centra en la competencia y la necesidad de mantenerse igual o mejor que esta en términos de costos. Industrias maduras como las automotrices conocen bien este tema y coordinan su supply chain para lograr metas de costos decrecientes a lo largo del ciclo de vida de sus productos (vehículos).

Finalmente, la tercera razón –y centro de esta nota– es la tendencia entrópica de las empresas a ganar peso o costos a lo largo del tiempo (sin abordar, en esta oportunidad, costos adicionales por gestiones, cuando menos inapropiadas). Al igual que una persona con malos hábitos alimenticios, las empresas tienden a añadir costos en forma constante, en pequeñas cantidades, particularmente en los años de buenos resultados. Kilos que después, como a las personas, les cuestan bajar. La pregunta es por qué existe esta tendencia y cómo revertirla. Nuestra experiencia nos permite destacar las razones principales expuestas a continuación.

a) Parcialización de objetivos: cuando una empresa crea funciones y asigna a responsables, usualmente divide el objetivo primario de obtener rentabilidad sobre la inversión en diversos objetivos parciales, como producir a bajo costo, vender a máximo margen, dar servicio interno en el menor tiempo posible, etcétera. Usualmente, estas asignaciones de subobjetivos hacen que la definición del qué, cuándo y cómo caiga en una área (requiriente) y la de cuánto y a quién en otra (compras). Esta separación, si bien lógica a primera vista, tiene impacto negativo en la empresa por dos razones. La primera es que el qué (especificación) no siempre corresponde al mejor interés de la empresa, sino al de un sector. Por ejemplo, si el objetivo del gerente de planta es no tener paradas no programadas, probablemente especifique la mayor calidad posible y no necesariamente la que optimice costos (considerando eventuales paradas). La segunda razón es que el cuándo y el cuánto también se determinarán en función de los intereses del requirente y sus objetivos parciales, y no de los de la empresa. Por ejemplo, podrá requerir en el peor momento para comprar, o en cantidades que impacten en el nivel de inventarios, incrementándolos excesivamente. Un tercer inconveniente de separar la definición de la especificación de la función de compras es que esta área es el principal punto de contacto con la oferta y, por ello, es también el principal punto de contacto con el mercado y las nuevas opciones de especificaciones que se generan. La experiencia indica que los mejores resultados se obtienen cuando las áreas requirentes y compras definen juntas en forma anticipada qué y cuándo se requiere y a quién se le compra. De esta forma, se unifica el objetivo de

comprar lo mejor para la empresa y no para una área en particular.

b) Aversión al cambio: las empresas tienden a aferrarse a los proveedores que mejor servicio les dan y a las especificaciones que mejor conocen. Este comportamiento, razonable por cierto, no contempla la dinámica del crecimiento de la empresa, la tecnología y sus proveedores. Es frecuente ver empresas que, habiendo crecido dos o tres veces más rápido que sus proveedores, siguen aferradas a estos en vez de moverse hacia proveedores de mayor escala y menores costos. También es frecuente ver requerimientos obsoletos respecto de lo que hoy ofrece el mercado, particularmente en computación o servicios especializados. La aversión al cambio y al riesgo se puede comprobar fácilmente evaluando la rotación y la evolución de la cartera de principales proveedores. La aversión al cambio no solo impacta en la elección de proveedores, ya que se extiende a especificaciones y formas de pedido. La aversión al cambio está vinculada con el punto anterior y con la propia naturaleza de las personas.

c) Falta de foco: es común ver empresas que dedican igual tiempo a la gestión de compras de ítems de bajo y alto costo. Esta asignación de recursos hace que se dedique mucho a lo irrelevante y poco a lo que realmente impacta en los resultados. Una gestión profesional debe centrarse exclusivamente en lo relevante, en donde el accionar inteligente pueda producir mejoras. Si bien esto es una obviedad, basta mirar en las empresas cómo se asigna el tiempo del área de compras para ver la magnitud de mejora que se desprendería de una focalización del esfuerzo. ¿Cuántas veces hemos oído sobre ahorros en café o las toallas del baño?

d) Foco en precio y no en consumo: tradicionalmente, las empresas ponen el foco principal de la gestión de costos en la variable precio, dando por constantes las variables cantidades, especificaciones, frecuencia y forma de pedido, entre otras. Esta visión, apropiada a situaciones estables, es ineficiente cuando el mercado de oferta se dinamiza y cambia. Esta brecha entre la forma de hacer de la empresa y la del mercado oferente muchas veces tiene un costo negativo para la compañía. Sin duda, las mejores oportunidades de ahorro se encuentran en la readaptación entre lo que el mercado puede ofrecer y la manera en que la em-

CASO

Durante 6 meses se realizó, a pedido de la Dirección General, un proyecto de mejora de costos y compras en un conocido sanatorio de la Ciudad de Buenos Aires. El proyecto se inició con un relevamiento que incluyó el análisis de los gastos directos e indirectos de 12 meses, en el cual se identificaron 23 iniciativas de ahorro.

La dirección decidió encarar las mismas formando equipos de trabajo compuestos por enfermeras, personal de farmacia, compras y otros sectores. Estos equipos operaron sobre dos caminos: **1)** especificación, frecuencia, forma de almacenamiento y uso, y **2)** precio/proveedor.

Transcurridos 6 meses, se obtuvieron ahorros superiores al 16% sobre un gasto implícito de 2,5 millones de pesos. Estos ahorros a su vez se clasificaron como 63% no erosionable y 37% erosionable (vinculado a reducciones de precios).

A modo de ejemplo, la reducción de especificaciones en bolsas plásticas (ítem básico en residuos de salud), que pasaron de 16 tipos a solo 6, permitió acceder a un único proveedor con excelentes ahorros y disminuir significativamente la complejidad de compras

presa lo requiere. Mucho se habla en administración sobre presupuestos base cero, pero poco es lo que se observa en la realidad. Un presupuesto base cero obliga a repensar la necesidad y la mejor forma de suplirla.

La tendencia a subir costos tiene dos raíces: el diseño de la organización y el comportamiento de las personas.

e) Fraccionamiento del volumen de compra: en general, las organizaciones operan sus costos en forma reactiva y estructuran sus áreas de compra bajo modelos de procesamiento de requerimientos en serie. Esta metodología es particularmente negativa en la gestión de costos, pues obliga a fraccionar el volumen de compras (particularmente en las recurrentes) en "n" operaciones a lo largo del año y, usualmente, en múltiples proveedores. Adicionalmente, es frecuente verificar un fraccionamiento de volumen en las empresas en donde el poder de compra se distribuye, formal o informalmente, en múltiples compradores (distintos a la Gerencia de Compras), que compran a un mismo proveedor, siguiendo procedimientos y controles distintos (y, a veces, pagando distintos precios).

f) Información inadecuada: muchas empresas tienen pobre visibilidad del gasto por carecer de sistemas específicos o simplemente por no registrar las compras a nivel ítem y hacerlo solamente a nivel factura. La visibilidad del gasto en términos de qué se compra a nivel ítem, precio y proveedor es esencial para una adecuada gestión de gasto. Es importante recordar que los sistemas contables y los planes de cuenta son esencialmente configurados y pensados para dar información financiera, pero no para gestión de gasto.

En conclusión, podemos decir que la tendencia a subir costos tiene dos raíces claras, una propia del diseño de la organización y de la fijación de objetivos y procesos, y una segunda vinculada al comportamiento de las personas. Entendiendo ambas vertientes se pueden articular cambios de fondo, a fin de que la empresa no deba vivir a regímen, sino que por cambio de hábitos (Change Management) y procesos se acostumbre a comer lo adecuado. MH