

PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS

Por: Víctor Manuel García Padilla.

En el mundo de hoy para alcanzar el éxito en los negocios se requiere generar una ventaja competitiva sostenible que ponga a la empresa por encima de sus competidores. Esta ventaja puede generarse a través de dos tipos básicos de estrategia: diferenciación o reestructuración de costos.

La diferenciación significa que la empresa trata de ser única en su industria y que esta peculiaridad es reconocida y bien recibida por los consumidores. Si el producto o servicio que se vende tiene características diferentes a las de sus competidores, entonces esto proporciona la ventaja de establecer un precio diferenciado. Existen productos en los que el precio es un segundo factor de decisión de compra, por ejemplo, un reloj de buena marca, un servicio médico, un espectáculo artístico o un perfume.

Por otra parte, la reestructuración o liderazgo en costos implica que la empresa es el productor con el costo más bajo de su industria. Cuando el producto o servicio es muy similar al de los competidores, entonces la batalla será por vender a precios bajos con la consecuente presión a los costos. La empresa que baje precios sin disminuir sus costos seguramente tendrá problemas. Incluso la empresa que pueda aumentar precio y no controle sus costos también se verá metida en dificultades por alcanzar las utilidades deseadas.

Por lo anterior, se vuelve fundamental establecer un plan de reducción de costos. Un plan de estos en una empresa es como poner a dieta a una persona. Se trata en ambos casos de estar en el peso adecuado; primero, eliminando los excesos, y segundo, controlando las variables que generan el problema. El negocio tendrá que quitarse unos “kilitos” de más representados en costos, y después generar los mecanismos para mantenerse en forma. Necesariamente algunos hábitos y costumbres tendrán que cambiar.

La dieta tendrá que ser flexible para adaptarse a las circunstancias y características especiales, es decir, no existe un plan único y universal que se aplique a todas las empresas. El plan para una buena salud financiera deberá considerar el giro comercial, posición en el mercado, edad, forma de operar y cultura organizacional. Con estas variables se podrá diseñar un plan a la medida.

En una empresa los planes o programas de cualquier índole deben estar enfocados a maximizar el valor mediante la generación utilidades y un crecimiento sostenible. En este sentido un plan de reducción de costos es una estrategia eficaz. La fórmula contable es: Ventas – costo = Utilidad. Por lo tanto, la utilidad depende necesariamente del nivel de costos.

La aplicación del plan tiene que partir del convencimiento gerencial de que es necesario transitar a una posición diferente en costos. Los propietarios y principales directivos tienen que encabezar el esfuerzo. Ellos tendrán que ser capaces de involucrarse en las cuatro etapas del plan: diseño, implementación, supervisión y control.

En Incade tenemos toda una metodología para desarrollar de manera exitosa el plan de reducción de costos. Cada una de las etapas es definida y creada atendiendo las necesidades de la empresa.

Algunas acciones específicas que hemos recomendado a nuestros clientes son:

- Outsourcing. Contrate a terceros para que desarrollen actividades que no son el negocio principal de la empresa (core business), para las cuales ni se es eficiente y solo generan mayores gastos. Zapatero a tus zapatos.
- Transformación de costos fijos a flexibles. Evite costos fijos (apalancamiento operativo), y trate de que los costos dependan más de la actividad y volumen de ingresos. Por ejemplo, pago de comisiones sobre ventas, sueldos sobre cobranza, o volumen de producción.
- Productividad y calidad. Es decir, encontrar las formas para hacer más con menos. Y todo bien y a la primera.
- Economías de Escala. Es una de las formas clásicas de disminuir los costos e incrementar la contribución marginal.
- Eliminación de gastos superfluos. Haga el ejercicio de preguntar: ¿si eliminamos este gasto le afecta a la empresa en el corto o largo plazo? Esto es un ejercicio de presupuesto base cero, es decir, parta de que el gasto no existe y obligue a quien lo necesita a justificar su realización.
- Eficiente sistema de registro e información. Apoyase siempre en la contabilidad, fortalezca el sistema contable y le de el valor que se merece a la información. El contador debe ser su aliado en esta cruzada.
- Presupuestos. Son una forma y estilo para trabajar, no son hojas con números para los contadores. Establezca metas, estándares y límites a los costos.
- Desarrollar sinergias. Analice los procedimientos de sus empresa en forma periódica, reinvéntese. Evite la duplicidad de funciones, por ejemplo, establezca un pool secretarial, contrate una recepcionista, encargue a un departamento o persona el control de copias, paquetería y mensajería; obligue a que los usuarios de los automóviles de la empresa lleven una bitácora de combustible.
- Estrategias fiscales. Apóyese de expertos que le informen y aconsejen sobre los regímenes jurídicos en los cuales debe tributar, haga un pago eficiente de sus impuestos y procure que lo mantengan actualizado.
- Determinación de la mejor estructura de capital (financiamiento). Destine tiempo para analizar el costo financiero de la compañía. ¿Qué es mejor: tomar descuentos de proveedores, atraer socios, obtener préstamos, dejar de vender, ofrecer descuentos a los clientes o enviar la cartera a jurídico?

El objetivo del plan de reducción de costos no sólo debe ser correctivo, si usted se siente bien, esto no indica que no necesita una dieta para mantener su peso y mantenerse saludable en el largo plazo. Considere seriamente iniciar hoy mismo su adelgazamiento en costos.

Para cualquier comentario estoy a sus órdenes en: victorg@incade.com.mx.