

Martes 14.4.2009

## Alternativas no financieras para reducir los costos

Por: Dr. Pablo F. Abram

Debido a la crisis internacional, se hizo más difícil y caro obtener financiación en el exterior o descontar facturas, aun de empresas grandes, en bancos locales o extranjeros. Una alternativa ante un escenario como éste es hacer un mejor uso de los recursos financieros. Los intereses pagados están relacionados al monto y tiempo que se financia; si reducimos estos factores, el costo también bajará.

El monto adeudado se puede disminuir bajando gastos y material en proceso. En la reducción de costos, es importante realizar un análisis de costos con vista en la oferta, para impedir afectar los ingresos de la empresa en el intento. Un buen estudio del mercado, sumado a un conocimiento cierto del negocio y organización de empresa, permite optimizar el uso de recursos y detectar gastos innecesarios a eliminar. Esta técnica no sólo reduce costos, también mejora la oferta. Otra forma de solucionar el problema de falta de fondos es reducir el nivel de material en procesos, sin reducir el nivel de producción. Un cuello de botella en la operación puede generar un sobre-stock igual al 50% de la facturación mensual. En el caso de empresas de servicio, una falta de coordinación se transforma en una sobre ocupación de recursos y el consiguiente incremento en los costos relativos. En el caso de los recursos humanos, estudios de métodos y tiempos permiten incrementar la productividad bajando costos y necesidad de fondos. Para lograr una mayor sinergia entre posiciones y sectores, recomendamos realizar una Reorganización Pro Mercado (RPM). A diferencia de las herramientas clásicas, esta técnica organiza la empresa en función de una mejora de la oferta, obteniendo un beneficio extra, precios más altos. Al aplicar RPM, quedan expuestos gastos de estructura innecesarios que se pueden cortar sin efectos secundarios negativos. También se logra una mejora en el ambiente laboral que incrementa la productividad individual.

### Reducción del plazo de financiamiento

Muchas técnicas antes mencionadas reducen el ciclo operativo y administrativo (T&M y RPM), lo cual a su vez disminuye los plazos de financiamiento y, por ende, su costo. Otra forma de reducir estos tiempos es el correcto planeamiento financiero de la empresa y la cadena de valor, dándoles importancia a la relaciones con esta última. Algunas empresas ante la crisis alargan los plazos de pago y acortan los vencimientos de los créditos a clientes sin consensuarlo con proveedores y consumidores.

Esto provoca pérdida de negocios y fuentes de provisión, así como fallas en las entregas que se transforman en costos mayores a los ahorros. El Marketing Relacional Integral (MRI) se puede aplicar al desarrollo de proveedores, canales de distribución y mercados. La creación de relaciones estratégicas a largo plazo con todos los miembros de la cadena trae beneficios inmediatos y en el tiempo. En la exportación, la coordinación con el proveedor logístico y el cliente para el embarque significa una reducción en el tiempo de pago considerable.

Si después de aplicar todas estas alternativas aún se ven obligados a reducir el volumen de producción por falta de financiamiento, es recomendable aprovechar para mejorar la rentabilidad de la cartera de

clientes y productos. En época de auge y crecimiento, muchas empresas se expanden a nuevos mercados con un mínimo de análisis. En consecuencia, algunos clientes son menos rentables que otros y algunos productos deficitarios. En épocas difíciles, a las compañías les conviene concentrar sus recursos escasos en los negocios más rentables.

### **Conclusión**

Ante un mercado financiero local escuálido, las empresas deben innovar en el uso de recursos escasos. Éstas son algunas alternativas y la mejor forma de aplicarlas dependerá del sector o la empresa. A los ejecutivos les conviene asesorarse sobre cuáles se ajustan mejor a su compañía y aplicarlas lo antes posible. Los beneficios de muchas de estas herramientas van más allá de lo financiero; en realidad, fueron diseñadas para incrementar la rentabilidad de empresas pymes y grandes. El 2009 es un año de desafío. ¿Qué empresarios estarán dispuestos a asumirlo?