



www.base-se.com.ar

GESTION EMPRESARIAL

Reducción de Costos

Dra. Ángeles Alcolumbre

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS

Contracción de la Actividad

Un informe del Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina (UIA):

- Índice de Obreros Ocupados (IOO) la actividad se contrajo un 2,6% respecto del 2008
- Horas trabajadas presentó una caída interanual de 4,3 por ciento
- La capacidad instalada de las PYMES cayó del 74% promedio de 2008 al 67% en los primeros tres meses de 2009.
- El ambiente de negocios hay un claro desincentivo a las inversiones externas. El último informe 'Doing Business 2009' del Banco Mundial - que analiza el ambiente de negocios en 181 países - ubica a nuestro país en el lugar 113° del ranking".

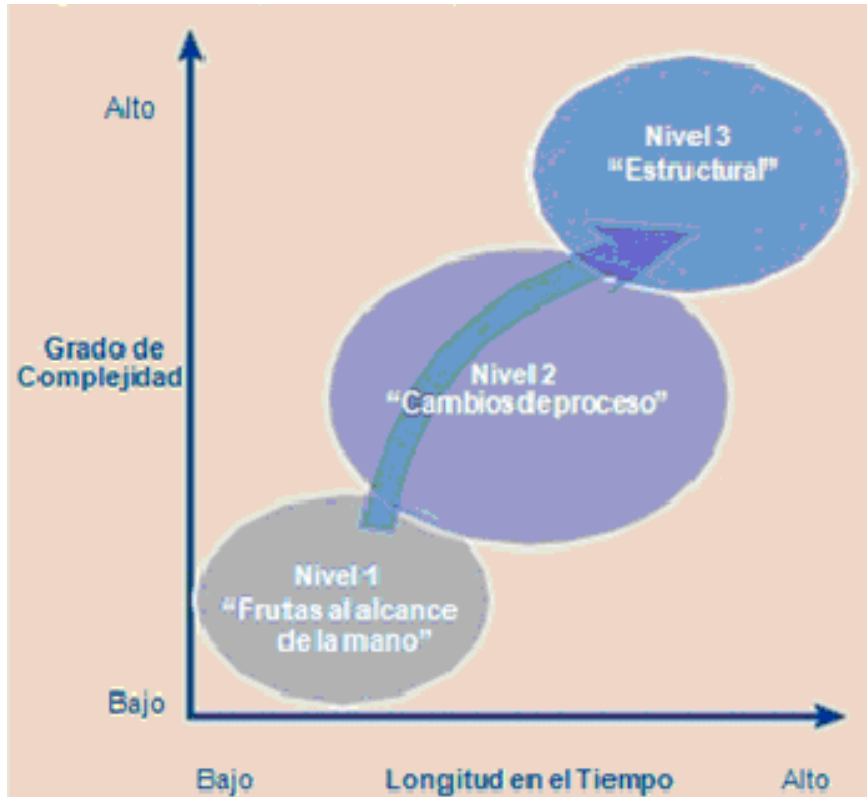
Estrategia

Frente a la disminución de la actividad económica, las empresas trabajan fuertemente en:

- Programas de reducción de costos y detección de oportunidades de negocio
- Nichos que queden abiertos frente a la salida de otros players
- Acciones sustentables, con enfoques integrales y transformacionales
- Programas que revisen y optimicen la manera en que se trabaja.



GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS



La **creación de valor** puede entenderse como un enfoque escalonado orientado a una mejora sustentable en la empresa.

Fuente: Deloitte & Touche

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS

Para definir un **programa integral de revisión de costos y procesos**, debemos:

- 1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor.
- 2) Comenzar por lo más evidente que genera ahorros inmediatos aunque no sean tan significativos
- 3) Crear un mapeo de procesos que permita ver los costos con un enfoque corporativo (el valor agregado vs. costo con el que contribuye cada área a cada proceso crítico)
- 4) Cambios estructurales o redefinición de negocios
- 5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS

▶ **1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor**

2) Comenzar por lo más evidente

3) Crear un mapeo de procesos

4) Cambios estructurales o redefinición de negocios

5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso

✓ **Cuán crítica es la situación financiera de la empresa**

- Trabajar sobre el descalce financiero, construyendo un cashflow sobre el cual manejar lo real y lo proyectado
- Trabajar sobre la gestión de cobranzas y pagos, gestionando sobre la reducción de días en la calle
- Analizar lo que es principal y lo que es accesorio en cuanto a la definición estratégica del gasto de la empresa
- Analizar la metodología de compras: si son reactivas o planificadas, si se recurre al pool de compras - estrategia para manejar volúmenes y mejorar precios
- Trabajar sobre la gestión de ingresos, desarrollando indicadores de la gestión de ventas y análisis de los canales de venta

✓ **Cuánto preciso reducir y en qué tiempo**



GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS



- 1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor
- 2) Comenzar por lo más evidente**
- 3) Crear un mapeo de procesos
- 4) Cambios estructurales o redefinición de negocios
- 5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso

✓ **Comenzar por lo más evidente que genera ahorros inmediatos aunque no sean tan significativos**

- Envia un claro mensaje a la organización (no derroche)
- Estimular a los empleados a innovar para generar valor (mejoras de margen)

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS



- 1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor
- 2) Comenzar por lo más evidente
- 3) Crear un mapeo de procesos**
- 4) Cambios estructurales o redefinición de negocios
- 5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso

✓ Crear un mapeo de procesos que permita ver los costos con un enfoque corporativo

- El mapeo de procesos es la base para entender cómo funciona un negocio e identificar:
 - Ineficiencias que generen sobre-costos
 - Desperdicios (de producto, tiempo, recursos)
 - Problemas de comunicación
 - Problemas de handover / delivery
 - Recursos involucrados en el proceso / talentos
 - Complejidades / involucrar a terceros en procesos (ej: logística y gestión de inventarios)

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS

✓ Crear un mapeo de procesos que permita ver los costos con un enfoque corporativo

- Analizamos el valor agregado vs. costo con el que contribuye cada área a cada proceso critico
- El mapa de cada proceso es un documento viviente que es entregado al equipo para que todos entiendan los procesos y evitar las excepciones que generan sobre-costos.
- Detectar los procesos críticos que sustentan el proyecto del ente y a los no críticos ver de tercerizarlos para reducir costos y aumentar la eficiencia, ya que derivarlos en quienes están más especializados deviene una mejora de calidad y de costo.
- Establecer indicadores de eficiencia en los subprocessos de cada proceso crítico.
- Detección de las habilidades críticas de quienes intervienen en dichos procesos
- Estimular y capacitar en forma customizada a los talentos de los procesos críticos y no a todos por igual (eficiencia en el uso de los recursos)
- Automatizar procesos y controles.

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS



- 1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor
- 2) Comenzar por lo más evidente
- 3) Crear un mapeo de procesos
- 4) Cambios estructurales o redefinición de negocios**
- 5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso

✓ La redefinición de los negocios

- ✓ puede darse como respuesta a **oportunidades** que presentan las crisis como las actuales. Players que salen del ruedo por problemas de gestión dejan **nichos abiertos** para otras empresas que pueden estar preparadas para sobrellevar la crisis.

✓ La transformación del modelo de negocios

- ✓ puede darse al redefinir el nivel de **integración vertical** que pueda tener con otras de su grupo económico o **eventuales alianzas** con otras empresas cuyos servicios o productos sean complementarios.
- ✓ Resolver si deseamos **independencia operativa** y alentar que cada unidad de negocios opere independientemente, favoreciendo la innovación.
- ✓ o **eficiencia de costos** centralizando para lograr sinergias y economías de escala, ahorrar mediante la normalización y el establecimiento de procesos compartidos.

GESTION EN TIEMPOS DE CRISIS



- 1) Definir la amplitud del cambio requerido y el tiempo disponible para implementar acciones y capturar valor
- 2) Comenzar por lo más evidente
- 3) Crear un mapeo de procesos
- 4) Cambios estructurales o redefinición de negocios
- 5) Proteger Inversiones Críticas y Liderar el proceso**

✓ Proteger las inversiones estratégicas

- ✓ No recortar en áreas críticas para el largo plazo, ya que debemos gestionar el presente con la visión de qué haremos en la post-crisis. Áreas como marketing, investigación y diseño de producto son centrales.

✓ Liderar el proyecto desde el N° 1

- ✓ A diario combatimos la resistencia al cambio. El mensaje claro del objetivo y de los beneficios de su consecución, debe venir desde el líder hacia abajo. Primero, con el ejemplo y luego con el control de los avances en la consecución del objetivo.

Recuerden que **líder** es aquel que
lleva a su equipo **MÁS ALLA** de lo que
el equipo cree que puede llegar.



¡MUCHAS GRACIAS!

Blanco Encalada 3469, piso 7º of. 2
C1430BNC · C.A.B.A.
T: 4547·3913 | info@base-se.com.ar
www.base-se.com.ar