

Los Seis Tipos de Acciones Específicas que existen para Reducir Gastos

Las empresas siempre deben estar en búsqueda constante de optimización de gastos. Como normalmente el manejo de los gastos no es su 'core' del negocio, entonces el manejo óptimo de los gastos es en general lo que menos saben hacer las empresas o a lo que los Gerente Generales le prestan menos atención. No digo que no les importe, por supuesto que le dan la importancia, pero me refiero a que la empresa que fabrica palanquillas de acero, entre revisar cómo optimizar el costo del proceso de afino a revisar cuánto puedo ahorrar en telefonía, es obvio que le ponen más prioridad a lo primero, porque ahí hay un mayor ahorro seguramente.

Créeme que he hecho más de 20 proyectos distintos en reducción de gastos generales, en empresas de todo tipo de rubros, tanto manufactureras, como comercializadoras y de servicios, y he logrado resumir que son seis los tipos de estrategias en las que encajan la mayoría de las acciones que hemos realizado. Aquí describo cada una:

1ª Estrategias de Control.

Cuando se te empieza a romper la cabeza de cómo reducir el gasto en implementos de limpieza y aseo, por poner un ejemplo, a veces sólo basta con que le digas a cada una de las personas que utilizan las escobas, los jabones, el papel higiénico y cada cosa que se involucre en ese gasto: "Mira, te entrego este formatito, y de ahora en adelante, cada que saque un implemento del almacén, vas a escribirlo en esta columna, y cuando lo utilices, es decir lo coloques o lo uses, lo escribes en esta otra columna, aquí pones el código del artículo, la cantidad y la fecha, y tu firma. Y esto se lo entregará todos los días al final del día a su jefe." ...Te aseguro que tan sólo con hacer eso el consumo se reducirá en un 10 a 15%. Una vez que la gente se siente controlada, le piensa más, se cuida más, ya empieza a gestionar sus actividades, su tiempo, su forma de hacer las cosas con el fin de ser más eficiente o productiva. Quizá puse un ejemplo muy burdo, pero esa estrategia (de sólo implementar más o mejores controles al momento de registrar algo y revisarlo) me ha dado excelentes resultados para reducir el consumo de distintas cosas: toner o tintas para impresoras,

artículos de papelería, elementos de protección personal (EPP), llamadas telefónicas, gastos de movilidad (taxis), encomiendas (mensajería), pintura, repuestos de mantenimiento, devoluciones de mercancía, mermas de todo tipo, etc. Dentro de las acciones de control están:

- Reportes de registro
- Indicadores de consumo
- Reuniones de seguimiento
- Supervisión mas estricta
- Mejores filtros

2ª Estrategias de Eliminación / Sustitución.

Aquí básicamente englobo dos tipos de acciones: cuando uno sustituye un producto por otro con otras características que lo hacen mas económico y que se consuma menos rápido, y las que son por eliminación de usos o costumbres. Creo que las primeras están mas que claras supongo, cuando uno busca cambiar por ejemplo luminarias tradicionales por tecnología LED por ejemplo, que son más caras (las LED) pero que a la larga resultan más económicas por su larga duración y bajo consumo de energía. Para el segundo tipo voy a poner un ejemplo específico y real: en un relleno sanitario (donde se deposita la basura en el cerro para su degradación y vuelta 'a la tierra') en Santiago, Chile, nos dimos cuenta que el análisis químico de las aguas del pozo las hacían cada 3 meses; le preguntamos al personal encargado que cuál era la razón de esa frecuencia y nos dijo que era porque así lo decía la norma, que había que cumplir con eso para no tener multas de la autoridad. Le pedimos que si nos pasaba el escrito de la norma para revisarlo, y encontramos que en realidad la norma decía que el análisis (el cual era muy costoso porque se analizaban varios factores y tenía que hacerlo sólo un laboratorio especializado) fuera cada seis meses. Sí, sólo con ser escépticos e indagar un poco más, se redujo el costo a la mitad. Ya había sido heredada por muchos años esa costumbre de hacerlo más frecuente de lo necesario.

3ª Estrategias de Cambio de Especificaciones.

Esta estrategia sirve mucho cuando uno cuestiona por ejemplo: '¿Será que necesitamos que las ventanas sean de doble vidrio en todas las sucursales?' Es decir aquí se trata de buscar como podemos cambiar los necesidades del proceso o del usuario por productos o servicios que tengan otras requerimientos que en su conjunto sean más económicos. ¿Qué tal si en lugar de buscar proveedores a nivel regional sólo buscamos a nivel local? ¿Y si buscamos proveedores que den el servicio de entrega

en nuestra puerta en lugar de nosotros ir a recoger los productos a su bodega?

4ª Negociaciones.

Ésta es la estrategia típica que siguen las empresas cuando quieren reducir gastos, buscan exprimir lo más que pueden a sus proveedores actuales para que les bajen el precio, a veces incluso diciéndoles que ya consiguieron un precio más barato por otro lado cuando en realidad no es cierto. No estoy en contra de eso, de hecho al contrario, para mí la función principal del departamento de Compras es estar en negociaciones continuas con diferentes proveedores o buscando precios siempre más económicos en el mercado, obviamente sin demeritar la calidad del producto o del servicio, para que no afecte en el proceso interior de la empresa. Pero lo que quiero transmitir es que, entendiendo que el monto del gasto (en dinero) que va al estado de resultados, es una combinación del Consumo por el Precio Unitario, y el foco normalmente está en bajar el precio, cuando en realidad el ahorro real viene cuando reduces el consumo. Todos los otros tipos de estrategias de las que hablo en este blog van precisamente enfocados en reducir el Consumo que a final de cuentas es una función de las Unidades Consumidas x la frecuencia de consumo (lo que yo llamo Volumetría). Entonces no voy a ahondar más en estrategias específicas de negociación, yo creo que eso es tema de otro blog; pero sí, la negociación es una estrategia siempre útil para reducir los gastos.

5ª Cambios en la Gestión del Proceso.

Aquí englobo todas las que pueden caer en los siguientes lineamientos:

- Cambio de políticas: Por ejemplo en lugar de pagar taxis o transporte a todos sólo se pagan a ciertos niveles, o en ciertos horarios...
- Toma de Decisiones Diferente: En lugar de que se tire el desperdicio todo los días, se botará cuando esté llena la bolsa de la caneca (tambo)...
- Programación nueva: Un nuevo rol de turnos en el cual haya equipos que compartan transporte...
- Implementación Tecnológica: Esta es la más utilizada...una empacadora automática que reemplaza la labor de personas tercerizadas...
- Presupuestación y Control de Gasto: Ponerle un límite o presupuesto a un tipo de gasto que no lo tenía, o que era discrecional para el Jefe del departamento...



6ª Cambios en Prácticas Operativas

Va muy de la mano con el punto anterior, pero aquí me enfoco más en el tema de la concientización y la actitud del personal. Es decir, buscar como por ejemplo:

- Desarrollo de Nuevas Habilidades que hagan que se consuma menos de algún material
- Recapitación al personal operativo para reducir mermas
- Nuevas Maneras de Operar una máquina o un proceso
- Concientización profunda de lo que implica hacer un uso irracional de algunas cosas

Bueno esos son los seis tipos de estrategias que se pueden implementar para reducir tremendamente los gastos de una compañía. Ya sabes que si quieres que dialoguemos más al respecto no dudes en contactarme.

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com