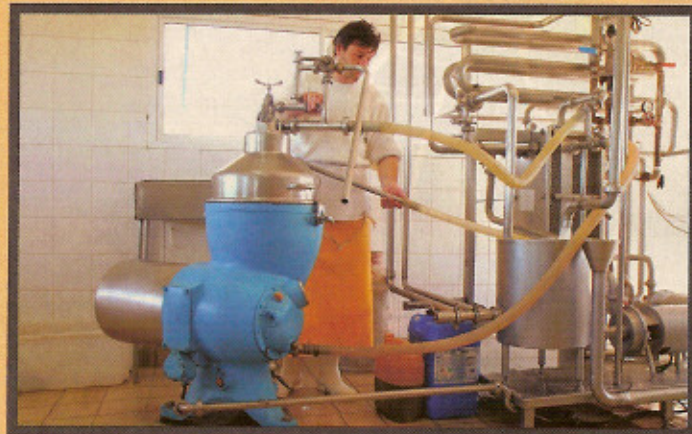


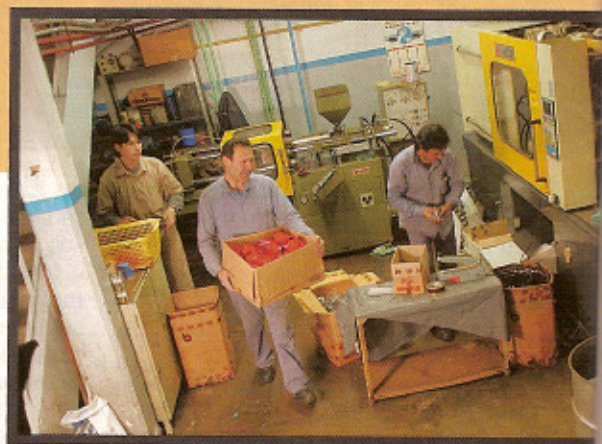
PARA AHORRAR Y GANAR MÁS

El control de los costos indirectos



GOTERAS. Los servicios, el mantenimiento, la limpieza y la logística suelen ser los agujeros por donde se cuegan excesos.

Se los suele considerar irreductibles. Sin embargo, con un plan adecuado se los puede bajar hasta 25% y hacer la gestión más eficiente. Consejos útiles para bajar los gastos operativos.



Los empresarios suelen estar absorbidos plenamente por el día a día de su PyME, observando al detalle los aspectos concernientes al propio giro del negocio y les queda casi nada de tiempo (o nada) para abocarse a aspectos periféricos que son tan importantes como la actividad principal de la empresa. Uno de los puntos centrales a los que se les brinda poca relevancia es el de los costos indirectos, gastos que son considerados como irreductibles pero a los que con un poco de dedicación se los puede reducir entre un 15 y 25%.

INFORMALIDAD. Aunque suene reiterativo, ya en 2007 hay que seguir mencionando al año 2002 como un punto de inflexión para entender algunas situaciones que se plantean en la actualidad. El sector PyME fue uno de los más fortalecidos por la recuperación económica a tasas asiáticas que vivió el país en los últimos cuatro años. Fueron muchas las empresas que renacieron desde sus cenizas como el Ave Fénix y lograron volver a altos grados de productividad. Pero esta súbita recomposición del sector trajo aparejado una situación contraproducente: los empresarios no contaban

con la suficiente estructura y capacidad para afrontar estos nuevos desafíos. El resultado fue que el resurgimiento de las PyMEs se centró en el propio giro del negocio, relegando as-

Con una rentabilidad de 25%, hay que subir 400% las ventas para lograr el mismo impacto que bajando de costos

pectos estructurales que fueron ganados por la improvisación y el clásico argentino de "lo atamos con alambre". "La informalidad tiene un efecto directo en los costos, se requiere conocimiento del mercado para implementar una correcta política de costos. Las empresas se encuentran con el

problema de la falta de capacidad para atender estos temas. El consultor externo le ahorra tiempo a la gerencia para que se dedique a su negocio", advierte Roberto Bravo, director de ERA Argentina, filial de Expense Reduction Analysts, una multinacional británica especializada en reducción de costos operativos.

OCULTOS. Uno de los factores centrales que inciden en los gastos de una empresa son los llama-

sa. "En el área de los gastos operativos indirectos es en dónde se puede realizar mayores ahorros y esto tiene un impacto muy grande en las ganancias de la empresa. Por ejemplo, una compañía cuya rentabilidad es del 25%, necesitaría aumentar un 400% sus ventas para tener el mismo impacto en las ganancias que tendría reduciendo costos", explica Bravo. En tal sentido, es válido aclarar que por la vía de la optimización del gasto todo el ahorro va a ganancias porque se trata de la recuperación de costos operativos indirectos, que de otra forma estarían perdidos.

ERRORES. Una de la equivocaciones más frecuentes en las que caen los empresarios, lo que provoca un incremento de costos, es estar enfocados en la expansión y olvidarse de la importancia de revisar los costos ocultos. "Para abocarse al análisis de los gastos operativos la gerencia necesita tiempo y muchas veces no lo tiene. Además requiere tener un gran conocimiento del mercado", señala Bravo.

Otros errores que suelen repetirse entre los empresarios PyMEs es que cuando realizan una reingeniería para la reducción de costos en las actividades directamente ligadas con el giro del negocio, lo consideran suficiente y no dimensionan adecuadamente la incidencia negativa que tienen los gastos indirectos. También en el caso de las empresas de servicios, se centran en la satisfacción del cliente y consideran a los gastos indirectos como propios del negocio y los terminan trasladando al consumidor final, por lo que una adecuada reducción de costos les permitiría ganar en competitividad.

INTENTAR. "Revisar los gastos indirectos crea ganancias y mejora la rentabilidad de un modo rápido, trabajando sobre áreas impensadas, sin necesidad de revisar la estrategia de la empresa", aclara Bravo.

Según estimaciones de ERA, el retorno típico que alcanza una empresa con la reducción de los costos indirectos va del 15 al 25%, siendo el promedio de un 20%. Una empresa que factura \$ 20 millones al año puede estar ahorrando entre 80 y \$ 200 mil anuales.

Para Bravo, "los empresarios argen-



CONSEJO.

El consultor Roberto Bravo insiste en que empezar a bajar costos cuando el balance ya está en rojo es llegar tarde.

tinios están totalmente interesados en mantener los costos pero los supera la dinámica del trabajo en

donde hay procesos y aspectos legales que los exceden. La reducción de costos para un empresario es como subir a un tren en movimiento, y por eso en muchas cosas por más que se lo intenta no se logra hacer efectiva".

CULTURA. Cuando una empresa decide iniciar una correcta política de costos, debe considerar un aspecto funda-

La reducción de los gastos operativos debe ser un política corporativa que exceda a la coyuntura que atraviesa la empresa

mental: la cultura corporativa. Es necesario que todo el personal tome conciencia de la importancia que tiene para la sustentabilidad de su propio empleo recortar y monitorear permanentemente los gastos. Hay procesos que se repiten con naturalidad sin que nadie los cuestione y, generalmente, su revisión incide notablemente en los costos. También suele haber vicios y excesos en la utilización de los recursos de la empresa. Una situación frecuente en las empresas es que cuando se avisa al personal que se va a realizar un control sobre algún aspecto, como por ejemplo telefonía y reprografía, automáticamente baja su uso. "El aspecto cultural es complicado porque en el caso de la reducción de costos muchas veces se trata de implementar un nuevo proceso".

La reducción de costos debe ser un política corporativa que exceda a la coyuntura que atraviesa la empresa. Bajar los gastos cuando los números están en rojo es llegar tarde.



GUILLERMO GAMMACURTA



dos costos indirectos, que fundamentalmente son los relacionados con los servicios, tales como telefonía móvil y fija, energía y servicios bancarios. Además hay que sumarle aspectos como la limpieza, material de oficina, insumos informáticos, manejo de residuos, reprografía, viajes y alojamiento, embalajes y logística, entre tantos otros que son secundarios a la actividad principal pero que generan una gran erogación por parte de la empre-