

Reducción de Gastos

Continuamente, las empresas se enfrentan con la necesidad de realizar reducciones de costos, ya sea para mejorar el retorno a los accionistas, para cumplir con los presupuestos fijados o por cambios en el contexto de negocios. Las reducciones pueden provenir de ahorros en gastos de personal u otros tipos de gastos (insumos, materias primas, servicios, contrataciones, etc.), siendo las metodologías a aplicar para identificar, evaluar e implementar los ahorros usualmente distintas. Al encarar reducciones de gastos no relacionados con el personal, existen diferentes alternativas metodológicas. Una práctica usual es hacerlo mediante recortes presupuestarios generalizados, impuestos desde la alta gerencia, no siempre con el sustento

analítico adecuado.

Los resultados logrados son rápidos pero disímiles a través de la organización, afectando muchas veces la capacidad futura de creación de valor de la empresa. En el otro extremo, otra práctica común son los programas exhaustivos de revisión de gastos en los que, muchas veces con ayuda externa, se revisan minuciosamente todos los procesos y rubros de gasto en busca de oportunidades de ahorro. Los resultados obtenidos suelen ser muy importantes en monto y calidad/sostenibilidad de los ahorros identificados, aunque generalmente a costa de un alto estrés organizacional y requiriendo la dedicación de un numeroso equipo de trabajo durante un largo tiempo.

Enfoque Hermes

Para evitar este trade-off entre el impacto de los logros y la magnitud y duración del esfuerzo, en los últimos años Hermes ha venido implementando de manera exitosa una metodología para ayudar a las empresas a reducir sus gastos en forma pragmática y costo-eficiente, enfocándose en las principales áreas de oportunidad. De esta manera se logran identificar, en un tiempo corto, oportunidades de ahorro casi tan altas como con una revisión

La propuesta de Hermes se basa en aprovechar el conocimiento existente en las organizaciones y sus proveedores, y aportar foco, rigor analítico y una visión externa multi-industria

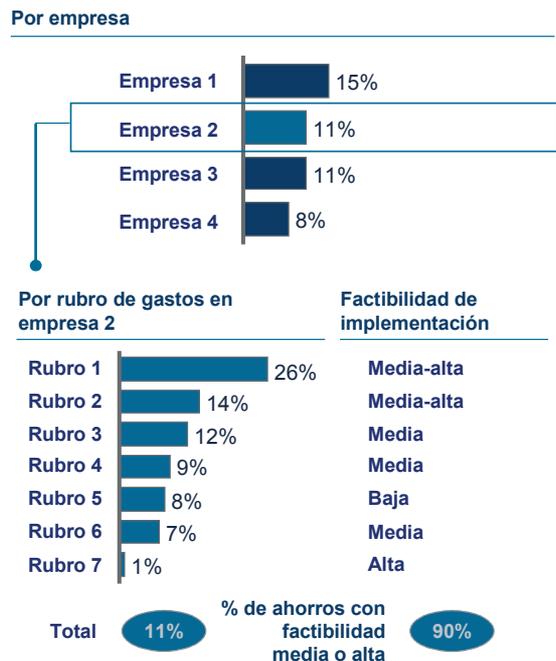
completa de rubros de gasto y procesos, pero sin someter a la organización a altos niveles de estrés y requiriendo una dedicación de recursos muy inferior. La propuesta de Hermes se basa en aprovechar el conocimiento existente en las organizaciones y sus proveedores, y aportar foco, rigor analítico y una visión externa multi-industria para identificar, desarrollar y evaluar conjuntamente oportunidades de ahorro.

Impacto logrado

Hemos aplicado esta metodología en empresas de industrias diversas y de diferentes tamaños en Chile y Argentina, con niveles muy comparables de éxito. Consistentemente, hemos logrado identificar oportunidades reales de reducción de gastos de entre 8% y 15% de la base total de gastos analizada, manteniendo o mejorando la calidad y/o el nivel de servicio de los bienes y servicios optimizados. La base de gastos generalmente incluye los gastos tanto operativos como administrativos no relacionados con el personal, si bien al revisar en profundidad los procesos involucrados suelen surgir también oportunidades de ahorro relacionadas con el personal propio. Los resultados por rubro de gasto varían; en algunos casos han superado ampliamente el 20%, mientras que en otros se han llegado a recomendar desahorros en pos de una mejora en la calidad o nivel de servicio. Sin embargo, la situación más frecuente es la de lograr reducir gastos manteniendo o mejorando la calidad y nivel de servicio de los procesos, ya que se aprovecha el conocimiento existente dentro y fuera de la organización para replantear la manera de hacer las cosas. En todos los casos, los ahorros identificados han sido de mediana a alta factibilidad de implementación y se han logrado implementar en menos de un año.

Ahorros identificados en proyectos recientes

Porcentaje de la base de gastos analizada



Metodología

La metodología aplicada por Hermes consta de 4 etapas, que típicamente requieren de entre 8 y 12 semanas de trabajo de un equipo reducido, dependiendo de la cantidad y características de los rubros a analizar:

■ Selección de rubros a analizar:

Partiendo de las principales cuentas de gastos, se realiza conjuntamente una evaluación subjetiva del potencial de impacto y factibilidad de conseguir ahorros en cada rubro. Esta información es procesada y discutida, y con los resultados se seleccionan los rubros de mayor potencial para realizar el estudio

■ Generación de ideas de ahorro:

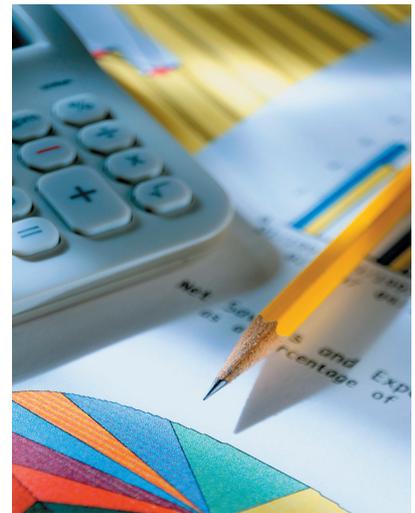
El equipo de trabajo realiza visitas en terreno y entrevistas a los responsables de los procesos involucrados en los rubros a analizar, sean desarrollados por personal propio o de terceros, para lograr un entendimiento de la operativa, levantar ideas pre-existentes sobre el potencial de mejora y generar nuevas. Las ideas de ahorro generadas son discutidas con la gerencia y se seleccionan las de mayor impacto y factibilidad para ser desarrolladas y evaluadas en mayor profundidad

■ Desarrollo de oportunidades de ahorro:

Juntamente con quienes serán los encargados de implementar las ideas de ahorro que sean aprobadas, el equipo de trabajo realiza una identificación de los requerimientos y recursos necesarios para implementar las ideas de ahorro (p.ej.: tecnologías, inversiones, cambios de procesos, sistemas), cuantifica económicamente los beneficios esperados y evalúa la factibilidad de implementación, presentado luego las oportunidades de ahorro a la alta gerencia para su aprobación

■ Desarrollo de planes de implementación:

Finalmente, el equipo de trabajo propone y discute planes de implementación para las oportunidades aprobadas con los mandos medios, y se documentan en cartas Gantt para su seguimiento



Factores clave del éxito

- Involucramiento del personal clave
- Apoyo de la alta gerencia
- Apertura a nuevas ideas