

ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE ESTRAT-CO

Reducción de gastos en la empresa

Opinan los consultores sobre la necesidad indiscutida que tienen las compañías de implementar metodologías que permitan ahorros significativos.

En la última edición de **Nuevo ABC Rural**, se publicó una nota que escribieron **Esteban Oromí y Federico Vovard**, socios de la consultora Estrat-Co, denominada "Es tiempo de cuidar los gastos". Debido a que la necesidad de atacar los gastos en la empresa hoy está fuera de discusión, y considerando las consultas recibidas de nuestros lectores sobre este tema, se realizó una entrevista a sus autores para trasladarles sus inquietudes y las nuestras propias.

-¿Qué es Estrat-Co?

Estrat-Co es una firma consultora especializada en estrategia y costos. La integramos profesionales con más de 30 años de experiencia adquirida en organizaciones de diversos rubros y tamaños, fundamentalmente en el ámbito privado.

-¿Por qué sostienen ustedes que los proyectos de reducción de gastos siempre arrojan buenos resultados?

Partimos de la base que en todos los casos se pueden disminuir los gastos. Hemos conducido decenas de proyectos y en todos se obtuvieron ahorros significativos. En algunos casos resulta más evidente que en otros, pero aún en aquellas empresas con excelentes niveles de administración los resultados han justificado el esfuerzo.

-¿Cuáles son las ventajas de llevar a cabo estos proyectos con apoyo externo?

Nadie conoce la empresa como sus dueños y gerentes, por eso nosotros hacemos hincapié en la conformación de un equipo de trabajo mixto integrado por los consultores y la gerencia con apoyo de los accionistas. La combinación del conocimiento de la empresa con la metodología probada en gran cantidad de empresas, sumada a la visión externa de evaluar la manera más conveniente de hacer las cosas gastando

menos, arroja resultados muy potentes.

Cambiar de proveedor, renegociar precios, términos y condiciones, modificar procesos o sistemas, disminuir frecuencias, etcétera, implica revisar o revertir decisiones que en algún momento alguien aprobó. Estas situaciones suelen ser complicadas y es allí donde la ayuda externa con el apoyo de los dueños juega un rol decisivo para concretar los ahorros.

-¿Qué duración tienen estos proyectos?

Depende en buena medida del tamaño de la empresa, pero los primeros resultados se ven rápidamente, digamos tres o cuatro meses.

-¿Hasta dónde acompaña el consultor? ¿Qué pasa cuando la concreción del ahorro es progresiva y debe ser monitoreada en el tiempo?

Normalmente los proyectos de reducción de gastos tienen dos etapas. La primera es de análisis. Se categorizan los proveedores y rubros con un criterio ABC para analizar precios, cantidades, especificaciones de productos y servicios contratados. Así surgen las conclusiones y decisiones a adoptar.

La etapa siguiente es la puesta en marcha de las medidas que permitirán la reducción de gastos y una tercera que es de seguimiento para lo cual ya se cuenta con el informe de gestión en pleno funcionamiento para monitorear los desvíos.

-¿Qué ocurre cuando se retira el consultor?

Por un lado el personal de la empresa que participó en el proyecto incorporó la metodología de análisis de gastos. La estructura de compras ve confirmada su capacidad de producir cambios que mejoran los resultados. Los proveedores saben que los pedidos se harán con un mayor grado de análisis y seguimiento, se sienten más

en competencia, en algunos casos se logra desarrollar proveedores nuevos para productos donde sólo había uno o dos proveedores.

Por otra parte queda en la empresa una herramienta que produce mes a mes un informe de gestión que permite un seguimiento accesible y de fácil lectura, evaluando precios y cantidades de compra. Nuestra experiencia es que la gerencia incorpora rápidamente estas nuevas prácticas.

-¿Podrían resumir algún caso concreto en el que hayan trabajado y los resultados obtenidos?

Si bien hay cantidad de temas recurrentes, cada caso tiene sus particularidades. Pero el ejemplo más ilustrativo es probablemente el de una empresa agroindustrial con un elevado nivel de excelencia en la gestión, que nos encomendó el trabajo más que nada por la convicción de sus directivos de que siempre se puede mejorar algo. A pesar que la empresa tenía una buena gestión de compras y los dueños una baja expectativa sobre los posibles resultados, al tener nuestra participación un bajo costo fijo y un honorario a éxito, se realizó el proyecto y se logró bajar el monto anual de compras en un 10% con un impacto muy significativo en los resultados.

-¿Cuál es el honorario de la consultora para un proyecto de este tipo?

El honorario tiene una parte fija que apunta a cubrir el costo básico de realización del trabajo y otra variable que es contingente. Es decir que esta última, que representa la mayor parte del honorario, solo se efectiviza en caso que se concreten ahorros. Ese honorario se calcula como porcentaje de la mejora obtenida. La idea es que el cliente solo incurra en honorarios cuando obtiene los ahorros.

Llegó la hora de emprender

No esperes resultados distintos, si sigues haciendo lo mismo (Albert Einstein). El fin de un camino, es el comienzo de uno nuevo.

Muchas veces se encuentran personas que simulan ser buenos consejeros, pero en realidad, son barreras para nuestro progreso y desarrollo profesional. ¿Quién no ha recibido ese "maravilloso" consejo, cuando se nos despierta la mente por una gran idea?: -No lo podrás hacer. -Pero, ¿por qué no?, -porque nadie lo pudo hacer, estás loco!.

Cuando se trabaja en una empresa, en forma dependiente, se suele pasar por un proceso ascendente y luego descendente:

Alegría por el nuevo trabajo -> aprendizaje y crecimiento profesional -> progreso económico -> apertura de mente -> estabilidad laboral (pico máximo) -> monotonía laboral -> pérdida de interés y concentración -> ausencias sin causa justa -> miedo a ser reemplazado -> sentimiento de frustración y fracaso -> pesimismo generalizado.

Aquí, nuestra mente, puso la marcha en reversa.

¿Por qué se llegó a esta situación? Muchas veces por soberbia, por creer que estábamos por arriba de todo. Pero en realidad, la situación se fue dando por las paredes que vamos construyendo, tal vez sin darnos cuenta, que llevan a quedarnos paralizados. Se llama conformismo, esa sensación de que "así estamos muy bien".

Pero un día, nos damos cuenta que ese gran sueño del nuevo trabajo, se volvió una pesadilla. Sonó la alarma en tu mente para que despiertes de esa modorra intelectual. **¡Llegó la hora de emprender!**

No esperes resultados distintos, si sigues haciendo lo mismo (Albert Einstein). **El fin de un camino, es el comienzo de uno nuevo.**

No hay edad, no hay sexo, no hay motivos. Es la naturaleza humana, que las grandes urbes pisan. **¡El ser humano nació cazador!**, pero muchos caminos te llevan a ser un "cazado". La mente humana es maravillosa, si la cultivamos con ideas positivistas.

Piensa. No sabías caminar y un día comenzaste...sí, a darte golpes! Pero un día caminaste, y ¿quién te borra esa espectacular sonrisa por haberlo logrado? Tu casa está sucia y desordenada, está oscura y triste. Pues, consigue elementos de limpieza y ponte a trabar duro en dejarla como nunca la has visto, llena de luz y esperanza. Luego mira tu trabajo y verás que mucho de lo que te pasa, es consecuencia de tus actos.

Cuando me independicé, tenía pocas monedas en el bolsillo y muchas cuentas por pagar. Me decían que estaba loco, que "bajara" la cabeza con tal de tener ese sueldo fijo que me daba "tranquilidad". Pero no me gustaba, me frustraba. Era como correr una maratón, ganarla y que premiaran al último. ¡Ya basta! y me lancé al "vacío".

En el primer año, lo ganado solo me alcanzaba para pagar las cuentas dos o tres meses luego de vencidas.

En el segundo año, solo para pagarlas en fecha. Llegó la primer crisis!: *¿Qué estoy haciendo? ¿por qué me fui de ese lugar "seguro"? Tenían razón los que me decían que*

estaba loco. Llegó el momento de cargar nuevas energías....

Energía positiva

Ningún automóvil funciona sin una fuente de energía. Tu cuerpo y tu mente tampoco. Esa energía debe ser positiva, progresista, futurista, libre, pura, alegre, inocente y plena. Hablo de un Ser superior?...Hablo de sus representantes en este mundo....Los niños. Juega unos minutos con ellos y sabrás luego lo que es un buen dolor de espalda! Pero si les dibujas una sonrisa, tendrás clavado en tu pecho una batería de máxima potencia que te dejará listo para salir a "cazar" y volver con tu gran conquista.

¿Y ahora?

Ya estás listo, cargado de energía, dispones de tiempo, con todo el horizonte adelante tuyo. Y ahora ¿qué hago? Pues, crear tu empresa. Para eso hay que hacer un estudio de mercado, es decir, ver las necesidades ausentes de servicios. **Hay algo ahí dentro tuyo que sabes hacer o construir muy bien, que muchos afuera quieren o necesitan.** ¡Hay que ir a la "caza" de ellos!

Dispones de muchas herramientas para poder lograrlo: internet, teléfono fijo y móvil, diarios, revistas, radio y televisión. Muchas gratuitas!

Primero hay que estudiar, hacer un plan, luego ejecutarlo y analizar los resultados. Si son negativos, modificar el método. Si son positivos, intensificar la estrategia. Es un paso a paso, saber escuchar las críticas, conocer a los clientes, es un laberinto de opciones, algunas dan resultado, otras no. Debes construir tu nueva casa, día a día. Nadie nació sabiendo, todo se aprende, todos nos equivocamos, hasta que un día luego de tanto intentar hacer "fuego", enciende!

Ecuación para el éxito:

$$\sum_{i=1}^{\infty} \text{Decisiones acertadas} - \sum_{i=1}^{\infty} \text{Decisiones incorrectas} > 0$$

Marcelo Francisco Bisciglia

A partir del cuarto año con mi empresa, luego de probar, cambiar de métodos y estrategia, de Lunes a Lunes. Empecé a sentir un viento suave que señalaba el camino, las nubes se empezaron a abrir, esa tormenta de miedo y frustraciones se empezó a esfumar, asoma un sol de posibilidades en el horizonte que me premia por haber arriesgado todo por una causa....**La libertad!**

Ahí debes llegar, fija ese objetivo, carga tus baterías y hazlo ya! El resto, es tu nueva historia: Nace una empresa, **nace una estrella en el espacio de nuevas posibilidades.**

Marcelo Francisco Bisciglia
Ing. Mecánico en Diseño y desarrollo de productos innovadores.
E-mail: info@servipyme.com.ar

agrositio

24hs de Información y Negocios
para el **Campo** y la **Cadena Agroindustrial**