



¡Hay que meter la tijera! Cómo afinar en el recorte de costes empresariales

No se debe despedir sin un análisis integral que cifre el peso de cada partida en el presupuesto

Meter en cintura los gastos de comunicaciones, viajes, formación y tarjetas de crédito es crucial

Pepa Montero

MADRID. Las pymes llevan años haciendo de la necesidad virtud, sobre todo en lo referido a la contención de costes. Sin embargo, la crisis está forzando a muchas compañías a recortar, aún más, unas partidas de por sí magras. ¿Por dónde meter la tijera sin que el ajuste sea traumático para los trabajadores, ni frene la actividad productiva?

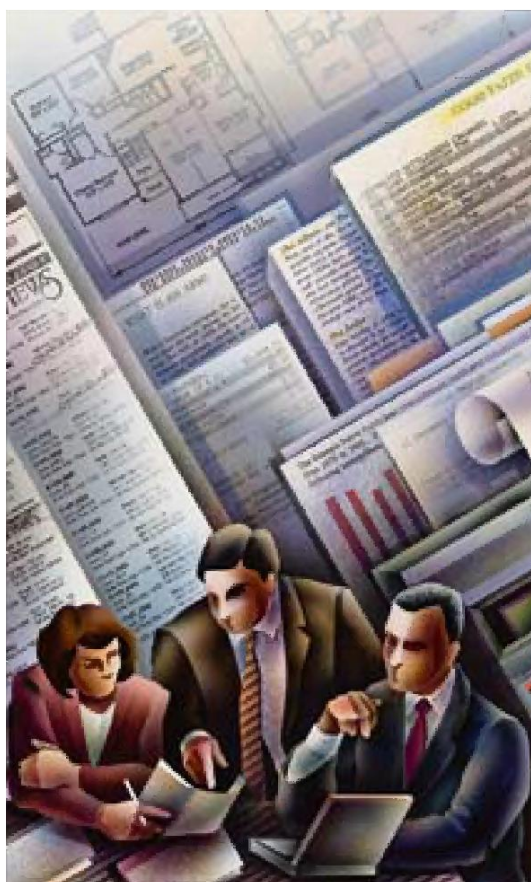
Antes de tomar ninguna decisión, es imprescindible que la empresa realice un análisis integral de su estructura de costes. Esto, que puede parecer una obviedad, "es un error que cometen muchísimas pymes, porque desconocen algo tan básico como el peso que tienen las distintas partidas de compras, recursos humanos o gastos corrientes en el presupuesto global", constata Luis Santiago, director general de Lowendal Masai España. Quizá por eso, tantas pymes empiezan la casa por el tejado. "Lo primero que hacen es despedir personal, pensando que así se ahorran mucho dinero, cuando nuestra experiencia como consultora especializada en gestión de costes nos dice que no suele ser así", aclara el directivo de Lowendal.

■ No quiero despedir, ¿qué hago?

Los gastos de las empresas se dividen normalmente en cinco áreas: Comercial, Procesos, Organización, Suministros/logística y Gastos (telecomunicaciones, formación, seguros, viajes, seguridad, etc.). Si la empresa necesita contener u optimizar costes -no reducirlos de inmediato-, lo razonable es comenzar por racionalizar procesos operativos y productivos. Es decir, mejorar la automatización e informatización, que a medio plazo se traducirá en un ahorro. En cambio, si a la empresa le urge bajar los costes a corto plazo, tendría que aligerar el área de Organización, evitar duplicidades e ineficiencias, lo que conlleva despidos.

■ Embudo para gastos generales

Una empresa no es un hogar, pero los consejos de la abuela suelen funcionar, así que una forma rápi-



GETTY

da de ahorrar es bajar el gasto en telecomunicaciones, formación y seguridad, controlar los seguros y viajes de empresa y, sobre todo, vigilar las tarjetas de crédito. Cuanto más pequeña sea la empresa, más fácil resulta aligerar esta partida.

■ Ojo al transporte y la logística

En ciertos tipos de empresas, como las de distribución, cualquier cambio en este eje estratégico puede poner en peligro su supervivencia. Lo saben bien compañías co-

mo Chep, que desde que empezó a operar en España, en 1987, trabaja con fabricantes, operadores logísticos y distribuidores en la estandarización de los sistemas de paletería. Marta Fuentes, directora de Recursos Humanos para Iberia, insiste en que es crucial "mejorar procesos y aportar ahorros al conjunto de la cadena de suministro".

■ Buscar y comparar suministros

Hacer cirugía fina de proveedores y tipo de compras; jugar con los pre-

cios y plazos de entrega; negociar formas de pago y posible financiación; *subastar* y adjudicar al mejor postor el aprovisionamiento de materiales es una de las medidas de ahorro más eficientes a medio y largo plazo.

En opinión de Luis Santiago, director general de la consultora Lowendal Masai España, "optimizar la cadena de suministros es fundamental, aunque son muchas las empresas que la descuidan". La firma que él dirige tiene clientes de todos los tamaños, desde empresas que facturan 20, 30 o 40 millones de euros, "aunque nuestro *target* más común son los que tienen una facturación en torno a los 100-400 millones", explica Santiago. A todos los clientes les aseguran "el retorno de la inversión; de hecho, la cifra media de nuestra remuneración -fi-

Hacer cirugía fina de proveedores, negociar formas de pago y ajustar los precios y los plazos de entrega sale a cuenta

ja mas variable- representa aproximadamente un 15 por ciento de los ahorros obtenidos el primer año", concluye.

■ El marketing aguanta bien

Por mal que estén las cosas en una empresa, es evidente que tiene que seguir vendiendo sus productos y servicios, por lo que las acciones de promoción comercial suelen ser de las últimas -y menos tocadas- por la tijera del ajuste. En todo caso, optimizar costes en el departamento comercial y de marketing es posible, hilando muy fino y restringiendo las acciones comerciales a las muy específicas y del todo imprescindibles.

Porque, al margen de que la crisis imponga ahora recortes urgentes y drásticos, para que la gestión empresarial sea buena y eficiente, las políticas de optimización de costes deben ser permanentes.

Internacionalización

AHORRAR EN LAS EXPORTACIONES ES FACTIBLE

Traslado de mercancías

■ Sin tirar la casa por la ventana, toda empresa debe tener en cuenta que se pierde mucho dinero por culpa de los imponderables de la carretera y del flete marítimo, la ineficiencia del mar, la burocracia aduanera o la picareasca. Precauciones básicas son, por tanto, cumplimentar cuidadosamente el CMR y, en caso de duda, consultar con el cliente; solicitar referencias de todo nuevo socio y firmar un seguro que garantice el cobro.

Cuadernos ATA de Cámaras

■ Una empresa que participa en una feria internacional o en cualquier tipo de muestra necesita 'exportar' temporalmente su mercancía o servicio. Para ello, están los Cuadernos ATA de las Cámaras de Comercio, que sirven para mover equipos para la realización de trabajos de tipo profesional: prensa, radio, instalaciones técnicas, etc. Además, si el empresario acude a las Cámaras, éstas pueden resolver sus dudas y asesorarlo sobre la forma más ventajosa de mover mercancías.

Proveedores locales

■ Cuando una empresa gana un contrato en una licitación internacional, lo normal es que tenga que comprar y ensamblar los productos, o contratar los servicios de proveedores locales en destino. Esto es casi imposible sin contar con un asesor externo "que entienda de compras estratégicas y fiscalidad, que pueda optimizar el 'cash-flow' y sepa cómo optimizar la financiación de la innovación", a juicio de Luis Santiago.