



REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS EMPRESARIALES



¿ A qué se refiere la iniciativa de reducción de gastos / costos empresariales?

Nuestra solución de reducción de gastos empresariales está pensada y comprobada para ayudar a nuestros clientes a reducir sus gastos y costos a través de una metodología sostenible y con beneficios inmediatos.

Las razones principales para que una empresa implemente este tipo de soluciones son:

- Operar en una economía estancada o con poco crecimiento
- Aumento de la competencia (Global y local)
- Reducción en los márgenes de productos / servicios
- Crecimiento de infraestructura sin motivo alguno
- Toma de decisiones no sostenibles en el corto plazo
- Poca maniobra para actuar por directrices del Corporativo
- Presión interna para reducir gastos

La palabra clave para implementar este tipo de proyectos es “**sostenible**”, es decir, buscamos implantar una cultura y metodología continua de reducción de gastos y costos mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de los recursos.

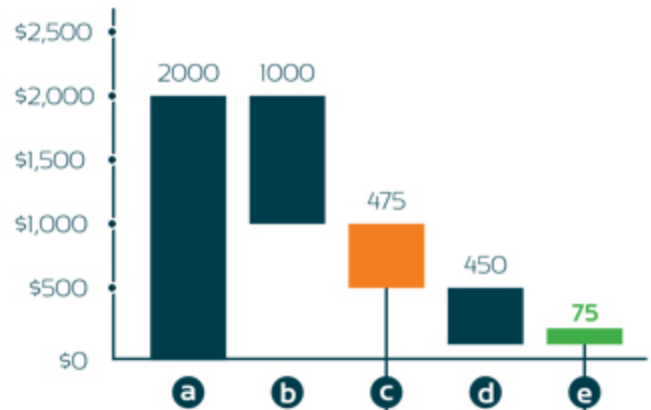
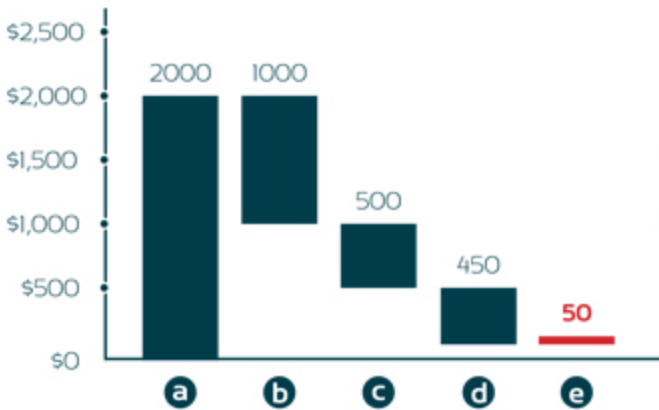


¿ Cuándo ejecutar este tipo de proyectos y quiénes son las áreas que participan?

Anteriormente comentamos las razones de implementar este tipo de solución. Recomendamos a nuestros clientes la implementación tanto en épocas de crecimiento de la economía o de la empresa y con mayor razón en épocas de bajo crecimiento económico y crisis. Los Directores de Finanzas son los que principalmente buscan este tipo de proyectos, debido al impacto positivo que tienen en los estados de resultados, ya que una reducción del 5% en el Costo de Ventas equivale a un incremento del 50% en las ventas. Sin embargo, también los directores de Compras y de Operaciones buscan este tipo de servicios.



En todos los casos las áreas más involucradas en estos procesos son: Compras, Operaciones, Marketing, Logística y Manufactura, ya que son las áreas con el mayor nivel de gasto.



En ambas gráficas:
(a) Ventas, **(b)** Costo de Ventas, **(c)** Costos Operativos
(d) Gastos Administrativos, **(e)** Utilidad

Una reducción del **5%** en los gastos puede incrementar las utilidades en **50%**

¿Cuáles son los conceptos que por lo regular analizan las empresas?

En la mayoría de las industrias, el gasto directo está muy controlado por los volúmenes y el impacto directo que tiene en relación al precio de venta de los productos, mientras que los gastos indirectos están menos controlados o son más variables, por lo cual dichas categorías son las que en la mayoría de los casos cuentan con los márgenes de ahorros mayores y se ejecutan en menores tiempos de implementación, y por lo mismo más rápido se ven los resultados de los ahorros.

De igual forma, en este tipo de proyecto siempre se identifican categorías que pueden ser implementadas en un periodo de tiempo entre 3 y 4 meses aproximadamente. Usualmente son:

- Viajes
- Tecnología
- Limpieza
- Seguros de Vida
- Seguridad Intramuros y Valores
- Telecomunicaciones
- Papelería
- Uniformes
- Médico
- Entre otros

¿Cuáles son los errores más comunes en este tipo de proyectos?

En la mayoría de las iniciativas de ahorros, los errores más comunes es recortar gasto a través de la reducción de personal o de cerrar la llave del gasto sin estrategia alguna, al igual que la reducción de presupuestos en rubros como:

- Marketing
- Consultoría
- Beneficios de los empleados
- Capacitación al personal
- CAPEX
- Viajes, etc.

Dichas iniciativas normalmente tienen efectos negativos en el mediano y largo plazo. Otro error muy común, es realizar iniciativas de reducción en silos y no integrales en donde no se afecte la operación de la empresa sino áreas en particular.



¿Cómo los puede ayudar BIMCON?

Contamos con una metodología estándar ya probada en el mercado que consta de las siguientes grandes actividades:

1 Definir una estrategia

La mayoría de las empresas no cuentan con una estrategia clara y definida con respecto a sus programas de reducción de costos. En Bimcon ayudamos a nuestros clientes a definir una estrategia de reducción de costos alineada a la estrategia de la empresa. Si ambas estrategias no están alineadas los ahorros no se mantendrán a lo largo del tiempo y los esfuerzos de reducción solamente se verán en el corto plazo, mientras que cuando las dos estrategias se encuentran alineadas, se generará una cultura de ahorro y los beneficios y la cultura de ahorro permeará a toda la compañía.

2 Crear una línea base del gasto

Una vez definida la estrategia, debemos de generar una línea base del gasto e identificar todos los gastos y costos que pueden ser susceptibles a una reducción. Las mejores prácticas nos dicen que el 90% del gasto debería de ser controlado por el área de compras, sin embargo en la práctica, vemos que no es así y muchas áreas usuarias realizan compras, las cuales por lo general no están alineadas al proceso de compras estándar dentro de la compañía. Dentro del análisis identificaremos por categoría el nivel de cumplimiento y seguimiento a políticas de costos y gastos.

3 Identificar las iniciativas

Sobre la línea base de gasto / costo, se identificarán las iniciativas de ahorro con el mayor impacto sobre las cuales se concentrará el esfuerzo para identificar las palancas de valor, al igual que se crean las estrategias de ahorro por categoría.

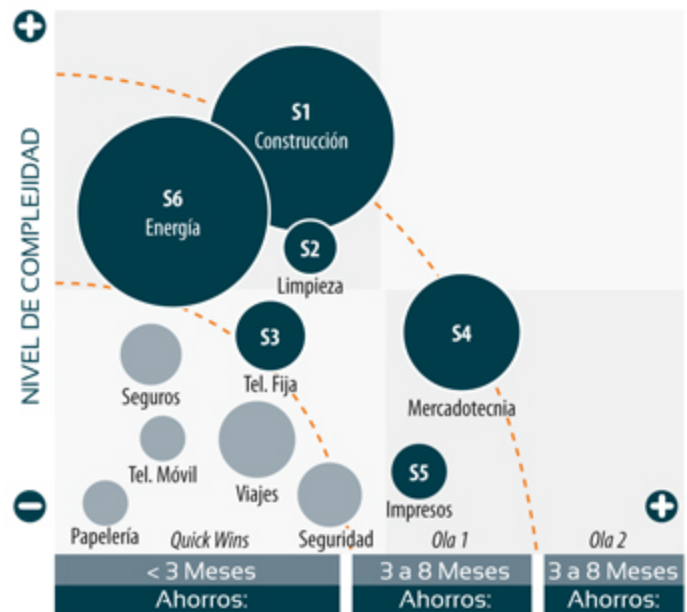
Existen varios métodos para poder identificar las iniciativas con mayor potencial de ahorro y de implementación, dentro de las cuales se encuentran:

- Realizar entrevistas con el personal clave de las categorías de gasto para conocer su opinión y expectativas de ahorro
- Identificar las palancas de ahorro a través del análisis del gasto por unidad de negocio.
- Identificar el gasto contra mejores prácticas en la industria.
- Realizar Benchmarks contra empresas líderes a nivel mundial.

4 Priorizar las iniciativas

Es importante identificar y clasificar las iniciativas con mayor potencial de ahorro en el tiempo.

Para poder identificar las iniciativas con mayor potencial de ahorro realizamos entrevistas con el personal clave para conocer su opinión y expectativas de ahorro y establecemos estrategias específicas para categorías de ahorro buscando que puedan ser por reducción de la demanda u oferta.



5 Documentar y ejecutar Plan de Implementación

Una vez seleccionadas las categorías que serán implementadas se crea un plan de trabajo detallado para cada una de éstas y una "Project Management Office" (PMO) que valide y monitoree el avance del proyecto, al igual que para dar seguimiento a la obtención de los ahorros.

Dependiendo de la complejidad de las categorías será el tiempo de implementación. Conforme a nuestra experiencia en las categorías de gastos directos el tiempo es mayor, sin embargo en todos los proyectos se identifican los denominados "Quick wins" en donde los ahorros son obtenidos en un periodo no mayor a los 4 meses.



Bimcon.com.mx

Contacto: Arturo Carvalho
Socio Director
Of. +52 (55) 1107 0832
Cel. +521 (55) 3335 7033
acarvalho@bimcon.com.mx

Contacto: Juan Pablo Acuña
Líder de Práctica de Reducción
de Gastos / Costos
Cel. +521 (55) 4373 9248
jpacuna@bimcon.com.mx

Montecito 38 piso 28 oficina 16 (WTC)
Col. Nápoles, C.P. 03810
Del. Benito Juárez México, D.F.