

Reducción de Costos: Peligrosa Tentación

Columna de PricewaterhouseCoopers. Periódico La República. – Octubre de 2001

Nuestro comentario de esta semana va dirigido a este aspecto, pues la reducción de costos de forma indiscriminada y poco planificada puede ser un “remedio mucho peor que la enfermedad” y creemos que este tema merece algunas reflexiones.

Sea cuál sea su naturaleza, las empresas se organizan alrededor de los procesos que dan sentido a su existencia; es decir, normalmente estas giran alrededor de aquellas actividades necesarias para obtener, producir y vender aquello que el cliente compra y consume, ya sea producto o un servicio. Cuando se reduce personal para disminuir costos, la falta de planificación hace que queden las mismas actividades que antes pero que ahora se tengan menos personas para realizarlas.

Esto produce mal servicio, mayor cantidad de errores, insatisfacción, cinismo hacia la empresa y rotación del personal que no fue desplazado; incluso, en algunos casos, irónicamente, hasta incapacidad de la empresa para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes.

En tiempos difíciles, cuando se llega al punto de tener que reducir costos de forma importante, el enfoque debe orientarse hacia bajar el costo de los procesos a través de su análisis, simplificación y mejora de su eficiencia y que sea esto lo que a su vez, defina los nuevos requerimientos de personal, tecnología e infraestructura. Algunos consejos para quienes se encuentran en esta difícil tarea son:

- Separa los procesos absolutamente necesarios y que dan sentido a la empresa de los que no son necesariamente indispensables, y busque opciones para ejecutar los de apoyo de forma reducida o a través de terceros. En el mercado costarricense ya existen opciones muy competitivas para expresar la contabilidad, la planilla, algunas funciones de recursos humanos, el mantenimiento y otros servicios de apoyo.
- Busque cuantificar en términos monetarios los procesos, pues vale más esforzarse en reducir un 15% de un proceso que cuesta 10 millones de colones al año que el 50% de uno que cuesta 500 mil.
- Si piensa en automatizar parte de sus procesos, realice siempre un análisis de costo-beneficio, algunos procesos, por laboriosos que sean, son más baratos de forma manual que de forma automatizada.
- Administre el cambio y busque disminuir la incertidumbre del personal. Hay pocas cosas tan nocivas para una organización como el miedo y el desconocimiento de lo que pasará. La mayoría de las veces, es preferible ser claro y directo que manejar la incertidumbre y alimentar el cinismo hacia la empresa; además, una vez realizados los cambios, mantenga abierto un canal de comunicación constante para dar confianza y seguridad a los sobrevivientes.
- Separe su clientela y trate de que la “experiencia del cliente” sufra lo menos posible con los cambios. Aunque todos son importantes, no todos los clientes son iguales; dependiendo de su perfil de compra, de la cantidad de ingresos que nos produce y del costo de atenderlo, podemos ir diferenciando los niveles de servicio de un cliente a otro. Se puede dar un excelente servicio en todos los niveles, pero manteniendo siempre una posición adecuada entre lo que nos cuesta atender a un cliente y lo que éste me genera en ingresos anuales.

- Finalmente, recuerde que la situación económica del país se llegará a recuperar y con ella la estrechez financiera de muchas empresas. Sin embargo, si las acciones de hoy no se planifican adecuadamente o si se enfocan en reducciones de costo que lleven al detrimento de los procesos y la base de los clientes, entonces el remedio habrá sido peor que la enfermedad, pues es casi imposible reparar una reputación dañada o recuperar un cliente perdido, y en ocasiones su costo es varias veces mayor que el ahorro que se logró.

*Otto Acuña Naranjo
Consultor Principal en Cambio Estratégico,
Mejora de Procesos y
Soluciones de Tecnología.*

PricewaterhouseCoopers.

=====

Del Autor:

Otto Acuña cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y un MBA de la Universidad Latina de Costa Rica. Cuenta con más de 15 años de experiencia funcional y en el ámbito de la consultoría en el ámbito de la excelencia operacional, planificación y estrategia, desarrollo organizacional, recursos humanos y procesos administrativos, de compras y financieros. El Sr. Acuña ha laborado en el sector bancario, agroindustrial y de servicios profesionales y ha brindado consultoría a una amplia gama de empresas, instituciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica y los Estados Unidos.

Es socio fundador de la empresa Servinfor. S.A. dedicada a los temas de Management Consulting y Seguridad Informática. Puede conocer más de la misma en los sitios web de sus líneas de servicio www.excelenciafinanciera.com y www.backup-connect.co.cr .