



+ GESTIONANDO EN ÉPOCAS DE CRISIS:
ALGUNOS TIPS ESENCIALES

19ª Edición - Diciembre 2008

Colofón:

BOLETÍN MARQUEMOS + TENDENCIAS ES UNA PUBLICACIÓN BIMENSUAL DE VANTAZ GROUP.

COMITÉ EDITORIAL: Juan Cariamo, Patrick Hall, Marcel Villegas, Mariana Parody, Arantazu Loroño, Mariela Flores.

PERIODISTA: Javiera Muñoz (De La Guarda y Asociados).

DISEÑO: www.mitocondria.cl

Crisis en medio del proceso de Planificación 2009

Marcel Villegas
Juan Cariamo
Andrés Medina
Gustavo Villa

En estos días hemos leído y escuchado de procesos de reducción de costos en distintas empresas y grupos empresariales debido a los impactos de la grave crisis financiera actual. Además, se da la casualidad que esta crisis revienta en medio del tradicional proceso de planificación y formulación presupuestaria 2009. Es por eso que la planificación se da con más dificultades que de costumbre, y se entra en los procesos de reducción de costos. Sin querer entrar en la discusión de si vale o no la pena iniciarlos, sí creemos importante para quienes así lo decidieron, recomendarles lo siguiente:

Si bien la pregunta tradicional que se escucha es "¿cuánto y dónde recortar costos/gastos?", en realidad la pregunta debería ser "¿qué cosas debemos dejar de hacer?".

Al enfrentarse a la primera pregunta, lo típico es que se recorten las partidas de gasto que se encuentran en el presupuesto: restricción de viajes, eliminación de reajustes de IPC, apagar las luces más temprano, uso moderado de fotocopias, y sin duda un recorte de dotación. Si bien creemos que cuando el problema se enfrenta de esta forma existe un impacto real de corto plazo, gran parte de las veces suele ocurrir un efecto "boomerang" en el mediano plazo, dado que no se analizaron en detalle los impactos de tales reducciones.

Cuando se obliga a una discusión acerca de qué cosas se pueden dejar de hacer, debido a la percepción (ideal medición) de limitado o nulo valor agregado, entonces aseguramos que los gastos (evitables) asociados a tales actividades eliminadas impactan no sólo en el corto plazo, sino que además son sustentables. Realizar un análisis de valor agregado de sus actividades no es sencillo, requiere análisis (fact based analysis) y altos grados de autocrítica (en general nadie considera que sus acciones sean de bajo o nulo valor agregado), pero es sustentable, y por tanto recomendamos a quienes ya tomaron la decisión de avanzar por este proceso de reducción de costos de corto plazo, hacerlo bajo este prisma de análisis.

En vez de solicitar a los ejecutivos que identifiquen partidas de gastos a eliminar, o escenarios de reducción de dotación, debiera solicitárseles un análisis crítico de las actividades que se realizan y cuál es la real contribución de valor que generan a la empresa, y eliminar aquellas de menor valor agregado.

Cuando las empresas requieren prepararse ante un escenario que se visualiza al menos restrictivo, antes de "cortar costos por intuición", es altamente recomendable generar estructuras "livianas" que les permitan operar con costos eficientes. Particularmente si no se piensa invertir, y por ende absorber pérdidas por un tiempo.

En este sentido, lo primero que se aconseja es transparentar cuáles son aquellos drivers (gatilladores) de negocio relacionado con clientes, que no se está dispuesto a transar, como por ejemplo Calidad del Servicio, o Satisfacción. Esto es especialmente relevante al aplicar una táctica para enfrentar momentos turbulentos, donde aún existe incertidumbre en cuanto a la magnitud del impacto. Lo importante es no destruir valor para el mediano o largo plazo al aplicar medidas que resolverán problemas de corto plazo.

Una vez identificadas aquellas actividades potencialmente eliminables, será necesario analizar el consumo de gasto que realizan (recursos como personas, viajes, oficinas, materiales, contratos, etc.). En función de ello y del uso de algunos drivers es posible lograr una aproximación al costo de cada actividad, y por lo tanto cuantificar el real impacto en el presupuesto de la eliminación de aquellas actividades (se recomienda usar lineamientos básicos de Costeo Basado en Actividades).



Si bien la pregunta tradicional que se escucha es:

"¿Cuánto y dónde recortar costos/gastos?", en realidad la pregunta debería ser "¿qué cosas debemos dejar de hacer?".

Con este marco definido (identificación de drivers del negocio, priorización de actividades por contribución, y eliminación actividades que no crean valor), inicie una revisión estructural de su organización y caracterícela de acuerdo al nivel de contribución al resultado final, considerando como supuesto que la variable costo es el punto principal a optimizar.

Crisis y Ajustes a la Organización

Si nuestra revisión de las cosas que “debemos dejar de hacer” implica un fuerte impacto en nuestras tasas de producción o implica reducción en ventas, es posible que nos veamos en la necesidad de recortar parte de la estructura organizacional, es decir reducir puestos de trabajo. Esta medida representa una fórmula efectiva, pero usualmente es compleja de conducir, pudiendo dejar “heridas” y “desalineamientos” altamente riesgosos para las compañías.

Como Vantaz Group recomendamos que este proceso sea una migración estratégica y, por tanto, que tenga una planificación adecuada. Una guía simple de seguir, al menos incluye las siguientes acciones:

1. Desarrolle un análisis organizacional serio en el contexto de las medidas a tomar, tales como bajas de producción, reducción en ventas, optimización de productividades, costos u otros. Esto implica realizar un “argumento sólido y coherente” con las necesidades del negocio, y que no se lea como una sobre-reacción ante proyecciones económicas.
2. Evalúe un cambio en la organización con la debida consideración de sus beneficios (casos de negocios y evaluación detallada), y sus costos (análisis de riesgos económicos, legales, culturales y pérdida de capacidades). Sólo con este detalle podrá trabajar en mitigarlos y capturar realmente los beneficios.
3. Diseñe en detalle el proceso. Esto es:
 - i. Seleccionar personas capacitadas, respetadas, con alta credibilidad, claro liderazgo y con el criterio adecuado para que formen un equipo de trabajo que conduzca adecuadamente este proceso.
 - ii. Diferenciar en el equipo aquellos talentos que la organización no debiera perder, de aquellos que son susceptibles de prescindir, y de aquellos talentos que no están entregando el valor que se espera.
 - iii. Buscar la mejor forma de hacer transiciones en aquellos puestos de trabajo que se pueden eliminar, pero que tienen tareas que aún deben terminarse (establecer la estructura de transición).
 - iv. Desarrollar en detalle las fórmulas de retención de aquellos talentos de alto desempeño y alto potencial, que puedan quedar en situación de riesgo (buscar reubicaciones, sinergias o fórmulas de salida con miras a que esas personas vuelvan).
 - v. Diseñar la estrategia de comunicación para dar a conocer a algunos trabajadores, con el adecuado respeto y dedicación, que dejarán la organización.
4. Gestione adecuadamente el cambio del proceso (Change Management), lo cual debe incluir la preparación de los Gerentes y Líderes para llevar a cabo el procedimiento, manejar los procesos de ajuste psicológico de las personas que deben dejar la empresa, y cómo gestionar la coherencia y los impactos en las personas que quedan en la organización. En algunos casos esto implicará una estrategia de comunicación e involucramiento de las organizaciones sindicales para evitar conflictos innecesarios.
5. Finalmente, ejecute las acciones planificadas con determinación y visión de futuro.

Es importantísimo destacar que estas acciones no terminan cuando se informa a las personas que deben dejar la organización, sino que cuando la compañía entera comprende que el rumbo, lejos de haberse perdido, en realidad está en un proceso de “ajuste” para continuar en la senda de desarrollo y sustentabilidad.

Acciones recomendadas para gestionar en épocas de crisis:

1. Defina las variables no transables que pudiesen ser afectadas con medidas tomadas por impulso más que por un análisis, y defina acciones para gestionarlas.
2. Analice los recursos que utiliza; categorícelos mediante la definición de atributos de costos (directos, indirectos, fijos, variables, internos, externos, gestionable, no gestionable) y establezca responsables de su control.
3. Asocie costos a los procesos (o actividades de alto nivel) mediante 1 ó 2 criterios simples.
4. Priorice los procesos de acuerdo al peso específico en la Cadena de Valor, y de acuerdo al tipo de Recurso que consume.
5. Defina un indicador para cada proceso (driver de proceso) y mida su efectividad de acuerdo a los parámetros establecidos.
6. Finalmente, y en función de los resultados obtenidos, tome decisiones en la dirección de trabajar con procesos más “livianos”. (Focalice sus esfuerzos en aquellos procesos con mayor chance de impactar en el bottom line, busque la forma de variar su estructura de costos, estrese su capacidad instalada y obtenga un mejor rendimiento de su costo fijo, elimine actividades de No Valor Agregado y con bajo impacto en el cliente, renegocie con sus proveedores aquellos servicios externalizados (relación de fortalecimiento mutuo).

Errores usuales en el proceso de Planificación:

- Consumir hacia fin de año todo el presupuesto no gastado, independientemente del uso que se le dé.
- Presupuestar muy holgadamente, asumiendo que se solicitará un recorte presupuestario per sé.
- Realizar un presupuesto considerando como base el real del año anterior, más un porcentaje de reajuste
- Realizar un presupuesto a tal nivel de detalle que se torna imposible su administración y control.

Crisis y Administración del Riesgo Financiero

No debemos olvidar que la actual crisis se originó en el mundo de los mercados financieros, por lo tanto otro aspecto fundamental para maniobrar en estos tiempos tiene que ver con el riesgo financiero. Los mercados y la autorregulación fallaron, y se espera una fuerte regulación de vuelta que afectará a los instrumentos financieros. Y por eso, en momentos de incertidumbre, las empresas deben reevaluar las políticas de Riesgo vigentes, y definir los cambios que correspondan.


La buena noticia es que el mercado entrega hoy varias alternativas para capear el temporal, generando la posibilidad de controlar mejor los riesgos de cumplimiento de los presupuestos que pudieran estar amenazados por causas financieras externas al negocio.

- Las empresas pueden acudir a diversos productos financieros como forwards, swaps, etc., que permiten a las tesorerías de las empresas cubrir por anticipado las diversas operaciones propias del negocio y también su financiamiento. Se debe tener especial cuidado con las contrapartes que están asumiendo los riesgos en este tipo de instrumentos y los costos asociados, que se verán incrementados por problemas de liquidez mundial y aversión al riesgo.
- Los planes de inversión de las empresas serán revisados y muchas decidirán no seguir adelante. No obstante, la posibilidad de fijar tasas de interés mediante swaps podría ayudar a tomar el riesgo de invertir, y eventualmente aprovechar la oportunidad para crecer justo cuando la crisis empiece a retirarse.
- La aplicación en Chile de normas IFRS para empresas inscritas en el Registro de Valores, en algunos casos ha dado como resultado aumentos patrimoniales gracias a la aplicación del valor justo de determinados activos. A la luz de estos hechos, muchas empresas que no participan en bolsa deberían visualizar la aplicación de normas IFRS, no como algo forzado, sino como una oportunidad. Se podría generar un eventual incremento patrimonial y también mayores opciones de financiamiento, en Chile y en el extranjero, al tener estados financieros estandarizados bajo criterios entendibles por todo el mundo.

Si bien estas acciones no pueden eliminar los riesgos financieros, los pueden al menos mitigar. Déjenos decirle algo clave: sea consecuente con las comunicaciones a sus clientes, a sus proveedores y hacia el interior de la organización. Las acciones que decida llevar a cabo deben estar en armonía con la estrategia que se haya definido para capear el temporal, y deben ser claramente comunicadas a los impactados. Sólo de este modo la empresa ganará sustentabilidad en el corto plazo y le permitirá recuperar el ritmo de navegación una vez que se regularicen los mercados. No se paralice esperando que pase la tormenta, atrevase a enfrentar el desafío 🚧.

Contáctanos

✉ **Esríbenos a** 
vantaz@vantaz.com

1 **Si nos quieres comentar algo o contactarnos, sólo tienes que agendar** 

Marcel Villegas, Socio:
mvillegas@vantaz.com

Juan Cariamo, Socio:
jcariamo@vantaz.com

🏠 **Nuestras oficinas:** 

Buenos Aires

Santa María de Oro 2730 piso 7 of. A – Buenos Aires – Argentina
Teléfono: (54 11) 4775 2257

Melbourne

Suite 3, 134 Cambridge Street Collingwood - VIC 3066 - Melbourne - Australia
Teléfono: (61 03) 9415 9611
Fax: (61 03) 9415 9711

Santiago

Cruz del Sur 133, of 404 - Las Condes - Santiago - Chile
Teléfono: (56-2) 206 0290
Fax: (56-2) 206 0299