



PATRICIO ROJAS
Ph.D. Strategic Management and Management Control y Master of Research in Management, IESE,
Universidad de Navarra.
Profesor de las áreas de Estrategia y Control de Gestión, ESE Business School.

Cuánto y dónde bajar costos en tiempos adversos

Diario Financiero
7 de mayo de 2020

El Covid-19 puso todo “patas arriba”. Aunque suene increíble, una caída en las ventas del 15% puede ser hoy una buena noticia. En especial si nos comparamos con otras empresas que reportan bajas entre 40% y 90%.

Pensemos en Transvip, la popular empresa de transporte de pasajeros. El 80% de sus ventas son los viajes al aeropuerto y los servicios a empresas, que se fueron a cero. Tienen 2.500 vehículos y están viendo qué hacer con ellos. Fruto de este esfuerzo, en un plazo corto ya han logrado poner 500 en servicios de delivery, principalmente medicamentos, siendo un claro ejemplo de que “la necesidad es la madre de la inventiva”. Aunque es valioso y necesario reinventarse, casi siempre es inevitable actuar sobre los costos para sobrevivir una crisis.

Se trata de restablecer los equilibrios y ganar oxígeno para aguantar hasta la recuperación. Pero ¿cuánto y dónde recortar? Por un lado, es posible quedarse corto y que los sacrificios resulten vanos. Por el otro, también podríamos “pasarnos de rosca” y dejar la empresa irremediablemente dañada para el futuro. Es clave encontrar un buen balance.(1)

Como punto de partida, debemos ser más estratégicos y evitar reducciones generalizadas del tipo “todos los gastos se bajan en un 20%”. Para una empresa como Transvip, los costos más importantes son variables pues suben o bajan con el nivel de actividad (combustible, TAGs, mantenimiento), y es allí donde deberían poner su atención.

No siempre será fácil ya que pueden ser insumos o materias primas cuyos precios los determina el mercado (la baja en el petróleo ayudó a Transvip, pero fue suerte). Lo que sí podemos gestionar, son los servicios variables de terceros, y productores locales.

Pero aquí debemos andar con cuidado, para evitar que se nos pase la mano y dañemos a los proveedores, deteriorando la relación de largo plazo, y quizás poniendo en riesgo nuestra propia continuidad operacional.

Para empresas cuyos principales costos son fijos, el foco también debe estar en las partidas más grandes. En especial contratos donde haya capacidad ociosa, por ejemplo, arriendos de instalaciones o flotas de maquinaria. De la misma forma, si las amortizaciones e intereses son costos fijos

relevantes, habrá que evaluar la posibilidad de refinanciamiento, más aún si se dispone de activos hipotecables. Otro aspecto que para muchas puede ser el principal gasto fijo son las remuneraciones de sus colaboradores. En este sentido, convendrá explorar el espacio que exista para negociar reducciones temporales.

Es probable que rebajas del 10 al 15% sean aceptables para trabajadores que hoy están haciendo teletrabajo ya que, según las cifras del INE, una familia promedio gasta esa proporción de su presupuesto en transporte y recreación. Sería un sacrificio justificable si realmente se trata de asegurar la viabilidad de la empresa y su propia continuidad laboral.

Finalmente, bajar los precios puede ser una mala idea. Estas reducciones rara vez gatillan un aumento de la demanda en períodos recesivos y, además, agrandan el déficit de la empresa.

En las actuales circunstancias es inevitable actuar sobre los costos. No será fácil y exigirá sacrificios. Ojalá que algunas de estas ideas resulten útiles a la hora de definir cómo, cuánto y a quiénes se lo pediremos para asegurar la supervivencia de la empresa.