



# GESTIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS EN LA CRISIS DEL COVID-19

## ALEJANDRO SMOLJE

La inteligencia, la tecnología y la experiencia profesional  
necesarias para obtener respuestas confiables.

## Gestión y reducción de costos en la crisis del Covid-19

Alejandro Smolje

### 1. La crisis del Covid-19 es un cisne negro.

El matemático, financista y docente libanés Nassim Taleb popularizó en los últimos años el concepto de “cisne negro” para acontecimientos que cumplen con tres condiciones: son fenómenos de gran rareza que están fuera del ámbito de expectativas, resultan generadores de un amplio y fuerte impacto, y, a pesar de que su existencia sólo es obvia después de ocurridos, son convertidos por numerosos analistas y opinadores en “explicables” y hasta “predecibles” en retrospectiva. Estos “cisnes negros” impactan sobre personas, organizaciones, sociedades, países, etc., pero sus probabilidades no son computables debido a la “fragilidad” del conocimiento humano y a los límites del aprendizaje basado en la observación, la experiencia y el análisis racional.

Claramente, la crisis desatada por la pandemia del Covid-19, es un “cisne negro” de grandes consecuencias a futuro, las cuales resultan todavía imposible prever a todo nivel: esta crisis es un fenómeno raro no esperado y de altísimo impacto en el hoy y en el futuro, que los analistas tratan de “explicar” y caracterizan como “predecible” hacia atrás...

Pero más allá del encuadre teórico, una vez sucedido el hecho, hay que continuar gestionando y tomando decisiones a nivel empresarial y personal. Para ello se requiere el diseño de escenarios futuros y proyecciones. Este proceso ya tiene normalmente sus fuertes restricciones y problemas. Frente a la pandemia, todo se agrava: hay severas limitaciones para pronosticar, incluso a corto plazo, porque esta crisis es un suceso sin precedentes desde el punto de vista sanitario y económico.

El futuro análisis histórico seguramente brindará perspectiva para estudios y aprendizajes. Pero ahora la humanidad entera transita la crisis con la necesidad de vivir y actuar. Con referencia a los pronósticos, una vez más existe superabundancia, seguramente porque hay una gran demanda... y una oferta que la abastece: un ejemplo de ello es que actualmente el FMI está vaticinando la tasa de crecimiento del PBI mundial y por regiones este año y hasta de 2021... Sin embargo existe un axioma incontrovertible: la validez de todo pronóstico se degrada frente a su extensión en el tiempo (plazos más largos) y al alto grado de turbulencia o incertidumbre del contexto actual (sistema económico, mercados, sus segmentos). Esto es a lo que el mundo se enfrenta en la crisis económica derivada del Covid-19.

¿Qué hacer entonces frente a la compleja realidad, dado que igualmente se debe decidir y actuar?

Recomienda Taleb: dado que el mundo es muy azaroso, lo verdaderamente importante no es conocer la estimación de un probable real escenario futuro, sino los grados de variación que éste podría presentar; lo útil no es conocer solamente el promedio o la esperanza matemática, sino, fundamentalmente, la dispersión. El promedio no alcanza: en vez de tener una sola proyección, resulta útil contar con tres estimaciones. Debería proyectarse lo que se considera más probable (apelando a tres factores: el buen juicio, la experiencia y analogía con situaciones asimilables y la intuición) aunque ello sea muy difícil e incluso haya que ir ajustando ese pronóstico de manera continua, modificándolo. Pero, aún más importante que esa estimación de base, es contar con otros dos escenarios adicionales: el mejor posible, y, sobre todo, el peor, porque este último es el que definirá finalmente la opción estratégica a seguir. Saber cuánto se puede perder es algo muy útil para definir si algo se va a hacer o no: el ser humano prefiere usualmente no perder mucho, aún frente a la opción de ganar mucho.

## **2. El rol del empresario y el directivo en la crisis**

Cuando las turbulencias son inmensas, y los cambios muy acelerados, la incertidumbre que ya habitualmente campea, crece a niveles agigantados. Violentamente surge una necesidad imperativa de tomar mayor cantidad de decisiones, las que a su vez tienen una influencia mucho mayor que en situaciones normales. En la crisis generada por el Covid-19, la supervivencia primero (para luego poder tener crecimiento) es un objetivo supremo que debe alcanzarse gestionando los recursos con efectividad y eficiencia, pero siempre en la búsqueda de la innovación y oportunidades de negocio. Es imprescindible administrar adecuadamente en el presente porque eso determinará la continuidad futura, en un claro ejemplo de lo que los economistas denominan “la dependencia del sendero”: lo que se haga hoy será determinante de lo que ocurrirá mañana. Lo que hoy debe hacerse es una combinación del trabajo del “empresario” innovador (concepto de Joseph Schumpeter) y “administrador” (como la tecnoestructura que administra las grandes firmas multinacionales, tal como definió John Kenneth Galbraith): hay que decidir y actuar para no perder mucho, estar en equilibrio, y, si se puede, ganar... Y para lograrlo, hay que establecer prioridades y trabajar enfocados en lo que sea verdaderamente esencial para el negocio.

En esa institución social que es la empresa, el comportamiento de los actores es clave; la firma es una coalición de agentes que consumen recursos presentes a través de actividades cooperativas y coordinadas buscando fines establecidos por quienes la gobiernan. Ese comportamiento “administrativo” fue sistematizado por Herbert Simon (1919-2001), autor de la teoría de la “racionalidad limitada” sobre la toma de decisiones, a la que denominó “satisfaciente” (“satisficing” en inglés), vocablo que surge de la combinación de dos palabras, satisfacer y suficiente (“satisfy” y “suffice”). Simon defendió que los individuos no buscan maximizar el beneficio, ya que realmente no



pueden obtener, asimilar ni procesar toda la información necesaria, debido a sus limitaciones cognitivas. Dentro de las organizaciones, el gerente y los decisores buscan algo que sea “suficientemente bueno” y les resulte satisfactorio (al igual que la gente que al hacer compras aspira a algo aceptable) aunque no sea óptimo. Este es el comportamiento “satisfaciente” del hombre en el mundo real. El “administrador” satisface, buscando un curso de acción satisfactorio, que sea suficientemente bueno.

Por lo tanto, el comportamiento de los directivos es el que impulsará a la empresa hacia un cierto lugar. Y en crisis, deben equilibrarse las emociones y la racionalidad (limitada) para decidir y actuar. No hay que dejar de arrepentirse ni evitar volver sobre una decisión ya tomada si ello es necesario. Un aporte valioso fue realizado por John Maynard Keynes (1883-1946) quien aplicó un criterio muy rico para analizar comportamiento empresarial. Keynes sostuvo que era imposible entender las decisiones de inversión como un proceso únicamente objetivo, no negando que las decisiones empresariales dependieran de la percepción del valor de la productividad del capital invertido (que él denominaba eficacia marginal del capital). Comprendió que la valoración que ellos hacían de dicho indicador podía variar drásticamente con los cambios de los ciclos económicos. En momentos de auge, los empresarios tenderían a asignar un valor alto a sus inversiones, mientras que en épocas de depresión se volverían pesimistas. Las decisiones serían así en verdad producto de “animal spirits” (o “espíritus animales”) –característica esencial del ser empresario- y estarían basadas no sólo en la intuición, sino en un comportamiento que jerarquiza fuertemente el criterio subjetivo frente a decisiones críticas tales como ampliar capacidad productiva, incursionar en otros segmentos de mercado, lanzar productos nuevos, invertir en investigación y desarrollo, integrarse verticalmente, etc. En una crisis como la actual, esto cobra una vigencia notable: la impronta del empresario marca las decisiones de inversión y de uso de recursos por parte de la empresa.

Esto implica que la postura psicológica del empresario (o directivo a cargo de la firma cuando se trate de una multinacional o la empresa familiar dirigida por un administrador profesional) termina siendo determinante en la estrategia y acciones de la firma. Por lo que la visión de éste tiñe el color de la dirección de la compañía, cuyo comportamiento emergente es finalmente determinado por las acciones y decisiones implementadas cotidianamente por todos sus miembros.

En una crisis, será la minimización de la pérdida lo que probablemente guíe las decisiones de los directivos de la firma, para lo cual es necesario generar una eficiencia operativa y un ahorro de costos que resulta crítico para esa finalidad.

Harvey Leibenstein (1922-1994) analizó el tema en detalle y formuló la teoría de la eficiencia X, que se ocupa de resolver el tipo de ineficiencia que resulta de oportunidades perdidas en la empresa al usar sus recursos (no asignativas como estudia la microeconomía, sino generadas por el mal uso de los recursos internos en la firma). Defendió que la falta de motivación para cierto comportamiento desemboca en que la

minimización del costo es más la excepción que la regla. Los individuos no son maximizadores, y ello se debe a sus hábitos, rutinas y sesgos que influyen en las decisiones, usualmente tomadas sobre la base de cálculos imperfectos y parciales: se trasladan a las decisiones de la empresa las ineficiencias individuales. La eficiencia X debe aumentarse significativamente para mejorar el resultado de la empresa. Como consecuencia de ello, reducir costos no es algo fácil ni agradable. Pero sí necesario. Esto lleva así al punto clave del análisis: la empresa debe sobrevivir primero, y luego crecer en ventas e ingresos, con el objetivo primordial (aunque no único) de ganar dinero, operando efectiva y eficientemente con los mejores costos posibles. Pero son seres humanos - con emociones y sentimientos - no perfectamente racionales, quienes deciden y gestionan. Este punto debe ser atendido de manera primordial para entender el proceso decisorio en la empresa.

### 3. Las prioridades: manejo de Cash Flow.

El presente trabajo trata de exponer lineamientos de trabajo en tres dimensiones:

- a) Para la gestión empresarial durante el transcurso de la crisis generada por la pandemia (cómo decidir durante la cuarentena, por ejemplo)
- b) Para la continuidad operativa inmediatamente posterior a esta crisis (qué hacer después, durante el proceso de salida)
- c) Para enfrentar otras crisis que generen caídas abruptas de ingresos o incluso paralización de actividades (a futuro, por recrudescimiento y nuevos brotes de Covid-19 u otras causas que impacten de forma similar a las operaciones de la empresa).

Un primer marco conceptual general indica que la conducción de la empresa podría seguir estos lineamientos genéricos, pero concretos:

- a) Actuar con un criterio que combine lo que más arriba se definía como trabajos de “empresario” y “administrador” en forma conjunta.
- b) Estar en todos los detalles operativos porque lo primero es asegurar la continuidad de la empresa de la manera más “normal” posible.
- c) Monitorear permanentemente el contexto desde lo regulatorio, legal, político, situación macro y microeconómica (general y específica del mercado en que actúa), centrada en el comportamiento de consumidores y competidores
- d) Planificar en forma de ejercicio constante, pero no aferrarse a los planes, que no constituyen lo más importante del planeamiento, sino una guía de acción; se deben pensar y repensar los fundamentos del negocio permanentemente.
- e) Cambiar lo que se decidió ayer si ello es inconveniente hoy, o si el contexto cambió significativamente, sin miedo al cambio ni propensión a atarse a una estrategia o plan rígido y prontamente obsoleto...

Dentro de dicho enfoque general, ¿cuáles son, en concreto, las herramientas y acciones prioritarias más adecuadas, según el marco teórico y también la experiencia práctica actual de las empresas más “exitosas” en esta crisis?

- Gestionar el flujo de fondos
- Gestionar eficientemente los costos de la operación

El cash flow es la clave de la gestión. Si bien existen diferentes situaciones (firmas que no pueden operar porque su actividad está prohibida, otras que vieron reducidos sus ingresos por una caída tremenda de la demanda debido a la cuarentena decretada por el Covid-19, y algunas otras que perdieron ingresos no tan significativamente -la minoría de los casos-) la gestión del flujo de fondos es la prioridad.

En función de ello, se debe establecer un orden o ranking de egresos según su criticidad (enfoque prescriptivo, pero también descriptivo de lo que hacen las firmas) siguiendo el siguiente criterio:

- 1°) Remuneraciones de los empleados
- 2°) Pagos a proveedores de mercaderías para mantener el flujo regular y así la continuidad del negocio, incluyendo despachos de importación; pago de servicios esenciales para el funcionamiento de la actividad ya sea comercial o industrial (por ejemplo logística de distribución)
- 3°) Obligaciones sociales (contribuciones al sistema de salud y seguridad social) e impositivas
- 4°) El resto de los egresos

No se debe olvidar que el mundo está en una situación excepcional. La evaluación de este ranking siempre debe ser hecha en ese contexto. Cuando la necesidad primaria es sobrevivir, los parámetros de decisión no son los mismos que en una situación normal, tal como el lector con sentido común entenderá....

Existen dos formatos de flujo de fondos como herramienta de gestión: el " método indirecto, a partir del resultado neto económico contable, computando aquellos movimientos que justifiquen las variaciones específicas en el efectivo, abiertas por rubro" y el método directo, alineando ingresos con egresos. Para control ex post y conciliación con los datos que surgen de la contabilidad, el modelo indirecto es preferible, pero más complejo. No obstante, para gestionar y proyectar, el modelo directo resulta más claro y su análisis es más sencillo para decidir.

El siguiente cuadro expone el Flujo de Fondos con el método directo. Cabe acotar la importancia de que este informe se prepare por mes y con apertura mínimamente semanal (incluso podría ser diaria, según la empresa y actividad de que se trate) y se compare con esa misma periodicidad con los resultados reales.

<b>Empresa XX</b>	<b>PROYECCIO N</b>		<b>MAYO de 2020</b>		<b>MOV. REALE S</b>	<b>VARIACIO N MENSUAL</b>
	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>		
<b>Flujo de Fondos proyectado</b>						
<b>Ingresos</b>						
<b>- Cobranzas</b>						

- Otros ingresos (incluye renta financiera)						
<b>Egresos</b>						
- Proveedores locales						
- Proveedores del exterior						
- Salarios						
- Cargas sociales						
- Servicios y utilities						
- Impuestos (según detalle)						
- Viáticos						
- Gastos de promoción y publicidad						
- Honorarios y consultoría						
- Otros egresos						
- Intereses y egresos financieros						
- Impuesto al Valor Agregado						
<b>Neto operativo</b>						
<b>Movimientos financieros</b>						
- Ingresos por préstamos						
- Egresos por cancelaciones						
- Egresos por colocación inversiones						
- Ingresos por cancelación inversiones						
<b>Flujo de Fondos neto del periodo</b>						
<b>Saldo inicial</b>						
<b>Saldo final</b>						

Obviamente el flujo de fondos debe ser proyectado sobre la base de las mejores estimaciones posibles, En ese sentido conviene prepararlo siguiendo algunos criterios básicos:

- Utilizar el buen juicio para pronosticar, basado en el monitoreo externo que se mencionó más arriba.
- No preparar estimaciones asumiendo que existen condiciones normales, sino tratar de “adivinar” sobre la base de la mejor información que se consiga en cuando a las condiciones macro y microeconómicas actuales y futuras.
- Corregir las estimaciones permanentemente sobre la base de nuevos hechos que aparezcan y se conozcan



- Utilizar el criterio de minimizar las pérdidas: ser conservador en cuanto a la asunción de riesgos, especialmente en los compromisos que impliquen costos fijos o hundidos.
- No ser excesivamente optimista en cuanto a la velocidad de recuperación de la demanda y los ingresos, si bien deben tomarse acciones para tratar de generarlas.
- Focalizarse esencialmente en las cobranzas: tratar de maximizar los ingresos provenientes de las operaciones de venta es vital.
- Cuando no existan ingresos por tener la actividad paralizada o sufriendo una caída significativa, minimizar los egresos siguiendo al extremo las prioridades y buscando las opciones de financiamiento a menor costo ("cero" si fuera posible) tratando de evitar un endeudamiento costoso que no se pueda afrontar.
- Utilizar fondos de reserva que se hayan generado en el pasado, si es que se actuó con previsión para malos tiempos. Es lo mismo que ocurre con los países que cuentan con fondos soberanos anticíclicos (Noruega es quizás un ejemplo paradigmático) para aplicar en situaciones críticas. Las empresas no suelen hacer esto, pero es una práctica sana que en tiempos de bonanza se hagan reservas financieras para afrontar potenciales contingencias futuras. Claro que la pandemia del Covid-19 es un "cisne negro" y un caso extraordinario frente al que quizás ni ese fondo alcanzaría; sin embargo, contar con una reserva financiera mitigaría en algo las consecuencias, aunque fuera parcialmente. Es un aprendizaje para el futuro, en todo caso.

#### 4. Reducción de costos: herramientas.

Los siguientes datos facilitan medir la dimensión de la crisis generada por la pandemia del Covid-19:

- Se proyectan caídas anuales del PBI del orden del 6% en USA, 8 % en Eurozona, 7 % a 10% en Argentina para el año 2020, pero con tasas mucho mayores en el periodo de marzo hasta mayo/junio.
- En Argentina se produjo una paralización total de las ventas (45% de las firmas) y producción (60% de las compañías); la caída de las ventas llegó al 63%, mientras que 77% de las firmas tuvieron dificultades para pagar sueldos de sus empleados según encuestas de la Unión Industrial Argentina. El gobierno debió contribuir con aportes excepcionales para cubrir los salarios de empleados del sector privado.
- También en Argentina, aún los rubros esenciales que continúan con demanda, como los minoristas de medicamentos y alimentos, registraron en abril de 2020 caídas de ventas del 27% y 17 %, respectivamente, según encuestas de CAME. Ni hablar del resto de las actividades y compañías...
- Las pérdidas de empleos en todo el mundo resultan de una magnitud impensada. Incluso la mayor y más poderosa economía del planeta, USA, fue impactada severamente, llevando el desempleo del 3,5 % en febrero de 2020 al 14,7% en abril: se destruyeron 20.5 millones de puestos de trabajo a una velocidad inédita, desconocida desde la Gran Depresión de la década del 30 del siglo pasado, cuando

se estima que el desempleo llegó al 25 %, pero en un par de años, y no en sólo dos meses.

La situación de muchas firmas es crítica; numerosas compañías directamente no operan por la cuarentena obligatoria que definieron muchos gobiernos, teniendo actividad nula; otras sufrieron caídas abruptas por falta de demanda, y unas pocas vieron pérdidas menores. Pero todas, sin excepción sufrieron, sufren y continuarán sufriendo el impacto de la crisis del Covid-19 de alguna forma. Y frente a ello, deben actuar. En las siguientes líneas se esbozan lineamientos generales y concretos para paliar los efectos negativos de esta crisis, con especial énfasis en los aspectos de costos.

En situaciones extremas, como la crisis de la pandemia del Covid-19, el control de costos es aún más crítico que en situaciones normales. Y esa gestión de costos, que es en verdad la gestión de los recursos que generan esos costos desde el punto de vista monetario, debe focalizarse en dos conceptos esenciales:

- 1° ) Gestión de costos erogables
- 2°) Control de costos ex ante

Esto significa que el foco de la gestión debe estar en los desembolsos o costos que se “erogan” o pagan, sobre los que la decisión de incurrir es la generadora del costo y su cuantía. Eso incluye desde remuneraciones de empleados hasta impuesto a los ingresos brutos; pueden ser costos de producción, comercialización, administración, financieros o de investigación y desarrollo. Lo que hay que mirar y gestionar son los costos que se “pagan” corrientemente, dejando de lado aquellos que sean resultado de criterios contables (devengamientos, provisiones, etc.) cuyo cómputo en los resultados se verifica más allá de la decisión de gestión. Por ejemplo, queda fuera de este análisis la depreciación de una maquinaria o el devengamiento mensual de un gasto de publicidad ya contratado y pagado pero que se devenga mensualmente durante el resto del año. Esos costos no son relevantes a los efectos de las decisiones de reducción que enfrenta la compañía, porque “ocurrieron” en el pasado. Si bien esto parece obvio, en el fárrago de información empresarial de fuente contable pueden pasarse por alto muchos casos de este tipo, disponiendo reducciones impracticables por tratarse de erogaciones ya contratadas que contablemente no están todavía registradas: esto demanda una revisión de fuente alternativa extracontable para entender realmente sobre qué erogaciones se puede actuar y qué ahorros se pueden generar.

Debería hacerse un ranking de los costos erogables según su importancia cuantitativa (ordenarlos por monto decreciente del desembolso mensual, por ejemplo) y la criticidad de los mismos en la operación del negocio. Sobre la base de esa priorización, debe estudiarse la factibilidad de eliminar o al menos posponer los últimos rubros del listado (que son los de menor trascendencia), y enfocarse en cómo reducir los primeros, sin afectar la operatividad. Este es un trabajo que requiere un equipo interdisciplinario que vincule diferentes áreas y responsables de la compañía para comprender cabalmente el efecto de cada decisión de ahorro, a la vez que escuchar la opinión de los

involucrados en las funciones y roles operativos, que son quienes mejor conocen lo que ocurre: nadie sabe más de un trabajo que quien lo hace todos los días. Pero como las personas tienen sesgos, preferencias e intereses, lo que debe hacerse es un relevamiento de información y luego una evaluación a cargo de un nivel superior de dirección o del propio dueño, siguiendo el concepto de “administrador” y “empresario”.

En forma conjunta con esa evaluación de ahorros y búsqueda de eficiencia (hacer más con los mismos recursos o hacer lo mismo con menos recursos) debe existir un control ex ante. Esto significa que las decisiones se deben tomar con anticipación a la ocurrencia del costo, con la finalidad de lograr un ahorro efectivo antes de que los eventos ocurran. Si hay crisis e incertidumbre, siguiendo el principio de “arrepentirse lo menos posible” que propone Leonard Savage en su modelo matemático de decisión en la teoría de los juegos, debe optarse por las alternativas que impliquen una pérdida menor, y para ello la aprobación de gastos antes de las contrataciones es clave. Por supuesto que esto generará mayor burocracia, ya que debe pasarse por una instancia de preaprobación del gasto antes de que se contrate la adquisición, proceso que debe ejecutarse con rapidez y la urgencia que demanda una instancia crítica.

En ese marco, ¿cuáles serían las herramientas que podrían ayudar a lograr los objetivos de ahorro, control de costos y minimización de pérdidas?

Primero que todo, resulta útil establecer metas cuantificadas de ahorro, expresadas en unidades monetarias y con horizonte temporal y responsables (personas o equipos) a fin de que exista “accountability” y compromiso efectivo por parte de los miembros de la organización. Y luego debe haber mediciones específicas de control para verificar si se alcanzaron las metas, a la vez que éstas se revisan y vuelven a establecer nuevas.

Para alcanzar estos resultados existen medios, que son las técnicas y herramientas de gestión. Aquí se enumeran algunas consideradas muy útiles en esta crisis.

- a. Plan de continuidad de negocios. Se trata del llamado BCP (acrónimo derivado de su denominación en idioma inglés “Business continuity plan”). Se trata de una definición del plan de actividades mínimas que la empresa debe desarrollar: cuáles son las actividades, los recursos necesarios, las prioridades operativas, el cronograma de acción y las metas de corto plazo que se deben alcanzar en las funciones comerciales, productivas y administrativas. Ese plan debe ser semanal (o hasta diario) y se debe monitorear su cumplimiento para asegurar que se vende (si hay actividad), se produce (para tener bienes o servicios que vender), se cobra (para generar ingresos), se compra (lo necesario para operar), se paga (para acceder a bienes y servicios, incluidos los recursos humanos), se administra (para funcionar) y el negocio continúa en marcha. En el caso extremo de no tener ventas ni producción, el foco debe estar en lo financiero para poder pagar lo esencial que dé continuidad a la empresa, según los criterios y prioridades ya mencionados.
- b. Presupuesto base cero  
Se trata de usar una herramienta surgida en la década del sesenta como “Zero based budgeting” tanto en el ámbito privado (origen en Texas Instruments) como público



(estado de Georgia en USA), que sirve para proyectar gastos de manera priorizada con una visión integrada entre metas y recursos, eliminando los vicios del incrementalismo sobre bases históricas, aquí fijando qué necesidades atender frente a una crisis. Se debe simplificar su versión completa para aplicarla a escala y de manera efectiva. Si bien se trata de un instrumento ideado para otra finalidad, en este caso vale la pena armar una proyección de gastos pensada “desde cero” con el concepto de “paquete de decisión único”: para cada objetivo operativo, establecer cuáles son los recursos mínimos que hacen falta y cuánto es el gasto implicado. El propósito es cuantificar todo ello de manera semanal, establecer un ranking de prioridades y utilizar los fondos disponibles para aquello que sea considerado esencial hasta cubrir el cupo máximo con financiamiento propio o de terceros (si es que se puede conseguir a un costo razonable). Y para aquello que no resulte crítico o esencial o que no alcancen los fondos, el camino es la postergación. Se trata de un modelo de presupuesto base cero “móvil”, para periodos de tiempo cortos, y revisado permanentemente según la evolución del negocio y del contexto.

- c. Costeo y gestión por actividades: activity-based costing y activity-based management. Los modelos de costeo ABC (Activity-Based costing) y su complemento ABM (Activity-Based Management) proponen calcular costos y gestionar la empresa por actividad. Si bien se trata de modelos de gestión abarcadores y completos, en el caso de una crisis, se puede instrumentar también una versión simplificada consistente en calcular los costos de funcionamiento de la empresa no a nivel total o por sector o área, sino por cada una de las actividades que se realizan en la firma. Estas unidades de análisis más pequeñas permiten ver en cada caso cuál es el costo total de la actividad (incluyendo allí sólo los costos erogables) para medir cuál es el gasto de realizarlas, y entender cuál es su impacto. Se puede evaluar así su criticidad, la cuantía máxima posible de gastos, y qué pasaría si se detuviera o se desarrollara en una escala menor. Si bien no se trata de un modelo ABC/ABM tradicional, se puede implementar de manera extracontable, a partir de datos históricos y proyecciones sobre la base del buen juicio, para medir cuáles son los costos erogables involucrados y justamente poder tomar aquellas decisiones de ahorro sobre costos desembolsables y con control “ex ante” que se definieron más arriba.
- d. Mejora continua  
La revisión de operaciones de manera permanente para mejorar la efectividad (el grado de logro de sus objetivos) y la eficiencia (lograrlos con los menores recursos que sea posible) es importante como instrumento de reducción de costos. En una situación de crisis, esto es todavía más trascendente. No obstante, no resultará posible encarar mejoras en todos los procesos a la vez, en especial considerando que las sugerencias e ideas se pedirán a quienes ejecutan las tareas (no hay tiempo ni recursos para consultores externos en un caso así). Reuniones breves y concretas donde se pida a empleados de todas las funciones (productivas, logísticas, comerciales, administrativas) que brinden su experiencia y juicio para mejoras concretas, efectivas e implementables en el corto plazo, pueden igualmente brindar grandes beneficios en dos sentidos: el efectivo ahorro y aumento de eficiencia, y el involucramiento de la persona que, al ejercer una participación clave en los procesos de cambio, alcanza un nivel de compromiso mayor, y seguramente tiende a una



satisfacción específica adicional en su trabajo cotidiano. La metodología Kaizen “simplificada” para aplicar de manera específica puede ser un instrumento importante para mejorar procesos físicos que requieran rediseños con una dinámica y gran involucramiento de parte del personal operativo en la implementación.

e. Just in time (JIT) o inventarios de seguridad más altos.

Cuando escasean los recursos y se debe reducir el capital de trabajo, tener menores activos destinados al desarrollo operativo es vital. Disminuir los inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados, así como optimizar el uso del espacio físico y los recursos humanos, permitirá operar con mayor eficiencia y a un costo más bajo, además de tener menores desperdicios, que es la esencia del modelo “just in time” o justo a tiempo. Lograr acuerdos con proveedores para poder trabajar con inventarios mínimos (no necesariamente cero, desde ya) así como con los trabajadores para asegurar la asistencia de la gente que haga falta, es clave. Los modelos JIT permiten un ahorro de costos al generar un flujo de productos acorde con la demanda (que disminuye sensiblemente en situaciones de cuarentena, en todos los rubros, aún los que tienen permitido seguir operando). Eso genera reducciones de costos y evita fabricar productos que se acumularían en inventarios de productos terminados sin clientes posibles, cuando la incertidumbre sobre la demanda es altísima. Pero también esa incertidumbre puede generar una necesidad contraria en el caso de productos que siguen teniendo una demanda “más normalizada” (aunque menor) como podrían ser los medicamentos y alimentos. En esos casos, al revés de lo recién enunciado, ante la incertidumbre y la excepcionalidad de cuarentenas por el Covid-19, la contracara de la gestión Just in time, es la necesidad de asegurarse un inventario mayor (de productos) para evitar tener faltas o rupturas de stock en caso de empresas que pueden continuar con su actividad. La acumulación y el modelo de producción “push”, o “de empuje” desde el inicio hasta el final de la cadena, reemplazarían aquí los esquemas “pull” o “de arrastre” que “tiran” desde la demanda, como en el JIT. En esos casos, asegurarse inventarios más elevados puede resultar lo mejor para evitar riesgos de faltas de productos. La estrategia de abastecimiento es la contraria al JIT: elevar los inventarios en toda la cadena.

f. Benchmarking

Un párrafo especial para esta herramienta de gestión. Siempre es necesario mirar lo que hacen competidores y firmas de clase mundial que operen en otros rubros. Se puede aprender de ellos en cuanto a técnicas específicas implementadas para situaciones de crisis. Por lo que el radar externo debe funcionar, y mucho. Pero en un entorno tan incierto, donde las personas carecen de experiencias previas similares, debe ser mucho más cuidadosa que nunca la evaluación y análisis de las prácticas que se ven en otros lugares: todos estamos frente a una situación única e incierta, sin experiencia previa, en que la acción y reacción no siempre es la más adecuada. El benchmarking debe ser más tamizado que nunca: hay que mirar todo, pero evaluar mucho antes de tomar ejemplos e ideas, que, como siempre, deben ser adaptados al máximo para su aplicación en la propia empresa.

Sólo como un ejemplo concreto de acciones específicas de reducciones de costos aplicadas, se puede presentar el caso de Starbucks (antes de la pandemia pero válido a



efectos ilustrativos). Esta compañía creció gracias a clientes que compraban cafés caros, pero la recesión y la competencia de bajos precios amenazaron fuertemente la rentabilidad de su negocio, que depende de la alta calidad de los productos a un costo eficiente. Los materiales y la mano de obra son los dos componentes principales del costo. Para lograr efectividad operacional y costos bajos, la firma disminuyó los desperdicios en café elaborando ciertas variedades (descafeinado y más oscuro) en la tarde y noche sólo a pedido, mientras que cambió la leche a una mezcla al 2%, más saludable pero menos costosa (la leche es el 10% del costo de ventas de la empresa). Dado que la mano de obra representa el 24% de las ventas, se buscó optimizar la cantidad de empleados de atención en el mostrador, así como aplicar técnicas “eficientes” de elaboración de bebidas para minimizar el tiempo de caminata y movimientos (ubicando los recipientes con granos de café en la parte superior para no agacharse y las botellas de saborizantes al lado de la preparación, empleando cintas de colores para identificar los tipos de leche, etc.) lo que elevó hasta 10% las transacciones con el mismo costo fijo de mano de obra o incluso menor número de empleados. Así redujo sus costos operativos en 8,5 %.

Como corolario en cuanto a acciones específicas, se remarcan dos aspectos de interés:

- a) La ejecución de negociaciones con proveedores para gestionar adecuadamente los precios de compra de materias primas e insumos críticos. En situaciones ideales, se deberían poder establecer incluso rebajas de precios ante la brusca caída de volumen que impacta a toda la cadena de abastecimiento; en situaciones especiales como la de Argentina, que vive un periodo de estanflación, la idea sería como mínimo moderar o eliminar los incrementos de precios...
- b) Realización de acuerdos salariales con los empleados, que pueden implicar suspensiones ante caídas de actividad, reducciones parciales de salarios, reacomodamiento de turnos y condiciones laborales, revisión de pautas de aumento de remuneraciones que estaban programadas, etc.

Finalmente, un párrafo para un aspecto esencial en cuanto a una técnica de gestión esencial: la aplicación de tableros de comando e indicadores. Se trata de un tema que se agiganta frente a la necesidad de monitoreo permanente y decisión constante. ¿Cuál son los indicadores clave? Depende de cada caso, industria y empresa. Sólo se enumera aquí un pequeño grupo de indicadores de desempeño que conviene tener a mano casi diariamente para revisar cómo marcha la gestión:

- Ventas diarias, semanales y mensuales por producto y cliente, en unidades y valores.
- Precios unitarios y contribuciones marginales a costos de reposición
- Contribución marginal total estimada según la venta real.
- Costo fijo diario erogable estimado
- Flujo de fondos proyectado y real resumido

- Cobranzas diarias reales y días en la calle totales y por cliente
- Egresos diarios reales
- Saldos bancarios y de caja diarios
- Cuentas a cobrar con detalle del cliente y vencimiento
- Deudas con proveedores, estado y terceros en general con su vencimiento
- Días de inventario por producto e insumo
- Salarios totales, dotación de personal que trabaja y que no opera, y eventual deuda (si no fueron pagados en su totalidad).
- 

#### 5. ¿Hay oportunidades en la crisis?

Una encuesta representativa a un grupo de empresas hecha por las consultoras Taquion Research & Strategy y Axonier Consultores en Argentina y publicada en el diario La Nación, demuestra que desde el inicio de la pandemia el 80% de las empresas redujo sus ventas y el 70% implementó cambios que el 40% cree que se profundizarán en el futuro; entre las acciones principales se encuentra un mayor uso de la tecnología en los procesos, aumento significativo del teletrabajo y revisión de procesos físicos internos. Se destaca que el 50% de los directivos sostiene que la adaptación es la estrategia clave en esta crisis. El panorama es claramente de búsqueda de supervivencia para avizorar luego un futuro mejor.

Pero no sólo a futuro puede haber mejoras en los negocios, sino que, aunque parezca contradictorio, aún en la presente crisis - inédita e inmensa -, existen opciones de crecimiento, si bien la crisis no es una oportunidad en sí: la crisis es un problema que hay que atender para sobrevivir mientras se buscan oportunidades. En el extremo de las oportunidades se pueden mencionar tres casos de negocios que surgieron en esta coyuntura negativa.

La firma “Micromask” lanzó una línea de barbijos reutilizables que combinan moda con protección a través de mascarillas de cuatro capas, lavables y con un filtro interior que vienen en 7 colores y se venden “online”. La empresa “Bdin” creó una plataforma para derivar pacientes “online” en tiempo real mediante la aplicación de análisis de datos para vincular a la obra social o prepaga con clínicas y hospitales que aceptan la solicitud según disponibilidad y derivan al lugar más conveniente para atención del paciente, reduciendo costos y tiempos de traslado, obteniendo mayor eficiencia. La compañía “Mano libre” desarrolló productos para evitar usar las manos, minimizando la posibilidad de contagio del Covid-19, al idear un pedal abrepuertas de aluminio, un lavamanos portátil con pedalera y un llavero de plástico para tocar botones o abrir picaportes fuera de la casa.

Claro que se trata de negocios que aprovechan necesidades y nichos de mercado. Sin embargo, a nivel general, en las empresas “en marcha” que atienden segmentos definidos de consumidores y demandas, también existen oportunidades a explorar para



innovar y crecer. Como ejemplo de ello se pueden enumerar algunas actividades que las compañías debieran encarar en la búsqueda de mejorar su posición competitiva:

- Explotación de canales de venta “on line” ante la realidad (actual) y tendencia (posible) de disminución de compra física por parte de consumidores.
- Identificación de nuevos hábitos de consumidores para cubrir esas necesidades nuevas. Se dice que se necesitan de 20 a 30 días para adquirir un nuevo hábito, mientras que esta cuarentena en general se prolongó por más del doble de ese tiempo en muchos países, lo cual implicaría nuevos hábitos y comportamientos de consumo quizás ya instalados. Eso demanda adaptación de parte de las firmas, e incluso capacidad de hacer experiencias de prueba y error hasta dar con lo nuevo y aplicarlo exitosamente.
- Agregado de productos o servicios nuevos, para aprovechar necesidades que surjan de parte de los consumidores (los enunciados son casos puntuales atados a la pandemia, pero existen otros relacionados con los consumos de bienes y servicios más habituales).
- Intensificación de la aplicación de tecnología en las operaciones como forma de ahorro de costos y mejoras en la eficiencia o la calidad, incluyendo modelos y herramientas aplicadas a partir de la necesidad de trabajar con menor cantidad de gente producto de la pandemia.
- Empleo de Big Data y Datos Analíticos para identificar y comprender las posibles preferencias y nuevos hábitos o necesidades de los consumidores
- Implementación de modelos de teletrabajo, trabajo a distancia y conexiones remotas evitando costos adicionales y pérdidas de recursos y tiempos en procesos operativos para asignar mejor los recursos a otras oportunidades de negocios en las que haga falta invertir.

No está claro cómo va a cambiar el mundo, ni si la mutación será a gran escala. Pero es previsible que se producirán cambios. Identificarlos, adaptarse a la “nueva normalidad” como gusta ahora denominar el futuro cercano, e incluso influir en el contexto, permitirá no sólo sobrevivir, sino también crecer a las empresas que lideren o sigan esos procesos de manera muy rápida y efectiva.

En cuanto a ese futuro, todavía incierto, pueden sólo esbozarse algunos lineamientos que permitan vislumbrar tendencias que marquen tanto la gestión empresarial como la de costos e impliquen modelos y técnicas nuevas, especialmente en lo referido al segmento de consumo masivo, aunque en muchos casos también esto aplica a otros entornos de la actividad económica:

- Aumento de las ventas “on line” (especialmente en consumo masivo, lo cual ya ha ocurrido durante la pandemia y cuarentena) implicando esquemas de marketing, promoción y logística diferentes, con costos asociados distintos y estructuras operativas modificadas en cuanto a tamaño y forma de los equipos de gente y modos de funcionamiento. Y costos también cambiantes.
- Mayor uso de tecnología en los procesos internos de negocios y menor uso potencial de recursos humanos directos operativos, con cambios en la estructura de costos e incluso previsión de ahorros, así como mayor productividad y eficiencia aunque despersonalización



- Más veloz respuesta a los cambios en la demanda de parte de consumidores, modificando y “customizando” productos, servicios y canales de venta y distribución. Esto también modificará la estructura operativa y los costos, generando la necesidad de definir nuevos standards o patrones para todas las funciones (producción, comercialización, administración e investigación y desarrollo).
- Mayor aplicación de herramientas de Big Data y Data Analytics para el estudio de consumidores y competidores, a efectos de generar soluciones y satisfacer necesidades cambiantes. Esto lleva a la incorporación de tecnología de base de datos y aplicación de algoritmos para las decisiones de negocios (estrategias y planes) y a la medición de desempeños basada mucho más en hechos y evidencias, con una búsqueda de mayor precisión en la correlación de causas y efectos.
- Cambios en la cadena logística reforzando la entrega domiciliaria (en bienes de consumo masivo) y reestructurando la operación de almacenamiento y distribución (con aplicaciones tecnológicas cada vez más avanzadas).
- Modificaciones del esquema de cobranzas y pagos, reforzando el uso de medios electrónicos y cambiando el perfil operativo de las áreas operativas (créditos y proveedores) y sus modalidades de funcionamiento, cada vez más sistematizadas y menos manuales.
- Búsqueda constante de mayores eficiencias operativas y reducciones de costos, para lo cual debería siempre primero definirse una estructura de funcionamiento fijada como meta con objetivos claros, y sobre esa base disponer los recursos necesarios para asegurar la efectividad y optimizar los márgenes de rentabilidad siempre con una mirada sobre el mercado (consumidores y competidores) como guía de acción.
- El estudio de los costos necesarios para un cierto nuevo modelo de operación (total o parcial) en la empresa resultará clave, y la medición de desempeño será cada vez más importante, así como la predeterminación de los costos por función, área, actividad y producto, pero no con presupuestos o costos standard rígidos (ni siquiera anuales), sino dinámicos y móviles: cada cambio debe generar un parámetro nuevo que alcanzar para mejorar el resultado del negocio.

## 6. Algunas conclusiones preliminares

- El empresario toma siempre riesgos; con su carácter de innovador, debe guiar a sus empresas a través de la incertidumbre, aún con racionalidad limitada, tratando de satisfacer objetivos (ya que la maximización es más inviable que nunca) ejerciendo un rol “mixto” como “piloto del negocio” y “administrador” de las operaciones.
- La búsqueda de la eficiencia X debe impulsar el comportamiento de todos los miembros de la organización hacia la minimización del uso de recursos y la gestión eficiente de costos.
- La exigencia de monitorear el entorno permanentemente es prioritaria, aún con una incertidumbre enorme sobre el futuro político y económico.
- Hay que diseñar escenarios. Conviene tratar de diseñar cuál sería el escenario más probable, pero esencialmente ver también cuáles serían los extremos: el mejor y el peor escenario que se pueden presentar en términos de resultado económico y financiero.



- El empresario debe tratar de “estar en todo el detalle”; esa actitud y comportamiento pueden ser esencial para sobrevivir y para crecer.
- La dependencia del sendero es clave: lo que se haga o no se haga hoy, va a impactar el futuro de la empresa.
- Conviene aplicar el buen juicio siempre. Y ayuda el uso del “criterio de Savage”, regla que postula que, en incertidumbre, entre diferentes cursos de acción, conviene elegir aquél que genere la menor entre las mayores pérdidas posibles, puesto que esa alternativa representará la opción de la que nos arrepentiremos menos” o la de “menor pesar”.
- La ineficiencia natural y la rigidez de los costos a la baja deben combatirse como nunca, porque es esencial para sobrevivir. Hay que usar todas las armas posibles, y hacerlo rápidamente. Es como estar en una sala de emergencias. Preferible equivocarse, pero hacer, sin arriesgar la vida del paciente....
- El flujo de fondos es lo más importante: hay que cuidarlo al máximo. Conviene fijar prioridades y mantenerlas: salarios, productos y servicios esenciales, impuestos y obligaciones sociales ....y el resto.
- Controlar y reducir los costos erogables es clave para no perder mucho, llegar al equilibrio, o, eventualmente, ganar algo, según la situación.
- Hacer controles de costos ex ante; tomar decisiones de reducción y gestión eficiente antes de que ocurran los hechos. No importa tanto el control ex post como la acción preventiva.
- Usar técnicas de gestión de costos como medio y no fin en sí mismo: Planes de continuidad del negocio, benchmarking, Just in Time (o aumentar inventarios si hay riesgos), costeo y gestión por actividades (Activity-Based costing y Activity-Based Management) son herramientas útiles para aplicar.
- Utilizar indicadores para monitorear el desempeño de la gestión, implementando índices críticos básicos: flujo de fondos, ventas, contribuciones marginales, cobranzas y pagos, costos fijos erogables, días en la calle, etc.
- Buscar ahorros en cuestiones operativas: aplicar Kaizen y mejora continua
- Buscar oportunidades de crecimiento (siempre las puede haber)
- Hay que seguir viviendo, y para eso hay que actuar todos los días, aplicando el buen juicio y tomando decisiones sobre la base de hechos y tendencias, estudiando permanentemente el contexto y aplicando técnicas como herramientas de gestión para optimizar el flujo de fondos y ahorrar recursos, pensando siempre en la supervivencia primero, y el crecimiento.

## **BEJERMAN ERP**, es la respuesta a todas las necesidades de gestión de una empresa mediana o grande.

Una **solución integral** que satisface los requerimientos particulares de cada organización, optimiza la eficiencia de los procesos de negocios e incrementa la competitividad.

Brinda la información, el análisis y las herramientas que se necesitan para brindar respuestas rápidas y confiables a las necesidades de la gestión.

**CONOCÉ MÁS >**

[www.thomsonreuters.com.ar](http://www.thomsonreuters.com.ar)



the answer company™

**THOMSON REUTERS®**