

¿Cómo ganar en época de crisis?

Paulo Pantigoso

Socio de Ernst & Young



La crisis financiera nos ubica en un escenario de incertidumbre sin precedentes, tanto en su impacto como en su duración y se convierte en un gran desafío para el logro de un negocio rentable. Lo que sí está claro, dentro de la incertidumbre, es que las organizaciones deben concentrarse en sus fortalezas y apostar por ellas para establecer y mejorar su posición en el mercado. Aquellas que no puedan responder a las condiciones cambiantes del mercado, pueden verse rezagadas por sus competidores y/o volverse vulnerables ante la volatilidad de la economía. Por ello, en épocas de crisis es de gran importancia contar con un Programa de Cuidado y Mejora de la Rentabilidad. Hablamos de Programa porque, éste a diferencia de un proyecto, debe tener una aplicación sin límite en el tiempo.

Un Programa de Mejora de Rentabilidad incluye tres frentes de acción: un sistema de Aseguramiento

de Ingresos, la gestión efectiva de Reducción de Costos y una clara estrategia de protección del Capital de Trabajo. Estas son bases fundamentales para ordenar la ejecución de acciones concretas que traigan dinero, utilidades y sostenimiento a las organizaciones.

El Aseguramiento de Ingresos se focaliza en el proceso Order to Cash (Orden de pedido a Efectivo) que considera los flujos de información, controles y sistemas para optimizar la línea de ingresos de la compañía. Se orienta a crear valor desde que recibimos la orden del cliente hasta que cobramos la cuenta, es decir en el ciclo de ingresos, identificando las posibles pérdidas, estableciendo estrategias de bloqueo de las mismas y reconociendo oportunidades de generación de ingresos. En nuestra experiencia, el porcentaje promedio de potenciales pérdidas de ingresos fluctúa en un rango de 2% hasta 6% de las ventas anuales, dependiendo de la industria o sector; produciendo

un efecto no deseado en la última línea de los estados financieros.

Un efectivo modelo de Aseguramiento de Ingresos apunta justamente a reducir pérdidas y mejorar utilidades mediante una profunda revisión de todos los procesos involucrados en el ciclo de ingresos, no limitándose a aisladas rutinas de control realizadas esporádicamente.

Otro de los pilares en los cuales la empresa debe enfocarse es en la Reducción de Costos y Gastos. Lo principal para lograr una efectiva reducción de costos es identificar en dónde debemos enfocarnos y cómo diseñar un programa que garantice resultados sostenibles; la dificultad se centra específicamente en saber qué hacer. La mayoría de las empresas se concentran en lograr operaciones y procesos más eficientes; pero existen muchos caminos para lograr un resultado efectivo.

En tiempos de incertidumbre, la Protección del Capital de Trabajo adquiere gran relevancia, ya que uno de los problemas que nos trae la crisis es la escasez de fondos en la empresa. Identificar mejoras en las funciones y diversas áreas del negocio nos permitirá mejorar el flujo de caja y lograr eficiencia operativa. Como se menciona comúnmente, "Cash is King" y cada vez existen más problemas para administrar eficientemente el capital y "hacer caja". Otras medidas son revisar las condiciones del financiamiento con proveedores y clientes. Así, realizar cambios en los niveles de inventarios y las políticas de cobranzas y pagos son medidas inteligentes para proteger nuestro Capital de Trabajo. ■