

FERNANDO VÁZQUEZ ALONSO EXPERTO EN REDUCCIÓN DE COSTES Y ANALISTA DE EXPENSE REDUCTION ANALYSTS

FERNANDO VÁZQUEZ HABLÓ SOBRE LA IMPORTANCIA DE REDUCIR COSTES COMO UNA OPCIÓN ESTRATÉGICA DE SUPERVIVENCIA

“Antes de la crisis, derroche era sinónimo de fortaleza”

CARMEN REMÍREZ
PAMPLONA

Paradójicamente, durante este año de crisis, Fernando Vázquez Alonso ha visto incrementado su volumen de negocio un 200%. Analista, es el director de Expense Reduction Analysts, empresa dedicada a estudiar de dónde puede recortar fácilmente sus gastos una empresa. “Antes de esta crisis económica, derroche era sinónimo de fortaleza. Ahora han cambiado las tornas. Ahorrar no sólo es sinónimo de austeridad, sino también de inteligencia”. Recientemente visitó Pamplona, donde su empresa cuenta con una delegación e impartió una charla en la Cámara de Comercio con el objeto de convencer de la conveniencia de apostar “de verdad” por la reducción de costes como política vital.

¿Qué es un proyecto de reducción de costes?

Consiste en una serie de pautas a seguir, que deben plantearse además a largo plazo. Los proyectos de reducción de costes no son proyectos que se lanzan ahora y se dejan ahí. Digamos que no es un proyecto que tenga una vida corta. Son iniciativas que tenemos que comenzar ahora y que van a tener que seguir con nosotros durante toda la vida de la empresa. Uno de los aspectos fundamentales de un proyecto de reducción de costes es que tiene que estar integrado dentro de nuestra cultura empresarial.

¿Ahora mismo no lo está?

No. Nosotros hemos detectado, hemos visto en nuestros clientes que se toman iniciativas de vez en cuando, cuando a alguien se le ocurre o le surge una necesidad muy prioritaria, muy urgente. Pero esos proyectos no se mantienen a lo largo del tiempo y el coste vuelve otra vez a aparecer porque se vuelve otra vez a la situación de la empresa. Hay estadísticas como la de la consultora Ernst&Young, que dice que el 70% de los proyectos de reducción de costes que se lanzan en las empresas no sobrepasan el año de vida.

¿Es relativamente sencillo volver a caer en la dinámica previa de mayor gasto?

Sí. Para que ello no se produzca hacen falta varios factores, el primero: que se le dé importancia al proyecto de reducción de costes debe ser el director general, pero no vale con que lo diga. Tiene que hacerse realidad, debe haber un comité, un seguimiento, toda una serie de iniciativas que puedan cerciorar que se cumplan o no esos objetivos. Pero lo que es



Fernando Vázquez Alonso, durante la entrevista./JESÚS GARZARON

fundamental es que la más alta dirección sea la que tome conciencia y que de alguna manera esponsorice estas iniciativas.

¿Qué más es necesario?

El segundo factor pasa por establecer proyectos con un responsable, con unos plazos y unos objetivos claros y alcanzables que nos permitan gestionar ese proceso de reducción. Tiene que haber proyectos que sean ganancias rápidas, fáciles. Todo esto tiene que ser un proyecto que genere motivación en la empresa, tiene que servir para que haya una ilusión, un impulso, dentro de la empresa y que la gente quiera, esté interesada en seguir ahorrando y esté convencido de meterse en esa rueda de ser más eficientes. Tenemos que ser capaces de presentar una serie de hitos, *quick wins*, cosas que en 2 o 3 meses nos ofrecen un resultado rápido, directo y todo eso además enfocado en una estrategia mucho más global, mucho más a largo plazo. El proyecto de reducción de costes debe continuar en la empresa no durante años, sino durante decenas de años. Es un proyecto a largo plazo, pero sostenido en ganancias a corto que vayan motivando a la gente que desarrolle el proyecto.

Es un feed back

Exactamente. Se trata de que la plantilla se involucre, que vaya viendo que merece la pena lo que está haciendo.

¿Un proyecto de reducción de costes está dirigido a todo tipo de

DÓNDE HAY QUE RECORTAR

“Los costes de aprovisionamiento son los grandes olvidados del ahorro”

REMAR EN LA MISMA DIRECCIÓN

“Toda la plantilla tiene que estar involucrada, debe ser esfuerzo colectivo”

EN CORTO

Fernando Vázquez Alonso (Oviedo, 13 de marzo de 1972), ingeniero industrial, es el responsable en la zona norte de Expense Reduction Analysts, que tiene delegación en Navarra, encabezada por Luis Miguel Jáuregui.

empresas?

Cualquier tipo de empresa tiene que poner en marcha un plan de reducción de costes, mejor, de eficiencia, que garantice la supervivencia de esa firma. Nosotros trabajamos para aquellas de una determinada dimensión porque establecemos con ellas una relación de riesgo, es decir, nos autofinanciamos de lo que ellas nos dicen. Es decir, los honorarios que nosotros recibimos provienen directamente de los ahorros que se generan en esas empresas. Por eso, estamos muy implicados en el éxito (rie), y por eso nos enfocamos a empresas que tengan facturaciones superiores a los 5 millones de euros.

Sin embargo, una empresa que por su actividad no sea de por sí eficiente y pretenda reducir costes, puede persistir en un error que solo contribuya a prolongar su agonía, ¿no? Porque quizá lo que esa empresa necesita es cerrar...

Es posible. Todo depende de cuál es la situación de la empresa, pero un proyecto de reducción de costes también puede salvar a la compañía, volverla eficiente. Una reestructuración razonable puede contribuir a variar el rumbo.

A la hora de ponernos a recortar gastos, de qué se trata, ¿de reducir sueldos de directivos?

No, no dudo que haya compañías en las que ahí haya estado buena parte del problema, pero en el 99% de los casos de las pymes es-

pañolas de las que estamos hablando se trata de firmas familiares y no es por eso que no funcionen ahora mismo. Las empresas a día de hoy no funcionan porque se vende poco y tienen estructuras que no soporta esa ‘poca’ venta. Lo que tienen que hacer es tratar de ajustar esa estructura. Y no echar a gente. En algunos casos, puede que sí, pero hay muchos otros sitios por los que se debe empezar antes a recortar.

¿Por ejemplo?

Los costes de aprovisionamiento, que son todos los que son de compras, todo lo que tenga que ver con la energía, los suministros, el combustible, la logística, los transportes, los embalajes, costes de aquellas materias primas que la empresa necesita para realizar su actividad, etc. muchas veces no se gestionan de manera eficiente. Nuestro nicho de mercado pasa por gestionar precisamente esos costes de aprovisionamiento. Este concepto puede ahorrar entre un 15, un 20% a la empresa. A su vez, trabajando sobre esos mismos costes podemos llegar a incrementar hasta en un 30% el resultado de la compañía. En muchos casos, tenemos un área de actuación en torno a esos costes que no afectan realmente a nuestros productos, a su calidad, a nuestro activo más importante, las personas... Trabajar sobre estos costes de aprovisionamiento se ve que puede ser importante y significativo. **Parece tan sencillo dicho así... ¿Podría poner un ejemplo?**

Sí, vamos a trabajar con una empresa cuya estructura de costes sea del 12%, con un 8% de beneficio después de impuestos, lo habitual en muchas empresas como las agroalimentarias que hay en Navarra, industriales. Si nosotros conseguimos, sobre ese 12% en el que vamos a actuar, un 20% que es, después de 14.000 proyectos realizados en todo el mundo, nuestra media de ahorro, los beneficios se incrementan un 30%.

Eso no lo dudo, simplemente pregunto cómo se hace...

No hay una fórmula secreta, una varita mágica o una solución estándar. En cada caso, analizando los costes de aprovisionamiento, habrá unas palancas determinadas que habrá que tocar para conseguir esos resultados. Hay que ver, según el sector, cómo mejorar el suministro de energía eléctrica, de tu logística, tu embalaje, etc. Lo que hay que hacer es establecer un proyecto con señores capaces dentro de esa empresa.

¿Hay algún otro aspecto dentro de los costes de la empresa en el que se pueda incidir?

Además de los costes de aprovisionamiento, en general, en la estructura de costes de una empresa hay otros dos grandes focos de gasto; personal y coste de sus materias primas y, tercero, amortizaciones, intereses, costes financieros, etc. Pero, actuar en estos otros dos, va a suponer una re-estructuración mucho mayor de la empresa y que afecta al ‘corazón’ de la firma. Por ello nosotros recomendamos siempre comenzar por esa parte que no es estratégica, los costes de aprovisionamiento, que es el gran olvidado y realmente es donde más se puede incidir y más rápidamente se obtienen beneficios.