



**Escrito por Fernando Parodi - Presidente del Directorio en  
ACRES FINANCE S.A**

**Egresado AMP 2012**

## **Usted y su empresa en forma**

Todo hace suponer que el 2016 no va a ser tan auspicioso como deseábamos. La desaceleración está afectando, y si su empresa no es de las poquísimas empresas peruanas que tienen capacidad de influenciar los precios de mercado, entonces lo más probable es que tenga que comenzar a reducir gastos y ponerla en forma, que es un proceso muy parecido a cuando usted decide perder unos cuantos kilos y ponerse en forma, especialmente ahora que el verano parece prolongarse por efectos del Fenómeno El Niño.

Aquí algunas ideas.

### **1. Vaya al nutricionista o doctor**

Le recomiendo que busque un experto. No es que usted no tenga suficientes conocimientos o experiencia, simplemente usted está acostumbrado a hacer crecer su empresa y no es experto en reducir o cortar el crecimiento de su empresa. Durante el proceso de reducción, usted va a continuar gestionando la empresa intentando mejorar su situación. La presencia del consultor le va a garantizar una visión externa permanente y vigilante para cumplir el programa ¿quién no ha intentado varias veces hacer dieta y no ha logrado resultados?

### **2. Defina un objetivo de reducción**

Es necesario establecer objetivos claros de reducción de gastos. Estos deben estar alineados con los objetivos empresariales y permitir una pequeña utilidad, que a su vez permita generar el suficiente EBITDA para pagar sus compromisos. Determine los indicadores (KPI) que va a utilizar para controlar el proceso y defina metas claras de cumplimiento en el presupuesto. Recuerde que no se puede reducir de peso ilimitadamente.

### **3. Busque un grupo de apoyo para cumplir sus objetivos**

No intente elaborar y llevar adelante el programa solo. Casi con seguridad dentro de su empresa existen profesionales que han trabajado en las áreas donde se ha decidido hacer reducciones, convóquelos para que lideren el esfuerzo. Ellos van a tener claro un objetivo de reducción, mientras que los actuales responsables la continuarán gestionando. Siempre es bueno conversar con otros sobre los avances de su dieta para obtener su apoyo.



#### **4. Vaya al gimnasio y busque a un personal trainer**

La empresa va a tener que cambiar y reducir actividades. Identifique las actividades que no generan valor. Lo más probable, es que en los años de vacas gordas se aprobaron ciertas actividades, áreas o procesos dirigidos al crecimiento, que no van a ser útiles en el corto plazo y que pueden y deben ser eliminadas o reducidas. Si no reduce actividades innecesarias, es muy probable que no logre los objetivos; ya que, el volumen de operaciones seguirá siendo el mismo. Uno se siente muy bien luego de ejercitarse y sin dolores en el cuerpo.

#### **5. Hay que cambiar el estilo de vida, no solo la forma de comer**

Al definir nuevos procesos tendrán que redefinirse puestos de trabajo y contar con los mejores colaboradores posibles. No proponga un programa de reducción masivo e igual para todos, solo va a conseguir que se vayan los mejores y los de menor capacidad no van a aplicar al programa y se quedarán. Esta tarea tiene que ser individual luego de un proceso de evaluación; implicará mayor esfuerzo, pero tendrá mejores resultados. La mayor preocupación tiene que centrarse entre los trabajadores que se quedarán en la empresa, no en los que se van a retirar. Hay que reducir grasa y no músculo.

#### **6. Controle su peso**

Será necesario que como parte del programa, se efectúen reuniones periódicas entre los miembros del equipo para conocer los avances y si se están cumpliendo los objetivos, no solo de reducción de gastos, sino también del proceso. El proceso no tiene que ser traumático si está bien planificado, revise sus KPI. No hay mayor satisfacción que subirse a la balanza y comprobar que ha perdido unos kilitos.

#### **7. Si se cumple el objetivo, dese una recompensa**

Una buena forma de motivar a los que se van a encargar de la reducción de gastos en la empresa, es compartir los ahorros que se generen. Defina un porcentaje a ser distribuido entre los que logren los objetivos. Durante el proceso y con una pequeña parte de lo que se vaya ahorrando, haga reuniones de motivación. Después de haber bajado los kilos que se había propuesto, bien vale probar aquel plato que estuvo extrañando durante la dieta.

#### **8. Evite regresar a la forma de vida que le hizo subir de peso**

Una vez que la empresa se encuentre dentro de los parámetros deseados, debe de revisar sus políticas, procesos y procedimientos para alinearlos a la nueva realidad. Si no lo hace, volverán las mismas actividades y procesos que no generan valor. Una vez que haya conseguido su peso ideal, hay que deshacerse de la ropa que antes le quedaba.

## **9. Siempre hay algunos secretos para lograr los objetivos**

Revise la cuenta "Gastos Varios". En realidad todos los conceptos de gastos deberían tener una cuenta específica donde registrarlas. Si el monto de esta cuenta es importante, se va a llevar más de una sorpresa. Lo mejor es prohibir el uso de esta cuenta.

¡No desmaje en su plan, póngale mucho esfuerzo, se va a sentir mucho mejor!