



NO CORTE COSTOS, MÁS BIEN REDEFÍNALOS

Sobre todo en épocas de bajo o nulo crecimiento como estas, muchas empresas cortan costos. Pero lo importante no es cortar, sino redefinirlos de forma agresiva.

- ¿Cuál es la manera tradicional de reducir costos?
- Primero, las empresas ven las señales de alerta. Por ejemplo, la caída en los precios de los minerales, la caída en volúmenes de ventas, el incremento en el tipo de cambio, etc.
- Luego, identifican las oportunidades de ahorros que le saltan a la vista. Por ejemplo, reducción de personal administrativo, ajustar proveedores, entre otras acciones.
- Posteriormente, obtienen algunos éxitos rápidos; por ejemplo, eliminan posiciones o funciones de cuestionable valor para la empresa, reducen los precios proporcionados por sus proveedores. Esto emociona a las organizaciones para continuar con los recortes.
- Pero, poco a poco, y confor-

me se logran las metas y vuelven los primeros síntomas de éxito, los resultados del programa de reducción de costos se van diluyendo e inclusive estos vuelven a subir.

- ¿En dónde está el problema con este enfoque?
- Existen seis problemas con este tradicional enfoque. El primer problema está en no entender la estructura actual de costos de la empresa y como esta se compara con la competencia. Esto conduce a no tener una meta suficientemente agresiva de costos que le permita superar a la competencia.
- El segundo problema está en no entender la implicancia estratégica de las decisiones de costos. La estructura de costos es el resultado de decisiones de inversión. Las decisiones alrededor de la

cantidad de sucursales, almacenes, camiones, productos, geografías, etc., determinan la estrategia.

- El tercer problema está en que normalmente no es un recorte holístico, sino un recorte hecho línea por línea del estado de pérdidas y ganancias hasta alcanzar los márgenes necesarios.
- Cuarto, es un proceso incremental. Es decir, asume que la mayoría del gasto es correcto y lo que busca es solo cortar entre un 5% y 10% de exceso.
- Quinto, no considera las capacidades de la organización. Por lo tanto, recorta a lo largo de toda la organización. A veces corta grasa, pero a veces también corta músculo.
- Por último, no gestionan el cambio.

- ¿Cómo lo hacen las empresas más exitosas?
- [1] Definen las capacidades para ganar, incluyendo la capacidad para gestionar costos. [2] Redefinen sus costos desde cero, e incorporan componente por componente, solos y justificados. [3] Incorporan la 'austeridad' en su cultura. [4] Establecen un proceso de gestión del cambio.
- Muchas organizaciones, sobre todo en épocas de bajo o nulo crecimiento como estas, se enfocan en cortar costos. Lo importante no es cortar, sino redefinir los costos de manera agresiva.

***El invitado de hoy es senior VP Corporate Strategy and M&A en Credicorp.**

El Comercio no necesariamente coincide con las opiniones de los articulistas que las firman, aunque siempre las respeta.

Única apuesta por canal online con consultoras

Consumo. La compañía lanzará nueva plataforma de venta en España hacia abril. En el Perú, donde tiene 150 mil consultoras, sería a fin de año.

CLAUDIA INGAMARTÍNEZ

Ante el crecimiento del ingreso al e-commerce que siguen sus competidoras más cercanas, Yanbal International-Unique ha decidido ingresar al canal digital, pero de la mano de sus consultoras.

Janine Belmont, presidenta ejecutiva de la compañía, explica que se trata de una fusión del e-commerce con la venta directa. Un modelo innovador que trabajarán en todos sus mercados.

“Esta fusión va a darle a las consultoras herramientas para trabajar el canal. El cliente le pasa el pedido a la consultora en su web, nosotros pasamos el pedido y la

consultora comisiona”, detalla. Por esa razón, las consultoras contarán con websites personales, su propio portal.

De este modo, las consultoras podrán también elevar su productividad, sus ingresos y profesionalizar más el negocio de venta directa.

El objetivo será expandir este modelo en todos los países donde están presentes, pero se iniciará en España.

Tanto es así que acaban de lanzar el concepto de fuerza de ventas en España para captar consultoras, y lanzarán oficialmente la plataforma hacia abril del 2019.

En el Perú, el lanzamiento demorará un poco más, debido a que acaban de lanzar otra plataforma comercial para gestionar los pedidos. “Al cierre del 2019 o inicios

En puntos Nuevos compromisos

1. Canal digital
En Europa y EE.UU., la venta digital pesa hasta el 30% de las ventas. En el Perú, 5%.

2. Venezuela
Aunque indicaron que no se retirarían de Venezuela, Janine señala que lo evalúan día a día. En el 2019 tomarían una decisión.

3. Huella hídrica
La empresa refuerza su trabajo en sostenibilidad. Medirán su huella hídrica. Apuntarán a ser más ecoeficientes.



ALESSANDRO CURRARINO

Belmont comenta que fragancias fue una de las categorías más vendidas en el sector cosmética.

del 2020 ya podremos lanzarla”, comenta.

CAMBIOS Y PROYECCIONES

¿Las tiendas pop-up se mantienen en el plan en Europa? Janine refiere que por ahora no, ya que están enfocados

en esta nueva plataforma.

A nivel de mercado, la ejecutiva señala que si bien el primer semestre fue positivo para el sector cosmética, el segundo semestre hubo una baja a causa del ruido político que envolvió a todos

los sectores. No obstante, tiene mejores expectativas para el 2019.

La compañía, que actualmente tiene 500 mil consultoras en total y 150 mil en el Perú, apunta a crecer 5% en número de consultoras.

XUBIUM

¿ESTÁS BUSCANDO A QUIÉN CONFÍAR LAS NECESIDADES DE TECNOLOGÍA DE TU EMPRESA?

WWW.XUBIUM.COM | +519472264115 | INFO@XUBIUM.COM

¿Te consideras un buen profesional?

¡TE NECESITAMOS!

Ingresar tu CV en: www.hrb.pe

HRB
Human Resources Boutique

3 años seleccionando profesionales únicos para empresas únicas.

MÁS INFORMACIÓN: info2@hrb.pe | 480-0548

Sección **Día 1**

Anuncia en la viñeta Eventos Sociales

Fecha de Publicación **Todos los Lunes**
Cierre de Publicación **Jueves de la semana anterior**
Email maria.figueroa@comercio.com.pe

FONOAVISOS
Grupo El Comercio
Anuncia llamando al **708-9999**
foniaavisos.comercio.com.pe