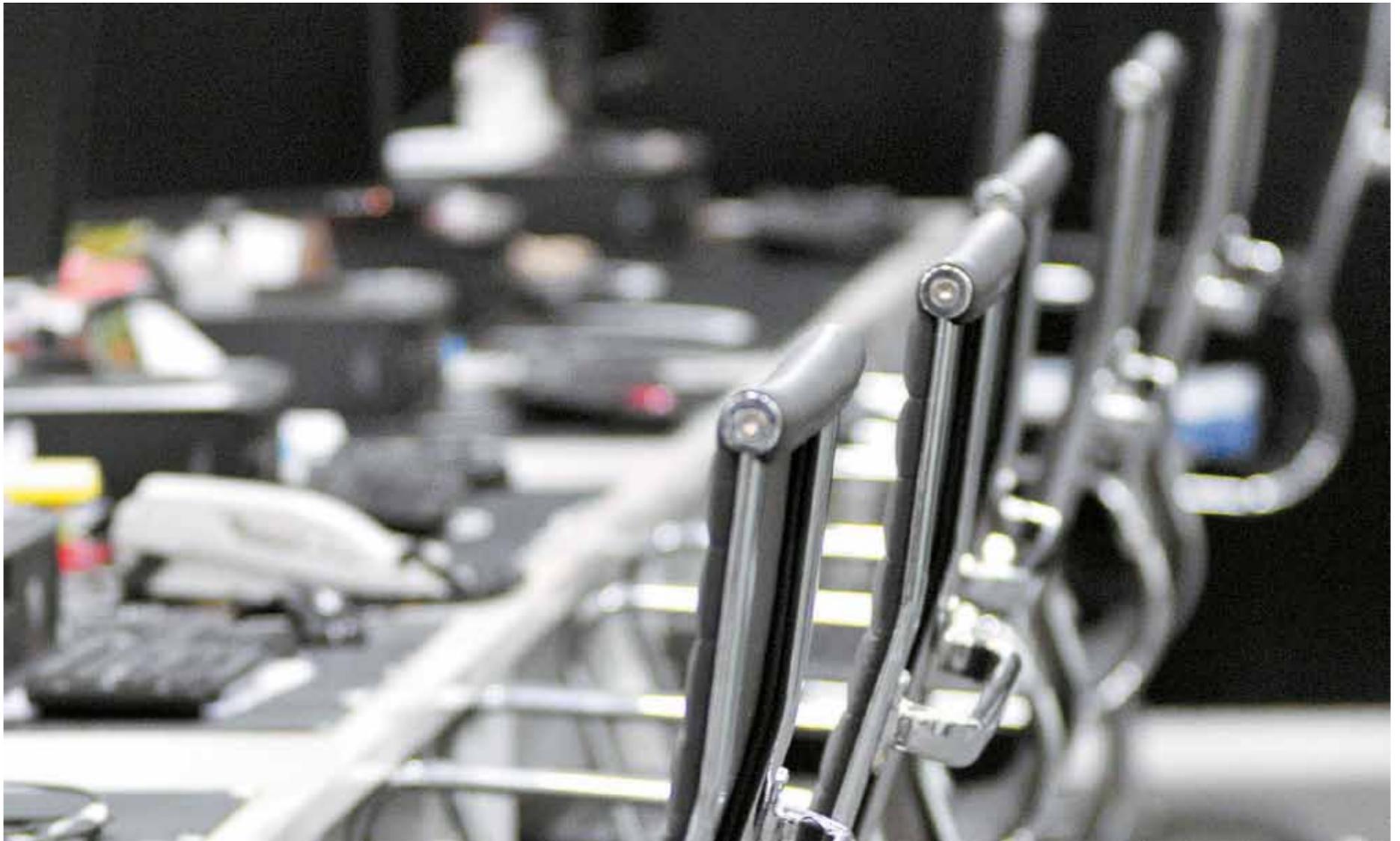


INFORME

DECISIONES
EMPRESARIALES

Auditoría energética

Ahorro. Las consultoras encargadas de asesorar a las empresas en materia de ahorro energético, realizan una auditoría de las energías utilizadas por las compañías, y para eso solicitan información primaria del consumo y entrevistas con los involucrados.



C. PAZOS

Cortar gastos y cuidar personal, consejos para períodos de baja

CONTEXTO. Ante la desaceleración de la economía, los empresarios reducen sus costos en algunos rubros, evitando despedir trabajadores

POR VICTORIA MUJICA
vmujica@observador.com.uy

Siempre es más difícil tomar decisiones ante un panorama incierto, cuando no se sabe con exactitud qué puede acontecer en el corto plazo. Esto es lo que hoy sucede con el gremio empresarial. El contexto de desaceleración económica en la que se encuentra Uruguay, en un clima mundial y regional en donde al enlentecimiento de la producción en China se le suma la desestabilización del real, la valorización del dólar, la caída en el precio de los commodities que el país exporta, provoca incertidumbre en los empresarios uruguayos y una de las primeras medidas que toman es disminuir sus inversiones.

Según una encuesta elaborada por la consultora Deloitte, el 45% de los empresarios releva-

dos disminuyeron sus planes de inversión en el último año (*ver gráfica*). Eso, sumado a la visión pesimista sobre la economía uruguayo y el clima de negocios para 2016, generó que los empresarios tomaran recaudos para los meses venideros en cuanto a sus gastos, siempre y cuando los recortes no afecten al corazón de su negocio.

Los consultores y expertos en negocios aconsejan que, ante este contexto, lo conveniente es minimizar gastos administrativos, inversión publicitaria, capacitación del personal, pero sí mantener la mano de obra con la que cuenta la organización para evitar problemas de funcionamiento en la interna empresarial, que trae aparejado una baja en el rendimiento laboral. Sin embargo, no hay una receta aplicable para todas las empresas y todos los rubros, y las compañías que recurren a consultoras reciben soluciones acordes a su realidad actual.

EL DATO

Los costos de una empresa se diferencian entre fijos y variables. Los costos variables dependen de la producción y son los más difíciles de disminuir.

El socio de consultoría de KPMG, Rodrigo Ribeiro, afirmó que en el último año la demanda laboral de las empresas bajó 10%. Esto tiene su explicación debido a que en momentos de incertidumbre, los empresarios evitan contrataciones prescindibles. “Aunque bajó la contratación de personal, algunas empresas en las cuales la mano de obra es importante y depende de ella para trabajar, continúan contratando si es necesario”, explicó Ribeiro.

Ahorrar sin consecuencias

Siguiendo con su plan estratégico y sus proyecciones a largo plazo, los empresarios evitan grandes inversiones que pueden resultar riesgosas para la rentabilidad del negocio. El problema surge cuando, para llegar a las metas trazadas por una compañía, es necesario mantener la inversión para, por ejemplo, no perder su participación en el mercado. “Hay



“El pilar fundamental de un proceso de reestructuración está en el cuidado de las personas que se van y que se quedan”

Valeria Fratocchi
DOCENTE DEL IEEM

inversiones de largo plazo que se contraponen a reducciones y control de gastos en el corto plazo. Las empresas deben decidir ante un panorama incierto qué hacer: si invertir para llegar a los propósitos establecidos o controlarse en los gastos y arriesgarse a perder un lugar ya ganado”, explicó Ribeiro.

La publicidad y lanzamientos de productos son una de las primeras acciones que evitan hacer los empresarios en tiempos de recesión. Pero esto también depende de la posición que ocupa la empresa en el mercado, la trayectoria, el tipo de servicio o producto que ofrece, entre otros factores. El presidente de la Cámara de Anunciantes del Uruguay y catedrático de Marketing de la Universidad ORT, Héctor Bajac confirmó que lo que están recortando algunas organizaciones es la construcción de marca, que incluye los lanzamientos de productos, pero mantienen las actividades promocionales que arrojan volumen de ventas en el corto plazo.

“Cuando la competencia se da en la góndola por el espacio ocupado o en el caso de los produc-

30%

Hasta ese porcentaje pueden ahorrar las empresas si minimizan costos operativos y administrativos. Para lograr eso, recurren a consultoras.

tos que tienen una competencia muy fuerte en la mente del consumidor, es necesario mantener la inversión para que el negocio continúe siendo rentable”, explicó Bajac.

Una discusión similar se plantea en la cúpula de las empresas más jóvenes, que se encuentran realizando un gran esfuerzo para posicionarse en el mercado cuando los indicadores macroeconómicos no son favorables. “Las empresas que recién comienzan se van a sentir más perjudicadas que una marca estable y consolidada, en ese caso deberían continuar con las inversiones en publicidad”, comentó Bajac.

El que busca encuentra

Muchas empresas recurren a consultores externos para asesorarse en materia de ahorro. Y no necesariamente se empeñan en minimizar costos en momentos de inestabilidad económica o de crisis. Para aumentar su rentabilidad en cualquier contexto, una de las formas es ahorrar en rubros indirectos a la esencia del negocio, cuya reducción no afectará la productividad de la compañía.

De esto se encarga Alternativas Sustentables, que se especializa en encontrar oportunidades de reducción de costos empresariales desde hace 15 años.

“Uno de los rubros en el que estamos recibiendo más trabajo es en la eficiencia energética y la implementación de energías alternativas”, comentó el director de Alternativas Sustentables, Ricardo Waserztein. Su empresa ayuda a las organizaciones para que ahorren en rubros administrativos –entre ellos limpieza, logística, agua, energía eléctrica, telecomunicaciones– y operativos –insumos de oficina, impresiones, seguros, comercio exterior, entre otros–.

“Las empresas llegan a ahorrar hasta 20% reduciendo algunos de estos rubros. Esa es nuestra meta”, comentó Waserztein.

Trabajan con más de 50 empresas grandes de Uruguay, que justifican el ahorro y el trabajo de Alternativas Sustentables, cuyos honorarios corresponden al 50% del ahorro real y efectivo de la empresa durante 18 meses. “Somos socios del cliente, nos sentimos parte de la compañía. Si el cliente ahorra, nosotros ganamos. Si no ahorra nada, no cobramos”, dijo el director de la consultora.

Por su parte, el gerente de SEG Ingeniería, Ernesto Elenter, consultora especializada en la reducción de costos energéticos, dijo que las empresas que se vuelcan a la reducción de estos costos lo hacen porque la eficiencia energética es, desde hace unos años, política de Estado de varios países, incluido Uruguay. En este sentido, el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Energía lanzó en 2014 una serie de instrumentos de promoción a la eficiencia energética, dirigido a las empresas (*ver aparte*).

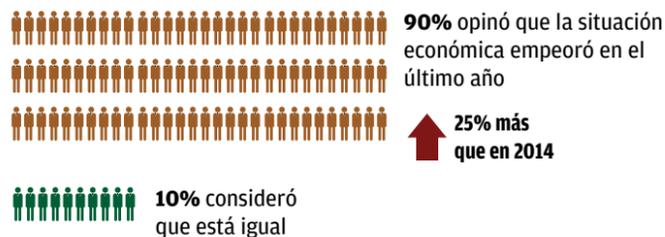
El *leit motiv* de SEG Ingeniería es lograr alcanzar los mismos niveles de producción, gastando menos energía. Lo primero que se hacen son auditorías energéticas, en las cuales se detectan las oportunidades de ahorro. “Se analiza cómo consume la energía el cliente, cuáles son sus costos, los usos de esa energía y la fuente de la misma”, explicó Elenter.

El siguiente paso es la implementación de una batería de medidas, que se rankean por orden de prioridad para su ejecución. “Algunas medidas no implican grandes costos, como cambiar las lamparitas convencionales por las de bajo consumo. Otras implican una importante inversión inicial”, explicó el gerente de SEG Ingeniería. En los 20 años de experiencia de la compañía, han contribuido para que las empresas alcancen ahorros

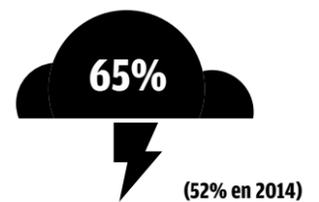
Disminuir costos fijos

Mano de obra. Los costos fijos son los que una empresa tiene mensualmente y no dependen de la cantidad producida. Entre ellos se encuentra el alquiler, la maquinaria y la mano de obra. De ellos, el personal es el único que se podría minimizar.

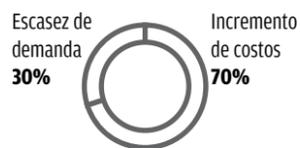
Encuesta de expectativas empresariales de Deloitte – noviembre de 2015



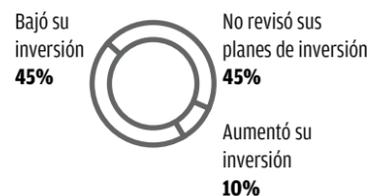
Expectativas negativas acerca del clima de inversiones (2015)



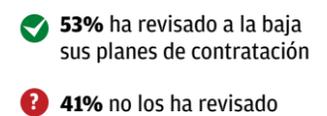
Principales desafíos que enfrenta su empresa:



Planes de inversión de las empresas



Planes de contratación de personal



Fuente: Encuestas de expectativas empresariales de Deloitte

*Encuesta realizada a 324 gerentes y altos ejecutivos de empresas uruguayas.

© El Observador

Se acentúa el pesimismo sobre la economía uruguaya y los negocios

EL DATO

Aunque implementar energías alternativas implique una inversión inicial de relevancia, en el largo plazo generará disminuciones en los costos, según consultores.

de hasta 30% en el consumo de energía.

Cuidar el capital humano

Además de la disminución en las inversiones, a partir del segundo semestre de 2015 se notó una disminución en la demanda laboral, lo que ocasionó que la tasa de desempleo se ubicara en octubre de ese año en el 8,5%, igualando el porcentaje de mayo de 2010.

Para la profesora de Comportamiento humano en la organización del IEEM, Valeria Fratocchi, minimizar gastos con la eliminación de algunos salarios, despidiendo a parte del personal, trae costos inmediatos (el pago del despido) y otros menos visibles, pero que pueden tener consecuencias en los resultados de la organización.

“Las medidas que materializan el mensaje al trabajador de que las cuentas no están dando y la persona es un costo, impactan en el contrato psicológico con la gente”, explicó Fratocchi y agregó que “perder determinados talentos puede ser un golpe al corazón del negocio, ya bastante fatigado de pelear en un mercado estancado”.

Una de las primeras acciones a ejecutar es la reducción o eliminación de las horas extras, ya que es previsible que se puedan evitar en épocas de baja actividad.

Otra de las medidas a la que recurren los empresarios es el envío al seguro de paro de algunos trabajadores. Aún así, esto produce un quiebre en la relación empleado-empendedor y puede generar sentimientos de prescindibilidad en el empleado en cuestión y en el resto de los trabajadores, según explicó la docente Fratocchi.

Aunque el recorte de personal pueda ser considerada como una medida poco feliz y recurrir a ella en un último caso, el consultor de KPMG, Rodrigo Ribeiro, dijo que si las compañías quieren pensar en el impacto en su economía a corto plazo, es una decisión que deberían evaluar y analizar. “La desvinculación de personal se debe analizar por su impacto en el nivel de los resultados de la organización. No se sabe las consecuencias que va a tener el despedir a alguien. Aunque los contadores lo ven como un costo, ese costo es la gente”, concluyó. ●

EL DATO

Para hacer un recorte importante, los consultores recomiendan tener una visión más clara del futuro. En períodos de incertidumbre es más difícil decidir

Promocionan planes de ahorro energético

●●● El Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) lanzó un programa en el cual todas las industrias que hayan ejecutado planes de eficiencia energética entre los años 2013 y 2015, pueden acceder en los primeros seis meses de 2016 a entre 15% y 25% de descuento en la factura de UTE. Este es el segundo año que se realiza. En 2014 se presentaron al programa 28 empresas y en 2015 fueron 86 las compañías beneficiadas.

Para las empresas que quieran implementar programas de eficiencia energética, el MIEM

les da un monto de dinero de subvención para el pago de los honorarios –hasta dos terceras partes– de las consultoras que se encargan del diagnóstico, auditoría y formulación técnico-económica de las medidas de eficiencia energética a implementar.

A su vez, el ministerio entrega anualmente el Premio Nacional a la Eficiencia Energética para las empresas que se presenten, dando visibilidad a los esfuerzos realizados, destacando logros, con el objetivo de que otras compañías imiten este tipo de acciones.