

REDUCCIÓN ESTRUCTURAL DE COSTOS PARA LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD

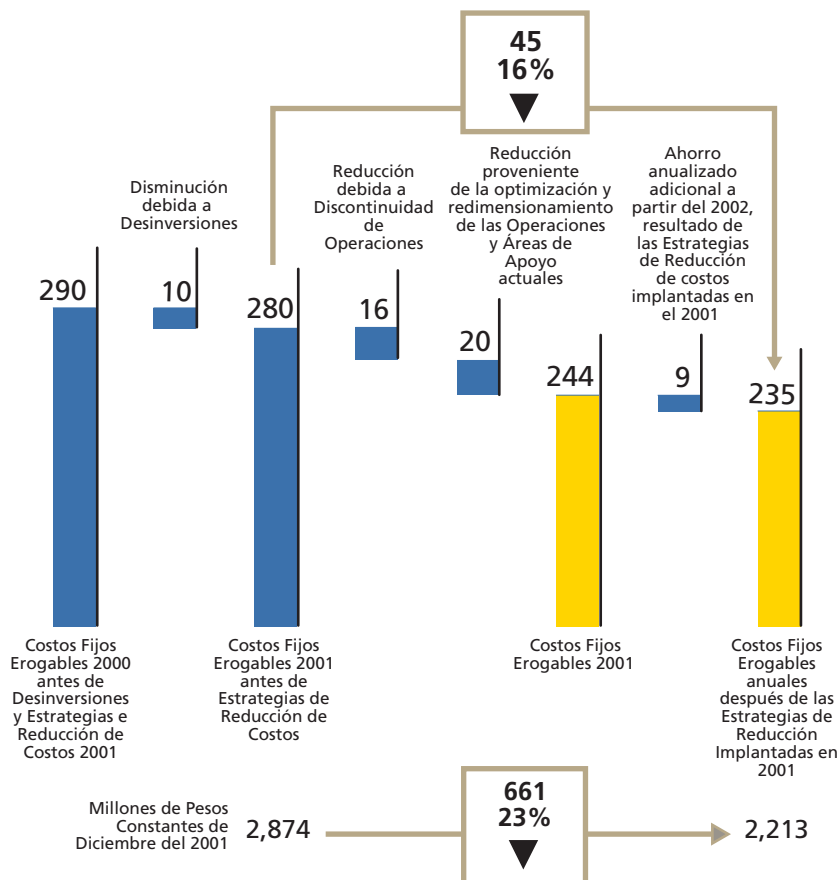
Durante el 2001, se diseñaron e implantaron diversas estrategias dirigidas a reducir los Costos Fijos Erogables de CYDSA, tanto en la operación de los Negocios como en las Áreas Corporativas. Estas acciones incluyeron la optimización de operaciones, la consolidación de funciones administrativas y la suspensión de procesos productivos de baja eficiencia de transformación. Asimismo, en combinación con los ahorros provenientes del cambio de oficinas, se realizó el redimensionamiento de las Áreas de Apoyo del Corporativo.

De esta manera, los Costos Fijos Erogables, disminuyeron de 290 millones de dólares en el 2000 a 244 millones en el 2001, implicando una reducción de 16% ó 46 millones de dólares. Incluyendo los gastos por depreciación y otras partidas virtuales, los Costos Fijos Totales se redujeron 56 millones de dólares, al pasar de 350 millones en el 2000 a 294 millones en el 2001.

Como se aprecia en la siguiente gráfica, donde se detallan los componentes de la reducción de Costos Fijos Erogables en el 2001, los costos relacionados con las desinversiones suman 10 millones de dólares.

Impacto de las Estrategias de Reducción de Costos Fijos Erogables Implantadas en el 2001

Millones de Dólares





De pie, de izquierda a derecha:

Jaime Rodríguez

José Mario Gutiérrez

Francisco Indaberea

Sentado:

Pablo González Sada

Eliminado este efecto debido a las Desinversiones, el 2001 muestra un total de 280 millones de dólares de Costos Fijos Erogables, antes del impacto de las Estrategias de Reducción de Costos implantadas durante el año. La disminución respecto al 2000, debida a Discontinuidad de Operaciones alcanza 16 millones de dólares. Adicionalmente, la optimización y redimensionamiento de las Operaciones y Áreas de Apoyo actuales, permitieron una reducción de costos de 20 millones de dólares.

De esta manera, como resultado de los esfuerzos de reducción, **los Costos Fijos Erogables de 244 millones de dólares en el 2001, mostraron una mejora de 36 millones ó 13%, respecto a los 280 millones del año anterior**, deducidos los efectos de los Negocios Desinvertidos.

Sin embargo, debido a que estos esfuerzos se realizaron a través del año, se estima un impacto anualizado adicional de 9 millones de dólares. Por lo tanto, los beneficios esperados de las Estrategias dirigidas a la Reducción de Costos Fijos Erogables implantadas durante el 2001, implican una reducción anual de 45 millones de dólares a partir del 2002, monto 16% menor al costo comparable del 2000.

Las cifras se han presentado en dólares, para permitir la medición de la competitividad internacional de CYDSA. Sin embargo, **para apreciar la magnitud del esfuerzo de la organización en este proceso de reducción de costos, es conveniente analizar las cifras en pesos constantes**. Como se aprecia en la parte inferior de la gráfica, los Costos Fijos Erogables 2001 antes de la Estrategia de Reducción de Costos, alcanzaron 2,874 millones de pesos. Este monto disminuyó a 2,213 millones anuales después de las estrategias de reducción implantadas en el 2001, implicando un ahorro de 661 millones de pesos o 23%.

Esta nueva estructura de Costos Fijos Erogables, permite mejorar sustancialmente el potencial de rentabilidad de CYDSA. Por ejemplo, considerando el UAFIRDA sobre Ventas obtenido durante el período 1995-1997, el cual promedió 20%, y suponiendo un Margen sobre Ventas similar al del 2001, se requieren ahora Ventas Consolidadas de 780 millones de dólares para recuperar ese nivel de rentabilidad. Esto es, un monto 115 millones ó 17% superior a los 665 millones vendidos en el 2001. Si las Estrategias de Reducción de Costos Fijos Erogables no se hubieran implantado, las ventas necesarias para alcanzar dicho UAFIRDA sobre Ventas, serían de 940 millones de dólares, cifra 275 millones ó 41% mayor a las Ventas del 2001.