

OPTIMIZAR LA RELACIÓN COSTE-BENEFICIO

El arte de la eficiencia

Existe una enorme presión en todas las empresas y sectores para reducir costes. En algunos casos una visión cortoplacista al implantar esta estrategia, afectando a actividades y procesos de valor añadido, puede conducir a comprometer los resultados a medio y largo plazo. El secreto está en conseguir mejoras significativas de eficiencia sin dañar el músculo de la organización.

Podemos afirmar que existen formas acertadas y formas equivocadas de reducir costes. Uno de los errores que se suele cometer en la empresa cuando la presión sobre los costes aprieta es hacer un esfuerzo indiscriminado, lo que podríamos llamar la táctica de *"las rodajas de salami"*: se decide recortar gastos en todas las áreas de la organización. Frente a esta posición, otras empresas conscientes del riesgo de descapitalización que puede suponer actuar de esta forma, optan por *"separar el grano de la paja"*: identificar las actividades que aportan verdadero valor y desechar las que sólo producen gasto.

Desgraciadamente, *la táctica del salami* es muy tentadora. Es una manera fácil y rápida de tranquilizar a los accionistas, sobre todo en empresas cotizadas, presentando planes de reducción de costes y personal que afectan de forma generalizada a todas las unidades. Cuando se gestiona bajo presión a veces la dirección de la empresa no encuentra otra salida que hacer este tipo de anuncios simbólicos. El problema es cómo llevarlos a cabo sin dañar la capacidad de generar resultados, el conocimiento organizativo y el compromiso de las personas.

Por el contrario, cuando *separamos el grano de la paja* realmente ponemos el foco en los procesos que producen mayor valor a la organización y al cliente e intentamos salvaguar-

darlos por todos los medios. Podemos intentar ser más eficientes en su ejecución, pero necesitamos seguir haciéndolos en todo caso. En estos procesos clave seríamos negligentes si no conseguimos que la reducción de costes venga sólo de una mayor productividad.

La forma de reducir costes adecuadamente implica tomar decisiones relacionadas con:

- Eficacia: ¿estamos haciendo las actividades realmente necesarias?
- Eficiencia: ¿hacemos realmente bien lo que es necesario?
- Sostenibilidad: ¿estamos introduciendo cambios que potencian, o al menos no ponen en peligro, el desarrollo futuro de la empresa?

Eficacia

El mayor potencial de mejora de la eficacia se desprende del análisis y transformación de la cadena de valor de nuestro negocio; es decir, comprender cómo la empresa crea valor para los clientes y los accionistas. Respecto a los primeros, esto tiene que ver con aquellas características de los productos y servicios que la empresa produce y la experiencia que supone su utilización. Para los segundos se trata de construir y mantener ventajas competitivas respecto a estas características, de forma que produzcan beneficios crecientes en el tiempo.

La eficacia es un viaje desde fuera hacia dentro. Reflexio-



Jorge Herrero
Socio Director de Hay Group España

nando sobre el mercado y los clientes nos podemos preguntar: ¿por qué están dispuestos a repetir su experiencia de compra con nosotros? ¿Por qué están dispuestos a pagar un precio superior por nuestros productos o servicios? O incluso, ¿qué ha cambiado en el comportamiento de los consumidores y en las tendencias del mercado desde la última vez que nos formulamos estas preguntas?

Cuando reflexionamos sobre la eficacia nos damos cuenta de las limitaciones y el peligro que entrañan los “*benchmarking*” poco sofisticados que muchas veces se utilizan como vía para reducir costes. En ocasiones podría ser necesario gastar más, o potenciar la estructura, en algunas actividades si realmente son fuente de ventajas competitivas, pero esto es difícil que se ponga de manifiesto a través del “*benchmarking*”.

Al contrario, cuando identificamos actividades que no generan valor entonces encontramos la oportunidad inmediata de recortar costes en la empresa sin dañar su posición competitiva; es más, seguramente lo que conseguiremos es mejorarla. Estas oportunidades pueden aparecer en cualquier nivel y ámbito de la organización, ya sea en los servicios centrales o en las operaciones. La lista de actividades a evaluar podría ser muy larga: de producción, de logística y cadena de suministros, de comercial y marketing, etc; pero también de cualquiera de los procesos de soporte y dirección: sistemas de información, recursos humanos y control interno, entre otros.

Las preguntas a hacerse en cada caso son siempre las mismas: ¿esta actividad aporta suficiente valor añadido al resultado final y/o contribuye a mantener la capacidad de la organización para ser competitiva a medio y largo plazo? ¿Habría alguna otra forma de hacerlo mejor?

Además de la aportación de valor podemos considerar otros criterios para decidir qué hacemos con las actividades que analizamos: por ejemplo, la magnitud del coste a reducir, el plazo en el que se obtendrán los beneficios, el riesgo que comporta su eliminación, los efectos que producirá en otros ámbitos o en la percepción de las personas de la organización. Las actividades evaluadas bajo el concepto de eficacia podrán finalmente ser incrementadas, mantenidas, reducidas, subcontratadas o eliminadas. No obstante, el trabajo de mejora organizativa no habrá terminado todavía, dado que en los casos en que decidamos seguir realizando las actividades internamente habrá que esforzarse en hacerlo de la forma más eficiente posible. Y en los casos en los que se elimina la actividad habrá que vigilar que no se produce ningún efecto indeseado sobre otros procesos clave o que afecte a la sostenibilidad del negocio.

Eficiencia

Una vez que hemos puesto en evidencia la aportación de valor que cada proceso y actividad supone para los clientes,

y también para los accionistas desde una perspectiva de más largo plazo, es el momento de afrontar el reto de la eficiencia; algo tan sencillo a priori como hacer de forma óptima las actividades que son necesarias. Podríamos decir que el arte de la eficiencia no consiste en transformar nuestra empresa en un operador de bajo coste como los que están floreciendo en todo tipo de sectores. La estrategia de *low cost* es en realidad un modelo de negocio concreto que implica que toda la empresa esté pensada para competir fundamentalmente por precio. De lo que estamos hablando en términos generales es de optimizar la relación coste-beneficio de cualquier operación, lo cual es válido también para empresas que compiten con estrategias basadas en la innovación, la diferenciación o la calidad. A través de la mejora de la eficiencia las organizaciones pretenden mantener o incrementar los resultados de los procesos de negocio a un menor coste. En negocios intensivos en personal, como es el caso de determinados sectores de la industria o los servicios, es habitual medir la eficiencia en términos de resultados de los procesos clave por empleado, lo cual conlleva muchas veces medidas destinadas a reducir la plantilla o a reestructuraciones. Una forma de atenuar el impacto negativo en el empleo de este tipo de actuaciones, sin menoscabo de la eficiencia, es intentar optimizar los resulta-

A través de la mejora de la eficiencia las organizaciones pretenden mantener o incrementar los resultados de los procesos de negocio a un menor coste

dos referidos a la masa salarial invertida, en lugar de hacerlo simplemente al número de personas empleadas. Este enfoque ofrece más alternativas de gestión. Podemos, por ejemplo, mejorar la polivalencia o buscar fuentes de reclutamiento y modalidades de contratación más económicas.

En general, podríamos considerar cinco planteamientos básicos para mejorar los resultados de negocio en relación al coste salarial:

- **Inversión:** una forma de incrementar los resultados por empleado es dotar a los equipos con mejores sistemas, nuevas capacidades o más recursos económicos, de forma que se consiga mejorar la productividad. Una variante de esta alternativa que algunas empresas utilizan es invertir en la desvinculación de los empleados con bajo desempeño histórico, pudiendo ser sustituidos por otros de mayor rendimiento.
- **Innovación:** se pueden buscar otras vías para realizar las operaciones de forma menos costosa y más ágilmente, como por ejemplo desarrollando nuevos procesos o mejorando los existentes, a través de una estructura organizativa y puestos-tipo más sencillos, o bien mediante la mejora continua en los siste-

El arte de la eficiencia sostenible exige verdadero liderazgo, lo cual supone poner el foco también en la gestión de los intangibles

mas de aprovisionamiento o de producción que los hagan más eficientes o con menores mermas.

- **Motivación:** también sería factible obtener mejores resultados a partir de un mayor compromiso y motivación de las personas, así como alineando mejor su actividad con la visión de la empresa. No se nos oculta que en épocas de dificultades económicas pueden existir mayores dificultades para mejorar la productividad por la vía del compromiso.
- **Negociación:** en tiempos de dificultades económicas los empleados podrían asumir algún tipo de sacrificio en relación al tiempo de trabajo o a las condiciones salariales. Aunque parezca difícil de llevar a cabo este planteamiento es de sobras conocido el caso de algunas multinacionales que han renunciado a sus planes de deslocalización mediante la negociación

colectiva de aspectos de organización del trabajo y política retributiva.

- **Gestión salarial:** considerando el paquete total de compensación desde las perspectivas de coste para la empresa, valor percibido para el empleado y de eficiencia fiscal de cada concepto salarial utilizado.

Probablemente la mejor alternativa es buscar una adecuada combinación de los cinco planteamientos anteriores e, incluso, hacerlo considerando actuaciones de corto y de largo plazo, como ilustra el cuadro inferior.

En negocios intensivos en capital humano la productividad depende no sólo de la inversión en activos materiales y de la eficiencia. Es también el resultado de intangibles como la cultura, el compromiso de las personas, el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento. Por eso, todos estos aspectos deben ser incorporados y gestionados en cualquier programa de mejora de la eficiencia.

Sostenibilidad

A veces, cuando perseguimos de forma continuada una mayor eficacia y eficiencia, podemos poner en peligro la salud y continuidad del

Planteamientos para mejorar los resultados de negocio en relación al coste salarial

	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Inversión	Formación y polivalencia	Gestión del talento y nuevos sistemas
Innovación	Reducir ineficiencias	Mejora continua
Motivación	Claridad organizativa	Liderazgo de alto rendimiento
Negociación	Recortes salariales	Contrato psicológico voluntario del empleado
Gestión salarial	Diseño de incentivos	Mejora de eficiencia en retribución total

negocio a largo plazo. No es un riesgo del mismo calado que, por ejemplo, el de una inversión realizada erróneamente, pero sí puede ocasionar un deterioro en el contrato psicológico que une a las personas con la empresa. Por ello debemos tener en cuenta cómo vamos a conseguir la reducción de costes, especialmente cuando utilizamos tácticas basadas en la motivación y la negociación. Es bastante habitual que las medidas de mejora de la eficiencia que se intentan aplicar choquen con el descrédito y la falta de aceptación por parte de los empleados. Cuando analizamos las causas de esta situación siempre surgen de forma recurrente la falta de comunicación, la actuación unilateral y la falta de ejemplaridad. En épocas de incertidumbre muchos directivos caen en el error de comunicar lo menos posible, probablemente porque no se sienten cómodos adquiriendo compromisos que no saben si podrán mantener en el futuro. Las consecuencias suelen ser contraproducentes, pues las personas de la organización intentarán suplir con rumores y suposiciones, siem-

pre negativas, la falta de información. Un entorno de cambio es precisamente el momento en que los líderes deben sacar a relucir su perfil más orientativo ante la organización, haciendo partícipes a las personas de los retos de la empresa y comunicando lo sustancial aunque no se disponga de todas las respuestas.

Otro error común es intentar imponer de forma unilateral medidas que vayan a suponer un determinado sacrificio para las personas. Es necesario generar compromiso en torno a las soluciones organizativas o de reducción de costes que se quieran implantar. Esto llevará, probablemente, a pactar o consensuar el alcance de tales medidas y a repartir de alguna manera el sacrificio entre los diferentes niveles de la empresa.

No debería olvidarse tampoco la ejemplaridad en los comportamientos de los directivos. Nada irrita más a la gente que la falta de coherencia cuando se exigen esfuerzos a la organización y sin embargo los directivos no acometen reducciones de costes en sus áreas o demuestran una falta

de austeridad en el gasto. Más allá de la simple cuantificación del coste que se reduce, los directivos deberían ser ejemplares no tolerando excesos de burocracia, simplificando sus estructuras y no consintiendo desempeños bajos entre sus colaboradores.

La calidad del liderazgo

Una última reflexión respecto a la sostenibilidad en la mejora de la eficacia y la eficiencia nos lleva a considerar las capacidades y el talento que la empresa va a necesitar en los próximos tres a cinco años. Esto nos aporta un criterio nuevo para evaluar en qué áreas de la organización podemos reducir estructura y qué otras áreas debemos preservar.

El arte de la eficiencia sostenible exige verdadero liderazgo, lo cual supone poner el foco también en la gestión de los intangibles: estilos de dirección, compromiso, cultura y espíritu de colaboración. Gestionar empresas en una época en la que priman las políticas de reducción de costes no debería significar tampoco una menor preocupación por las personas y su desarrollo.

MODELO DE GESTIÓN DE LA EFICIENCIA



Cuando no existe un liderazgo de calidad se acaba deteriorando con rapidez el clima laboral. Aunque las condiciones de mercado sean poco favorables a la rotación, las personas con talento siempre van a contar con proyectos interesantes, ya sea en otras organizaciones o como emprendedores. Sabemos que en un entorno de baja motivación crece el número

de empleados con bajo desempeño y se hace más burocrática la actividad: controles innecesarios, menor calidad, nuevos protocolos y mayores medidas de seguridad, etc.

Se produce entonces la paradoja de que buscando la mejora de la eficiencia se generan nuevas formas de ineficiencia, derivadas de la pérdida de talento y de la ausencia de compromiso.