

# Reducción de Costos y Mejora de Productividad - Parte 1

Por Raúl Bernasconi

Tal como mencionáramos en artículos anteriores, y como surge claramente del contexto actual y el previsible a corto y mediano plazo, la *reducción de costos* será, cada vez más, un objetivo primario ("crítico", podríamos decir) para la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio.

Si asumimos que:

$$\text{Costo} = \text{Consumo Físico} \times \text{Precio Unitario}$$

es evidente que, a fin de ajustar / racionalizar permanentemente sus costos, las empresas deben actuar sobre ambos factores del segundo término de la ecuación.

Nuestra experiencia muestra que las compañías medianas y grandes (particularmente, estas últimas) tienen bastante "dominado" el tema *precios*, pero no tan así el *consumo físico* (o, dicho de otra manera, no suelen hacer el mejor uso posible de los distintos recursos empleados).

Creemos que, en parte, lo anterior se debe a que:

- El manejo del *precio* de los principales recursos suele estar concentrado en "pocas manos", muy especializadas (el área de Abastecimientos, la Dirección, etc.) y, por otra parte, a que frecuentemente el tamaño relativo de la empresa y sus proveedores establece ya ciertos límites o márgenes a las negociaciones.
- Como contrapartida, el *consumo físico de recursos* es un tema mucho más complejo, sujeto a numerosas variables, en el que absolutamente todos los miembros de la organización influyen en mayor o menor medida.

Por lo expuesto, en la presente nota (y en futuras entregas de esta serie) nos ocuparemos específicamente de *cómo aprovechar mejor los recursos utilizados* para generar los distintos productos / servicios / acciones que volcamos en el mercado, como medio fundamental para el logro de una *disminución sistemática de los costos* de las organizaciones.

## Algunos Conceptos Básicos

Consideramos oportuno aclarar el significado que daremos a algunos términos:

- *Productividad* se refiere a la relación entre lo producido ("output") y los medios o recursos empleados a tal fin, tales como mano de obra, materiales, energía, tiempo, etc. Se trata, básicamente, de una medición y, como tal, puede ser "buena" o "mala", dependiendo de las circunstancias.
- *Eficiencia* implica *obtener los resultados buscados sin ningún tipo de desperdicio de recursos* (es decir, aprovechando al máximo los recursos disponibles). Este concepto, a diferencia del anterior, conlleva un juicio de valor positivo (es "bueno" ser eficiente).

Podríamos decir, entonces, que:

$$\text{Eficiencia} = \text{Alta Productividad}$$

Por otra parte, debe observarse (aunque parezca un tanto sutil) que *los resultados "buscados"* en un momento dado y por un grupo determinado, *pueden no ser necesariamente los "correctos"* desde una perspectiva más amplia (es decir, tomando en cuenta un horizonte temporal extendido y/o los intereses de todos aquellos que puedan estar involucrados en el tema).

En conclusión, los responsables de un proceso / sector / empresa deben procurar siempre:

1. *Identificar lo que "mejor conviene hacer" en cada situación*. Para ello existen diversas herramientas de gestión, que no profundizaremos en esta ocasión: *Fijación de Objetivos, Definición de Estrategias, Resolución de Problemas, Toma de Decisiones*, etc.

Debe recordarse que, en relación a este punto, los distintos "Modelos de Excelencia en la

Gestión" recomiendan siempre tratar de "balancear", del mejor modo posible, los requerimientos de todas aquellas personas o grupos interesados en dichos resultados y/o en la forma de obtenerlos: accionistas, clientes, personal, proveedores, entes reguladores, la sociedad en su conjunto, etc. ("*Stakeholders*").

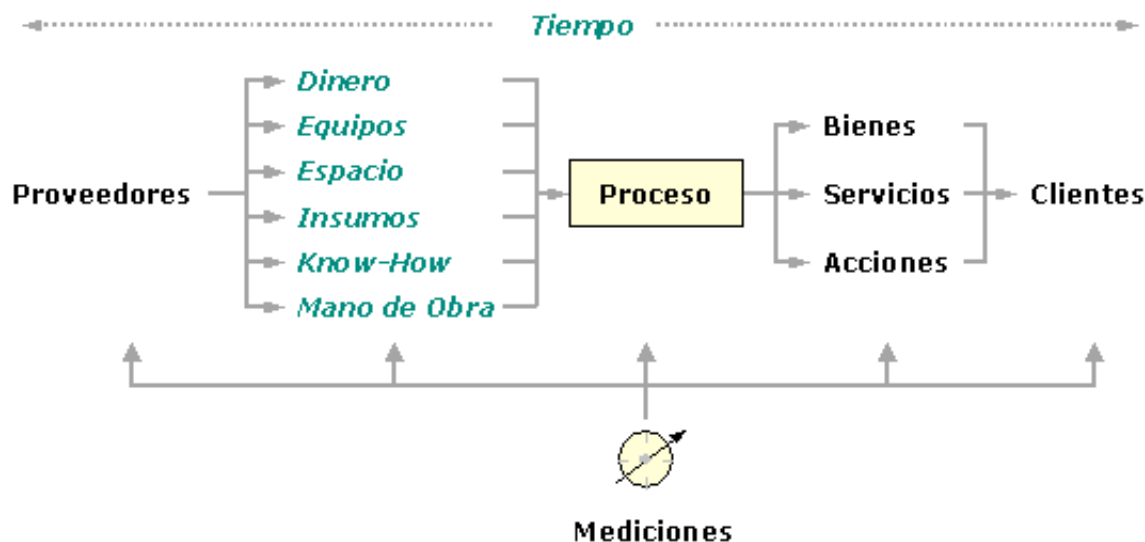
2. Un vez identificado lo que "debe" hacerse, hay que conseguirlo con el *menor consumo / "desgaste" posible de recursos* (es decir, lograrlo *eficientemente*). Como se ha mencionado, este es el tema central de la serie de notas que hoy iniciamos.

Un término afín con estos conceptos es el de *Calidad*. En general, cuando un producto / servicio / acción produce un impacto (o "resultado") favorable *desde la perspectiva de los clientes a los que va dirigido* (porque satisface o supera sus requerimientos y/o expectativas al respecto), decimos que el mismo es de "calidad".

Normalmente, los "resultados buscados" se obtienen a través de los distintos productos / servicios / acciones que la empresa (o sector) genera y ofrece al mercado. Para ello es preciso montar una serie de *procesos*, que consumen distintos tipos de *recursos*:

- Dinero.
- Equipos.
- Espacio físico / ambiente de trabajo.
- Insumos (bienes, servicios).
- Know-How (incluye los métodos de trabajo, la inteligencia comercial, etc.).
- Mano de Obra.
- Tiempo.

El esquema siguiente ilustra este punto:



A partir de lo anterior surge que cualquier *Proyecto de Mejora de la Productividad o Eficiencia* que deseemos encarar debe comenzar, siempre, analizando y diagnosticando el funcionamiento del *conjunto* de recursos involucrados, dado que los mismos interactúan permanentemente entre sí para producir los "outputs" y resultados deseados en cada caso (tal como se mencionara, esto es aplicable a la empresa en su conjunto, a cualquiera de sus sectores, o bien a un proceso en particular).

No obstante, vemos con frecuencia que las organizaciones suelen "sobresimplificar" el abordaje de este tipo de temas, atacando directamente *alguno* de los recursos en particular, sin haber evaluado previamente todas las interrelaciones existentes entre los mismos.

Recién luego de efectuado el análisis "global" comentado es posible seleccionar el(los) recursos que habría que "eficientizar" prioritariamente, a fin de mejorar en forma visible aquellos resultados que hoy se consideran insuficientes.

En esta primer entrega trataremos algunos aspectos básicos relacionados con la *evaluación y diagnóstico global de la productividad*, para luego, en otras notas futuras, abordar el análisis detallado, y la mejora de la

utilización, de algunos de los recursos en particular (nos concentraremos, básicamente, en el mejor aprovechamiento de la *Mano de Obra*, de los *Equipos*, de distintos tipos de *Insumos* y del *Capital de Trabajo*, por ser éstos los que más suelen impactar la eficiencia de las organizaciones).

## Medición de la Productividad

Muchas organizaciones recurren al *costo unitario* (total y/o de cada recurso principal utilizado) como medición básica de la productividad. A nivel muy "macro" esto puede ser aceptable, pero existen algunas limitaciones importantes:

- Como ya se ha dicho, "Costo" = "Consumo Físico" x "Precio".

Por lo tanto, el costo puede ser impactado negativamente por el precio, a pesar de que la productividad no se haya modificado o, peor aún, haya mejorado. Consideramos, por lo tanto, que el precio debería "separarse" de cualquier análisis profundo de la productividad o eficiencia, dado que el mismo:

- ...podría estar influido por *circunstancias puntuales de la empresa* (p. ej., necesidad de mayor financiación, riesgo crediticio, etc.), o bien por
  - ...la *estructura del mercado abastecedor* (poder de negociación relativo de los proveedores vs. la organización en cuestión) y, además
  - ...dificulta las comparaciones ("benchmarking") entre empresas de distintos países / zonas geográficas, por las eventuales *diferencias entre precios relativos* y, también, debido a
  - ...el impacto distorsionante de la *inflación*, que, aunque sea pequeña, puede enmascarar fácilmente las mejoras de productividad logradas (habría que recurrir, en estos casos, a la utilización de *índices sectoriales de variación de precios*).
- Adicionalmente, la contabilidad tradicional agrupa los costos por "funciones" y, eventualmente, por "productos", más que por "procesos", lo cual dificulta en forma significativa los análisis de productividad. En estos casos deben emplearse herramientas específicas ("ABC Costing", etc.) para salvar, al menos en parte, dicha restricción.
  - Finalmente, podemos decir que aún las técnicas de costeo más sofisticadas no permiten, en general:
    - ..."abrir" la información con el *nivel de detalle* que se requiere en este tipo de estudios (p. ej., por equipo de trabajo-turno-localización, por segmento-cliente, etc.) ni posibilitan, tampoco,
    - ...tomar adecuadamente en cuenta los distintos *"costos de la no calidad"*, en los que la mayor parte de las empresas inevitablemente suele incurrir: ociosidades de distinto tipo, reprocesos, productos / servicios que no logran los estándares de calidad mínimos pero que igual se "despachan", etc.

Por lo tanto, nuestra recomendación al respecto es:

**A los fines de la medición detallada de la Productividad, utilizar los consumos en "unidades físicas" de cada recurso involucrado, por unidad de "producto" generado.**

En cuanto a la identificación y selección de los *Indicadores de Productividad* a utilizar concretamente para las mediciones, aconsejamos *poner el foco en las distintas formas de "desperdiciar" recursos* que pueden presentarse en nuestra organización, particularmente en aquellas que resulten más probables y/o impactantes (p. ej., es mejor medir el *aprovechamiento de MP* con un indicador que nos señale una "Merma" del 8%, que con otro que nos indique una "Producción de Primera" del 92%).

A modo de ejemplo, simplemente (cada empresa debe considerar a estos efectos sus propias características y las de su contexto), podemos mencionar que es habitual, en la práctica, encontrar la existencia de una o más de las "fuentes de desperdicio de recursos" siguientes:

- **Productos y/o servicios mal diseñados:** se conocen las necesidades de los clientes, pero las mismas han sido mal resueltas (con "excesos" innecesarios).
- **Procesos mal diseñados,** es decir, métodos de trabajo que por su misma concepción subutilizan o desaprovechan uno o más de los recursos que deben emplear (equipamiento / insumos / espacio físico / dotaciones / servicios auxiliares / tiempo / capital inmovilizado, etc.).
- Asumiendo que los *productos* y los *procesos* estuviesen bien diseñados, quedan aún muchos posibles "desperdicios de recursos" adicionales, como consecuencia de distintas **ineficiencias operativas** (situaciones que se dan en la práctica, pero que no están previstas en las normas o estándares respectivos):
  - "Ociosidades" diversas del personal.
  - Paradas / interrupciones excesivas en máquinas / servicios / sistemas.
  - Bajo "ritmo" / velocidad de trabajo.
  - Excesivas mermas / desperdicios de materiales.
  - Reprocesos de productos terminados o semielaborados.
  - Servicios de mala calidad / que no satisfacen a los usuarios.
  - Rechazos de insumos provistos por terceros.
  - Mayor demanda de capital de trabajo que la estrictamente necesaria (por créditos, inventarios, etc.).
  - etc.

De todos los indicadores posibles deberíamos priorizar, en cuanto al cálculo y análisis, aquellos que resulten especialmente significativos *en nuestro caso particular*.

En relación al **diseño de productos** y al **diseño de procesos**, como indicadores de productividad o eficiencia podrían utilizarse los "puntajes" resultantes de la aplicación de distinto tipo de **auditorías** o **check-lists**, que apunten a evaluarlos en relación a las mejores prácticas del mercado.

En cuanto a la medición de la eficiencia **operativa**, los indicadores deberían diseñarse poniendo el foco, como se ha mencionado, en nuestros posibles "desperdicios de recursos", y tendrían que contemplar los niveles de "apertura" necesarios como para poder identificar rápidamente los principales problemas que pudieran existir, así como el lugar en el que los mismos se producen.

## **Evaluación y Diagnóstico del Nivel de Eficiencia Actual**

Luego de efectuada la *medición* de productividad de los principales recursos, la misma debe **"evaluarse"** y **"diagnosticarse"**. Es decir, deben contestarse las preguntas siguientes:

- Los valores obtenidos en nuestra organización, en los distintos indicadores seleccionados, ¿son "buenos" o "malos"?
- ¿Por qué?

Las respuestas pueden no ser del todo evidentes, dado que implican la existencia de una **meta** o **estándar** contra el cual compararnos, algo que no siempre está claramente definido.

La definición de objetivos ("**goal setting**") es un *proceso de gestión* básico que, en la práctica, pocas organizaciones tienen resuelto adecuadamente. A modo de ejemplo, simplemente, los siguientes son algunos de los métodos que las empresas suelen emplear a estos efectos (algunos de ellos podrían merecer serias

objeciones):

- Definir las metas futuras en base a los *resultados pasados* ("reiterar" los valores del ejercicio anterior, "mejorarlos un x%", etc.).
- Definir las metas en base a *necesidades específicas* de la compañía para el próximo ejercicio / el mediano plazo.
- Utilizar como referencia la *comparación con otras unidades* semejantes / asemejables, del país u otros países, pertenecientes al mismo grupo empresario o a otros ("benchmarking de resultados").
- Utilizar como referencia la *experiencia* de ejecutivos / técnicos de la compañía.
- Idem, de parte de *fabricantes / proveedores* de equipos y sistemas.
- Idem, de parte de *especialistas / consultores externos*.

Asimismo, puede darse que, a pesar de no contar con un *estándar* o *meta* claramente definidos, un análisis "racional" y "criterioso" de los distintos indicadores calculados permita detectar *oportunidades "obvias" de mejora* en una o más áreas. De hecho, esta es una de las situaciones que se presenta frecuentemente en la práctica.

Ya sea como consecuencia de la comparación con estándares reconocidos, o bien por la "racionalidad" y "criterio" aplicados en el cálculo y análisis de los indicadores, debería quedar razonablemente claro a esta altura en qué áreas y/o procesos, y con qué recursos en particular, tenemos problemas de productividad y, por lo tanto, en dónde se encuentran las oportunidades de mejora más promisorias.

## Las "Falsas" Mejoras de Productividad

A partir de las definiciones y consideraciones anteriores, surge claramente que:

**La productividad debe evaluarse en relación a un *determinado nivel de resultados obtenidos o impactos producidos.***

Si bien lo anterior puede parecer obvio, muchas veces se producen "mejoras" de productividad que, en realidad, son meras disminuciones del impacto / calidad de los outputs generados. En estos casos, no ha habido una *mejor utilización* de los recursos sino una *distinta aplicación* de los mismos (menos demandante).

En un contexto como el actual, y enfrentadas a la eventual *necesidad de reducción de costos / disminución de recursos*, consideramos que las organizaciones deberían seguir el razonamiento siguiente:

1. Analizar y definir, para el nuevo escenario competitivo, cuál podría ser el nivel de impacto / calidad "mínimo razonable" para los productos, servicios y/o acciones a generar, en función de la posición deseada en el mercado. Puede ser que algunas de las características de dichos productos, servicios y/o acciones admitan algún tipo de "deterioro" en relación al pasado, pero muy probablemente otras no (p. ej., las que tengan que ver con la seguridad de las personas o las cosas).
2. Luego de revisada la cuestión anterior, sí caben entonces los análisis de eficiencia o productividad y sus respectivas mejoras, para los *nuevos niveles de resultados o impacto* definidos.

Este enfoque se contrapone claramente con las reducciones "generalizadas" de recursos ("recortes" similares para todos los sectores / procesos), que suelen aplicar cada tanto muchas organizaciones.

## Conclusiones

- El *aumento de la productividad* es uno de los dos "pilares" de la disminución de costos, junto con la mejora de los precios de compra, pero, en relación a esta última, suele resultar bastante más complejo y difícil de lograr.

- El concepto de *eficiencia* debe relacionarse siempre con un determinado *resultado* o *impacto* a obtener. No puede mejorarse la primera con prescindencia de la eventual afectación de los segundos.
- El análisis de productividad de una empresa (o sector, o proceso) debe comenzar con una *revisión "integral" de la situación actual*, donde *todos* los recursos involucrados sean considerados. Recién entonces puede avanzarse con el análisis detallado, y la eventual *eficientización*, de alguno de ellos en particular.
- Para la medición y análisis en profundidad de la productividad conviene dejar de lado el componente "precio" (es decir, no deben utilizarse *solamente* los "costos"), y concentrarse en cambio en los consumos físicos de cada recurso, por unidad producida.
- La mayoría de las organizaciones tiene aún problemas para fijar racionalmente sus "metas" (de productividad y de todo tipo). Es un área del Management donde todavía hay bastante camino por recorrer.
- En la próxima entrega de esta serie trataremos el análisis detallado, el diagnóstico y la mejora de la *Productividad de la Mano de Obra*.