

Los procesos de regulación de empleo suelen conllevar una bajada de la productividad y del nivel de compromiso con la empresa de los que se quedan. El temor a los cambios y a nuevos despidos puede paralizar a las personas y hacer que se centren en su supervivencia individual y buscar posibles salidas a otras empresas.

Las empresas dedican un gran esfuerzo a los trabajadores despedidos, a los sindicatos, a la administración y a los medios de comunicación. Ponen su foco en el exterior y pierden de vista la motivación e implicación de las personas que se quedan.

¿Qué pasa con la innovación, con el liderazgo, con los equipos autodirigidos y con otras iniciativas de cambio e implicación de las personas?

La reacción natural suele ser la de olvidarse de iniciativas que busquen construir cultura, impulsar el liderazgo e implicar a las personas y dejarlas para tiempos mejores. Sin embargo, es precisamente ahora cuando son más necesarias.

Los momentos de crisis son momentos muy simbólicos, son momentos en los que hay que tomar decisiones y se revela lo que realmente es importante en nuestras organizaciones. En definitiva, son momentos que muestran a las personas los valores importantes e inciden fuertemente en la cultura de la organización.

Reflexionar sobre el tipo de comportamientos y relaciones que necesitamos de las personas y el perfil de liderazgo a promover nos llevará enfatizar conductas como las siguientes:

- Actuar con visión global y estratégica para lograr objetivos comunes y actúa con una visión.
- Traccionar el cambio y promover la experimentación y la asunción de riesgos.
- Perseguir el logro de resultados.
- Afrontar problemas y conflictos de forma abierta y constructiva.
- Potenciar a las personas y reconocer los logros y esfuerzos.

Retener y movilizar el talento constituye una competencia esencial para el éxito empresarial en tiempos de cambio.

Iñigo Larrea (i.larrea@lks.es)
Gestor de la Línea de Desarrollo y Gestión de Personas

A LA RENTABILIDAD POR LOS CLIENTES

LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA

La rentabilidad de nuestra empresa nos llegará en la medida en que incrementemos los ingresos y que estos sean más rentables.

Hasta aquí no hemos descubierto nada nuevo. Nuestra aportación con el presente artículo consistiría en proponerle ideas para conseguirlo.

En muchos casos, las empresas se centran en el interior de sí mismas. Por un lado, es lógico, pues es el área en que más cómodas se sienten, la controlan y dominan (eso creen, por lo menos). En los momentos de crisis hay una tendencia relativamente natural a encerrarse en uno mismo y tratar de buscar desde dentro las respuestas a las preguntas, cuestiones y urgencias que nos asaltan.

No seremos nosotros los que neguemos la necesidad de afrontar esas vías. **Creemos sinceramente que optimizar los costes productivos y los suministros es imprescindible. Pero, ¿es suficiente?** Rotundamente, creemos que no.

Creemos que la solución interna debe ser complementaria (y no al revés) de la externa. Es desde fuera desde donde me llegará la solución. Permítannos la licencia de utilizar temporal e inicialmente estos conceptos (dentro / fuera) que no consideramos correctos, pero que pueden ser útiles a modo de introducción.

En consecuencia, vamos a tratar de explicar nuestra propuesta para incrementar los ingresos de forma rentable a través de nuestras relaciones con los clientes.

Y ¿POR QUÉ ME VAN A COMPRAR A MI?

Esta es la gran pregunta que no siempre nos hacemos y que es una de las claves del problema. La primera clave es si los clientes nos compran, si nosotros les vendemos, etc. ¿Quizás participamos en aportar valor a sus clientes?

La segunda clave es ¿porqué a mí? Cuando hemos efectuado esta pregunta a numerosas empresas, la mayoría de las veces nos han contestado con lo que a ellos les gustaría que sus clientes dijeran. En muy pocas ocasiones les habían preguntado y en algunas ni siquiera lo habían pensado. Por tanto, las empresas nos daban respuestas "obvias". Al profundizar en el análisis tratábamos de comprender "la diferencia" en que se basaba su argumento. ¿Qué ofrece su empresa que no ofrezcan las demás? ¿Dónde está la diferencia? El debate casi siempre resultaba demoledor. En las instalaciones productivas parecía que no estaba la diferencia, ya que casi todos los competidores utilizaban los mismos sistemas. Es más, algunos competidores de países emergentes vienen a utilizar sistemas más modernos que los occidentales. En los procesos productivos sí había diferencias. No obstante, no siempre el cliente era consciente de las mismas. En las materias primas es muy difícil diferenciarse, ya que la mayor parte de los proveedores son globales y se encargan de ofrecer todas las novedades a todos sus clientes, nuestros competidores. Quedan las personas, ciertamente fuente de diferenciación en los casos que se ha trabajado. Lamentablemente pocas empresas han invertido en desarrollar el talento. Hemos querido dejar para el final la innovación, expresión de moda y que engloba varios de los puntos anteriores. **¿Permite la innovación diferenciar nuestra oferta en el mercado? Rotundamente, sí.** No obstante, debemos ser conscientes de que la innovación productiva en procesos o en materia prima será rápidamente imitada por nuestros competidores. Es un proceso que no puede tener fin.

Sin embargo, la innovación en talento de nuestros profesionales o **la innovación que somos capaces de construir con los clientes**, es la que resulta más difícil de imitar y que, por tanto, **es una fuente sostenible de diferenciación y de ventaja competitiva.** Vamos a centrarnos en la **innovación con los clientes.**

Decía Michael Porter que si llevamos años vendiendo a un cliente, conocemos sus requerimientos, qué valora y qué no, su proceso productivo (dónde y cómo va a incorporar nuestro producto o servicio en su cadena de valor, cómo lo integra, sobre qué lo integra, etc.), sus planes, proyectos e inversiones, sus mecanismos de decisión, etc. ¿cómo es posible que alguien sea capaz de preparar una oferta que el cliente valore mejor que la nuestra? En teoría es imposible. Sin embargo, ¡cuántas veces nos pasa!

¿Por qué ocurre? Porque no construimos ni explotamos todo ese conocimiento del cliente. Porque no somos conscientes de que lo tenemos. Porque lo tenemos disperso. Y porque construimos nuestra propuesta sin aprovechar ese conocimiento para ofrecerle más valor y diferenciarnos de la competencia.

Nuestra propuesta consiste en **construir el conocimiento estratégico del cliente que nos permita construir la mejor oferta posible**, de forma que podamos establecer relaciones estables y rentables con el cliente, que realimenten el conocimiento, permitiéndonos participar y colaborar con el cliente en el desarrollo conjunto. Esta idea rompe los conceptos fuera / dentro. De esta forma el "dentro" y el "fuera" se unen en un objetivo común, construir la mejor propuesta posible, aportando al cliente valor diferencial de forma sostenible. Creemos que de esta forma, nuestras empresas podrán ofrecer mayor valor añadido al cliente a la vez que aseguran el volumen de ingresos y la necesaria rentabilidad.

Iñaki Elicegui (i.elizegui@lks.es) Gestor de Mercado

LKS, S.COOP.

Polo de Innovación Garaia. Goiru kalea, 7
20500 ARRASATE-MONDRAGÓN

sumario

1
Claves estratégicas
ante la crisis

2
La reducción de costes a
través de la optimización
de la cadena logística

3
La apuesta por movilizar
el talento

4
A la rentabilidad por los
clientes

CLAVES ESTRATÉGICAS ANTE LA CRISIS

Las turbulencias del entorno

Los grandes cambios del entorno resultan determinantes en la gestión empresarial. En el verano de 2007 aparecieron las primeras noticias sobre las hipotecas subprime en Estados Unidos y en el verano de 2008 estalló la tormenta financiera en el motor de la economía mundial.

A partir de ahí, se produjo un auténtico efecto dominó: máxima volatilidad en los índices bursátiles de todo el mundo, frenazo de los sectores tractores de la actividad, Alemania y Francia en recesión, Japón mas de lo mismo, las economías emergentes acusan desaceleraciones en su crecimiento y en España, a la inminente entrada en recesión, se unen unas cifras alarmantes del paro y continuos anuncios de ERE's. En definitiva, que en lo relativo a malas noticias económicas, parece haberse instalado el principio de hoy más que ayer pero menos que mañana.

Aunque hasta el momento habíamos vivido un prolongado ciclo de bonanza económica, las situaciones de turbulencia e incertidumbre extrema, como la actual, gravitan como un factor al que tenemos que acostumbrarnos y aprender a convivir con él. En consecuencia, **la capacidad de actuar como un ecosistema en interacción y adaptación continua al entorno resulta clave para convertir las amenazas en oportunidades y conseguir un éxito empresarial sostenible.**

Revisiones y ajustes frecuentes de la Hoja de Ruta Estratégica

Esta necesaria interacción y adaptación continua al entorno requiere superar el carácter excesivamente numérico y rígido de las planificaciones estratégicas del pasado.

Más que planes cerrados, las reflexiones estratégicas deben considerar diversos escenarios posibles en función de las principales variables de incertidumbre, que deben servir de base para trazar las consiguientes

líneas estratégicas. Complementariamente, debemos dotarnos de procesos dinámicos basados en ciclos de revisión y ajustes frecuentes que permitan una observación continua de los cambios del entorno, una evaluación de los impactos en nuestra realidad empresarial y, en su caso, una reconsideración de los planteamientos estratégicos.

La salida de este proceso dinámico será una Hoja de ruta estratégica que combine **actuaciones a corto** para conseguir el "éxito de hoy", con **apuestas a medio-largo plazo** para construir el "éxito futuro". Sin embargo, estas decisiones adolecerán de una escasa validez para convertirse en resultados si no contamos con la necesaria **flexibilidad organizativa** que permita su ágil y efectiva implantación.

Conseguir el éxito de hoy

El primer paso es llevar a cabo un sólido análisis de los impactos del entorno y sus efectos en los sectores en los que opera la empresa, así como una evaluación de la situación concreta de la misma. De acuerdo con las conclusiones extraídas, las actuaciones a poner en marcha con sentido de urgencia estarán dirigidas a apuntalar el éxito de hoy o a reconducir el posicionamiento actual.

Con carácter general, estas iniciativas considerarán los siguientes capítulos: **Incremento de los ingresos** actuando sobre la cartera de clientes, su nivel de fidelización y vinculación, la mejora de productos y ratios de servicio, los canales de distribución, el lanzamiento de iniciativas de marketing,...

Reducción de costes para eliminar focos de ineficiencia acumulados en períodos de expansión, relativos a la productividad y disponibilidad de máquinas, racionalización de la cadena logística y de los niveles de stocks, búsqueda de fuentes de suministro más competitivas, ajustes de estructura, replanificación de las inversiones y reestructuración de la deuda,...

► Construir el Éxito Futuro

Además de las actuaciones a corto que permitan afrontar los retos del presente, hay que reinterpretar las claves del nuevo entorno, **readecuando el Modelo de Negocio para salir reforzados y capturar las oportunidades latentes**. De acuerdo con la Hoja de Ruta trazada, las innovaciones estratégicas a emprender se articularán sobre algunos de los siguientes ámbitos:

- Mercados geográficos en crecimiento y sectores de futuro.
- Nichos de alto potencial no cubiertos o insuficientemente atendidos.
- Propuestas de valor innovadoras que capturen la potencialidad de los servicios y de ofertas más integrales.
- Reposicionamiento en la cadena de valor sectorial.
- Nuevas formas de relación con los clientes.
- Oportunidades de cooperación interempresarial (Fusiones, Adquisiciones y Alianzas) y de aplicación del trabajo en red, para complementar las capacidades propias de la empresa y así, poder acometer iniciativas que difícilmente podrían abordarse en solitario.

Puesta en valor del Talento

Que la **atracción, desarrollo y retención del talento constituye una competencia esencial** para el éxito empresarial es una realidad que ya casi nadie pone en duda. Sin embargo, en periodos de contracción económica es cuando más se pone a prueba la asunción práctica de esta afirmación y cuando por otro lado, se manifiesta con mayor claridad la necesidad de contar con Personas capacitadas e implicadas para poner en marcha las diversas iniciativas a emprender. Esto supone que si necesariamente hay que llevar a cabo planes de ajuste, estos deberán ser precedidos de los correspondientes análisis de potencial que nos permitan retener el talento e ir acompañados de medidas tendentes a minimizar el coste social. Complementariamente, habrá que seguir invirtiendo en planes de desarrollo y activar los mecanismos de gestión del cambio –desarrollando un liderazgo transformador y aplicando unas herramientas adecuadas de monitorización y feed-back de los resultados–, para no lastrar el activo más estratégico con el que contamos en las organizaciones.

Como última reflexión, hay que añadir que poco o nada se puede predecir sobre la duración, intensidad e implicaciones de la crisis, como se ha puesto de manifiesto con las sucesivas rectificaciones que cualificadas fuentes económicas y políticas se han visto obligados a hacer. Sin embargo, lo que sí nos atrevemos a pronosticar es que de esta crisis, como de las anteriores, surgirán **grandes oportunidades que los ganadores de la misma sabrán capturar, aplicando Modelos de Negocio innovadores**.

El futuro está aún por llegar y estamos a tiempo de situarnos entre uno de esos ganadores, **si acertamos en las innovaciones estratégicas** a introducir y lo que es más importante, **las implantamos con efectividad**.

Eva Larrea (e.larrea@lks.es) Directora de Consultoría de Gestión

LA APUESTA POR MOVILIZAR EL TALENTO

En su expresión más pura, el enfoque clásico de gestión de las personas en situaciones de contracción del mercado trata de hacer lo más variable posible el coste de personal para ajustarlo a la carga de trabajo real y al equilibrio financiero de la organización. (Si mis ingresos se reducen a la mitad, mis costes deben reducirse a la mitad). Sin embargo, a la hora de abordar esta situación de crisis, nos gustaría llamar la atención sobre los beneficios reales y costes ocultos de este enfoque. Por una parte, siguiendo este punto de vista estrictamente económico, y considerando un acuerdo realista con la representación social de los trabajadores, (35-37 días de indemnización por año trabajado) con una antigüedad media superior a los 10 años, el coste económico del acuerdo iguala al de las nóminas de todo un año de los trabajadores afectados por un expediente de regulación de empleo. En el escenario actual, con una crisis económica global de duración incierta, es posible que las mismas empresas que hoy día están despidiendo trabajadores, se encuentren con que, en 2010, estén

buscando profesionales que podrían haber mantenido dentro de la empresa con el mismo coste.

A este coste directo de las indemnizaciones hay que sumar, al menos, el coste de la conflictividad laboral debida a la pérdida real de horas de calendario laboral (huelgas, movilizaciones, paros intermitentes...) y el coste de la imagen dañada ante los clientes y la sociedad. Por otra parte, este enfoque puramente económico se fundamenta en las siguientes premisas:

Asume un bajo "coste de reposición" de las personas. Parece moverse en un contexto de puestos sencillos y repetitivos que requieren baja cualificación y poco tiempo de entrenamiento y un mercado laboral en el que existe una oferta suficiente de personas cualificadas.

No tiene en cuenta o minimiza la importancia de otros costes en la implicación y motivación de las personas y trata a los costes de personal como a cualquier otro factor de producción.

Sin embargo, hace ya tiempo que la naturaleza del trabajo ha cambiado en nuestro entorno. Hoy tenemos personas

altamente cualificadas en las que se invierten en formación y entrenamiento. Además de perder las inversiones realizadas, es muy probable que las personas despedidas acaben trabajando en la competencia con los conocimientos y habilidades adquiridos en nuestra empresa.

Sabemos también que en nuestro contexto competitivo son las personas las que marcan la diferencia y tienen la capacidad de innovar y generar valor. Más aún en estos momentos de crisis en los que necesitamos abordar cambios más profundos en los modelos de negocio.

Bajo este nuevo enfoque, si necesariamente hay que llevar a cabo procesos de ajuste, es prioritario:

Tener identificadas con antelación a las personas clave que nos permitan "retener el talento" y abordar el proceso de forma transparente y justa.

Centrarse en movilizar a las personas clave que se quedan en un momento en el que se manifiesta con mayor claridad la necesidad de contar con personas capacitadas e implicadas para cambiar y emprender nuevas iniciativas.

LA REDUCCIÓN DE COSTES A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA

En el entorno competitivo en el que hemos estado inmersos, las empresas se han visto sometidas a una **gran presión** para penetrar en **nuevos mercados**, optimizar el **nivel de servicio**, **desarrollar nuevos productos**... Como consecuencia, la **cadena de suministro** de cada fabricante se ha **ampliado**, ha **incrementado** sustancialmente su complejidad y ha terminado por acumular **numerosos focos de ineficiencia**.

La experiencia de LKS nos indica que, por término medio, el conjunto de procesos de la **Cadena Logística**, absorben más del **50% de los empleados** de una compañía y representan el **70% de sus activos**, llegando a generar el **80% de los gastos**. En efecto, las empresas disponen de un **gran potencial para eliminar esos focos de ineficiencia acumulados en periodos de expansión**, si son capaces de **mejorar sustancialmente el rendimiento de su cadena logística**.

Para alcanzar **ese potencial de mejora**, es preciso diseñar estrategias, implantar sistemas tanto físicos como de

gestión y establecer modalidades organizativas, basadas en la autogestión y el trabajo en equipo que permitan a la empresa proporcionar el **producto adecuado**, en la **cantidad requerida**, en el **lugar** y en el **momento preciso** y al **menor coste global**.

En nuestra experiencia, la implantación de actuaciones dirigidas a la Optimización de la Cadena Logística permiten acceder a **mejoras de entidad** en ámbitos tales como:

- **Reducción de los costes de explotación** superiores al 20 %, mediante el incremento de la productividad, la disminución de los costes operativos y la minoración de los costes financieros asociados al inventario de existencias.
- **El aumento de la flexibilidad, tiempo de respuesta** y capacidad de adaptación a la demanda como consecuencia de la **reducción de los ciclos de gestión** y la concreción de una **operativa basada en flujos tenso**, mejorando en **más de un 30% los plazos de entrega**.

- La **optimización de la gestión de existencias** en los distintos eslabones de la cadena logística y el consiguiente incremento en la tasa de rotación de inventarios, llegando a **reducciones en los niveles de stocks de más del 30%**.

- La **mejora de la calidad del servicio** a los clientes, en términos de cumplimiento de las fechas de entrega acordadas e integridad de los envíos.

Nuestras propuestas para la optimización de la cadena logística

Para **gestionar eficazmente la complejidad de la cadena logística** y **si se quiere alcanzar una importante reducción en costes, manteniendo un nivel de servicio adecuado**, la empresa está forzada a desarrollar las siguientes estrategias:

- **Analizar**, en primer lugar, la **cadena de valor**, identificando oportunidades en los siguientes ámbitos:

Hacer VS Comprar: la lógica de la desintegración de actividades de la cadena de valor se fundamenta en la percepción de las empresas acerca de cuáles son las competencias y destrezas críticas que debe preservar internamente con el propósito de desarrollar su modelo de negocio, reducir costes o mejorar la flexibilidad de su servicio. En el contexto de adoptar estrategias de desintegración o compra, es clave potenciar en los proveedores su capacidad para desarrollar el suministro modular con el objeto de reducir los costes de complejidad.

Outsourcing Logístico: subcontratar aquellas funciones que no sean competencias claves de la empresa con objeto de reducir costes.

- En el entorno actual es crítico **reorientar e impulsar la gestión de las compras y aprovisionamientos**, mediante el **análisis pormenorizado de las familias de compra** y el diseño adecuado de su gestión y la toma de acciones tales como el **ajuste de la**

base de proveedores y el fomento de acuerdos marco, la **consolidación de la capacidad de compra**, con el propósito de obtener volumen de compra y capacidad de negociación ante los proveedores, la **reducción de los plazos de entrega y las existencias** y la **reducción de costes de administración y manipulación**.

- **Gestionar eficazmente la complejidad en la cadena logística, eliminando los tiempos muertos** en el curso del flujo de las informaciones y materiales mediante la racionalización de los procesos, agilizando la toma de decisiones y optimizando los interfases entre los diferentes eslabones de la cadena, y **simplificando el proceso gestional para la reducción de los niveles de inventario**. Además de **mejorar la productividad en los almacenes**, mediante la racionalización de su diseño, con el objeto de asegurar la calidad del servicio a los clientes con una estructura de costes eficiente.

- Implantar programas de **eficiencia operacional** en los procesos industriales, basados en el desarrollo y en la **combinación adecuada de metodologías y herramientas**, dirigidas a la optimización del flujo de valor y a la mejora de la eficiencia generando para ello una **cultura de eliminación sistemática del despilfarro**. Se ha de **trabajar**, por tanto, simultáneamente sobre las **máquinas, las instalaciones y el área de trabajo**, con el objetivo de alcanzar una **alta eficiencia OEE** (Eficiencia Global del Equipo), y sobre **los ciclos de gestión** (lead-time de fabricación, períodos de aprovisionamiento,...), la **optimización del lay-out** y el **equilibrado de las líneas** para generar un "flujo tenso".

Carlos Barandiarán
(c.barandiaran@lks.es)
Gestor de la Línea de Procesos

José Luis Garay (jl.garay@lks.es)
Gestor del Área de Supply Chain