

El Sesgo Fatal:

El sesgo gerencial predominante hacia la eficiencia de costos es seriamente perjudicial para el desempeño corporativo

por: Dr. Jules Goddard, miembro de la London Business School

El liderazgo global en costos no es una estrategia viable. Este es el descubrimiento clave que ha surgido del estudio más extenso y minucioso del desempeño corporativo jamás realizado. Michael Raynor y Mumtaz Ahmed, ambos de Deloitte, examinaron el desempeño de más de 25.000 empresas estadounidenses durante un período de 40 años. Su objetivo era identificar empresas con niveles sostenidos de alta retorno sobre los activos (ROA) y encontrar una explicación en términos de las estrategias seguidas por estas empresas. En un artículo reciente en Harvard Business Review (Raynor y Ahmed 2013), informan sobre sus descubrimientos revolucionarios, el más provocativo de los cuales desafía la suposición de Michael Porter de que el liderazgo global en costos es una de las tres estrategias competitivas genéricamente viables. De las 25.000 empresas de su muestra, solo un puñado logró un éxito sólido y sostenido con esta estrategia. Concluyen que: “Muy rara vez el liderazgo en costos fue un promotor de una rentabilidad superior ... podría haber resultado que la competencia basada en los precios fuera sistemáticamente más rentable, o que el liderazgo en costos tuvo prioridad como promotor de un desempeño superior, pero no fue así”.

Cuando este hallazgo se coloca junto con la igualmente provocativa declaración de Tim Ambler (Ambler 2003) de que “en promedio, las juntas de directorio prestan nueve veces más atención a gastar y contar el flujo de efectivo que a preguntarse de dónde viene y cómo podría incrementarse”, la implicación es clara: existe un sesgo peligroso dentro de muchos equipos de alta dirección hacia lo que invariablemente es una estrategia perdedora, la competitividad de costos.

Contexto del argumento

Vivimos en tiempos desconcertantes. Cada vez se demuestra que las creencias y suposiciones que los líderes y gerentes de negocios dan por sentadas son falsas o erróneas. Las ciencias del comportamiento están erosionando gradualmente los pilares en los que se han basado las políticas y prácticas tradicionales de gestión y estrategia:

- el principio de oblicuidad—la idea de que las metas se alcanzan mejor de manera *indirecta*—está socavando la confianza que los gerentes han depositado tradicionalmente en las metas, los objetivos, los indicadores clave de desempeño y los presupuestos (Kay 2010);
- los experimentos de motivación están desmantelando los supuestos de que el dinero es un motivador eficaz y que los incentivos financieros inducen el comportamiento productivo (Pink 2009);

- los estudios sobre creación de riqueza están demostrando los peligros de emular las mejores prácticas (Capozzi, Kellen y Smit, 2012);
- la hegemonía de la teoría tradicional de la administración, que descansa sobre los pilares gemelos de la jerarquía y la burocracia, está siendo desafiada por un conjunto completamente nuevo de principios organizacionales que emanan de empresas basadas en la web (Birkinshaw 2012, Hamel 2012);
- los estudios empíricos de rentabilidad están desafiando las premisas del análisis de la industria y particularmente el modelo de cinco fuerzas del desempeño corporativo (Rumelt 1991);
- ahora, los investigadores de Deloitte están desmantelando el modelo de estrategia competitiva de Porter al demostrar que el liderazgo general en costos es una estrategia contraproducente.

En este artículo, extraeré las implicaciones prácticas de los descubrimientos de Raynor y Ahmed, combinándolos con otros descubrimientos relacionados y llevando sus descubrimientos a su conclusión lógica.

En un artículo anterior (Goddard 2010a), defendí las siguientes proposiciones:

“Cada ahorro de costes tiene la misma probabilidad de reducir la rentabilidad como de aumentarla.”

1. Los costos no son la base de una estrategia, sino el resultado de ponerla en juego;
2. La rentabilidad siempre está relacionada con una estrategia o un modelo de negocio, nunca con un competidor o con un estándar absoluto o punto de referencia (benchmark);
3. Si, cuando se ejecuta, la estrategia demuestra no ser competitiva, por lo general es la estrategia la que falla, no los costos que hayan sido demasiado altos;
4. Por tanto, la estrategia es la habilidad de estar un paso por delante de la necesidad de ser eficientes;
5. El tiempo dedicado a una estrategia de eficiencia en costos es, por tanto, tiempo robado de la actividad mucho más importante y creativa que es la innovación centrada en el cliente;
6. La fuente más prevalente de fallas corporativas es la convicción de la gerencia de que sus costos están fuera de lugar, en lugar de que su estrategia esté mal concebida.

En un artículo relacionado (Goddard 2010b), amplié el argumento para hacer las siguientes observaciones prácticas:

1. La posición de costos de una empresa en relación con la de sus rivales no proporciona absolutamente ningún indicio de competitividad, eficiencia o desperdicio;
2. La compañía con el costo más alto tiene la misma probabilidad de ser la compañía más competitiva de la industria que la compañía con el costo más bajo;
3. Cada costo tiene la misma probabilidad de ser demasiado bajo como demasiado alto;
4. Cada ahorro de costos tiene la misma probabilidad de reducir la rentabilidad como de aumentarla;
5. Por ejemplo, cada límite en la contratación, la formación o los gastos de viaje tiene la misma probabilidad de destruir valor que de crear valor;

6. La inminencia de una recesión económica, o de hecho una caída en las ventas—la participación en el mercado o la rentabilidad—no transmite información útil sobre si los costos (o de hecho los precios) deben elevarse o reducirse;
7. Cuando los tiempos son buenos, eso no es motivo para aumentar los costos (por motivos espurios de “asequibilidad”) ni, cuando los tiempos son malos, motivo para reducir los costos (por motivos de “austeridad”).

Hace algunos años, Jim Collins demostró que enfocarse en las ganancias es autodestructivo, y la evidencia es que las empresas cuyos objetivos son financieros, tienden a tener un *desempeño inferior* al de aquellas cuyo propósito es más visionario. Quizás, de manera similar, un enfoque en la reducción de costos tenga la consecuencia imprevista de recortar ingresos (ventas) y, por lo tanto, los márgenes a un ritmo aún más rápido. Lo que a primera vista parecería un audaz asalto al despilfarro y la ineficiencia, resulta ser un asalto descuidado y costoso a las inversiones anteriores realizadas por gerentes aún más audaces en la diferenciación competitiva de la empresa.

“La pura verdad es que un costo en el que se incurre al hacer negocios—cualquier costo—tiene la misma probabilidad de ser demasiado bajo como demasiado alto”

Un desafío al valor del modelo genérico de estrategia de Porter

El concepto de Michael Porter de una estrategia de liderazgo en costos, parecería tener mucho sentido intuitivo. Al lograr la base de costos más baja en su industria, puede permitirse establecer los precios más bajos y capturar a los clientes más sensibles al precio.

Porter sugiere que hay 3 rutas principales para el liderazgo en costos:

1. Disfrutar de una *mayor rotación de activos*, al distribuir los costos fijos entre mayores volúmenes de ventas, beneficiándose así de mayores economías de escala y ventajas de la curva de aprendizaje.
2. Asegurar *costos operativos más bajos*, economizando siempre que sea posible en el costo de los insumos, reduciendo la variedad y otras fuentes de complejidad, estandarizando los procesos comerciales, subcontratando actividades no críticas, pagando bajos salarios, deslocalizando la fabricación y el montaje y, en general, institucionalizando una cultura de parsimonia.
3. Negociar una *cadena de suministro de bajo costo*, utilizando técnicas de compra en grandes lotes, licitación competitiva, negociación dura, compras lean e inventario administrado por proveedores.

La investigación de Raynor y Ahmed pone en duda estos tres supuestos. Específicamente, las implicaciones parecerían ser que:

1. Las *economías de escala* son generalmente un espejismo, quizás porque cada duplicación de escala crea más de una duplicación de gerentes, sistemas y procesos. Este efecto de trinquete autoalimentado produce lo que Gary Hamel ha llamado acertadamente “el impuesto gerencial”.

2. Un clima de *excesiva frugalidad* centrado implacablemente en el denominador de cualquier cálculo de rentabilidad (ya sea sobre activos, capital, patrimonio o ventas) acaba siendo una cultura centrada en el interior de la organización que, en palabras de Oscar Wilde, conoce el costo de todo, pero el valor de nada;
3. Tratar a los *proveedores* como un costo que debe reducirse en lugar de una relación que debe fomentarse, puede resultar contraproducente a largo plazo. Aquellos que tratan a sus proveedores de esta manera pueden verse tratados por sus propios clientes de manera similar.

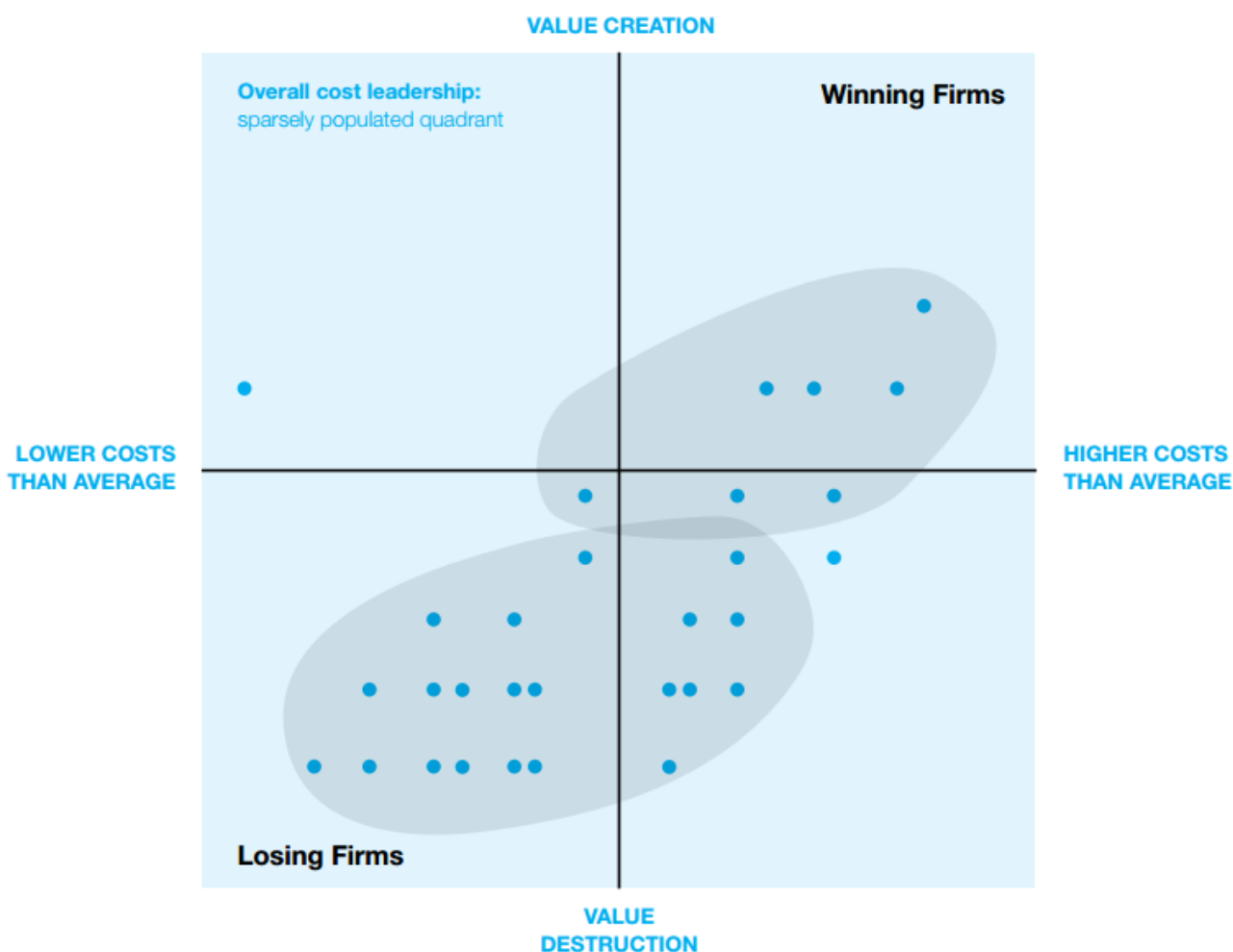
Detrás de todas estas suposiciones se esconde un concepto erróneo aún más profundo: la idea de que una política de reducción de costos tiene más sentido comercial que una de agregar juiciosamente costos con un propósito. La pura verdad es que un costo en el que se incurre al hacer negocios—cualquier costo—tiene la misma probabilidad de ser demasiado bajo como demasiado alto. De hecho, el sesgo corporativo sistemático hacia la reducción de costos, particularmente en una recesión económica, significa que, en promedio, más costos terminan siendo demasiado bajos que demasiado altos, y que, por lo tanto, una estrategia para aumentar los costos—haciendo inversiones más audaces y con menos aversión al riesgo en la base de costos del negocio—tiene más probabilidades de tener éxito que una de reducción de costos. En otras palabras, el sesgo, particularmente en las empresas manufactureras británicas, de administrar el denominador en preferencia del numerador requiere un fuerte contra-sesgo a favor de inversiones más audaces y costos más altos.

Tomemos el caso de Dyson. La historia genuinamente digna de noticias que subyace al extraordinario éxito de Dyson no fue la deslocalización de la fabricación a Malasia, sino la incorporación de un prodigioso talento en ingeniería a su centro de investigación y diseño en Malmesbury. Interpretamos mal la brillantez de James Dyson y las lecciones que tiene que enseñar a los negocios británicos, si optamos por interpretar su habilidad y originalidad como un recortador de costos que como un creador de productos premium. Sus aspiradoras, secadores de manos y ventiladores son algunos de los productos más rentables del mundo no porque sus costes de producción sean bajos (decididamente no lo son), sino porque su funcionalidad en el uso del producto, justifica un precio de mercado aproximadamente tres veces superior al de la competencia. Dyson ejemplifica las dos reglas clave del éxito de Raynor y Ahmed: 1) Mejor antes que más barato; y 2) ingresos antes de costos.

Análisis

En esta sección, construyo un modelo para describir y explicar los diferentes sesgos de ganadores y perdedores. Las empresas de la misma industria o segmento estratégico se ubican en una cuadrícula bidimensional (Figura 1). La dimensión horizontal representa a las empresas en términos de sus costos unitarios; la dimensión vertical los traza en términos de su valor agregado. Por tanto, las empresas por encima del eje horizontal están creando riqueza; las empresas a la derecha del eje vertical soportan costos unitarios más altos que el promedio de la industria.

Figura 1: Distribución de empresas en una industria por base de costos y rentabilidad económica

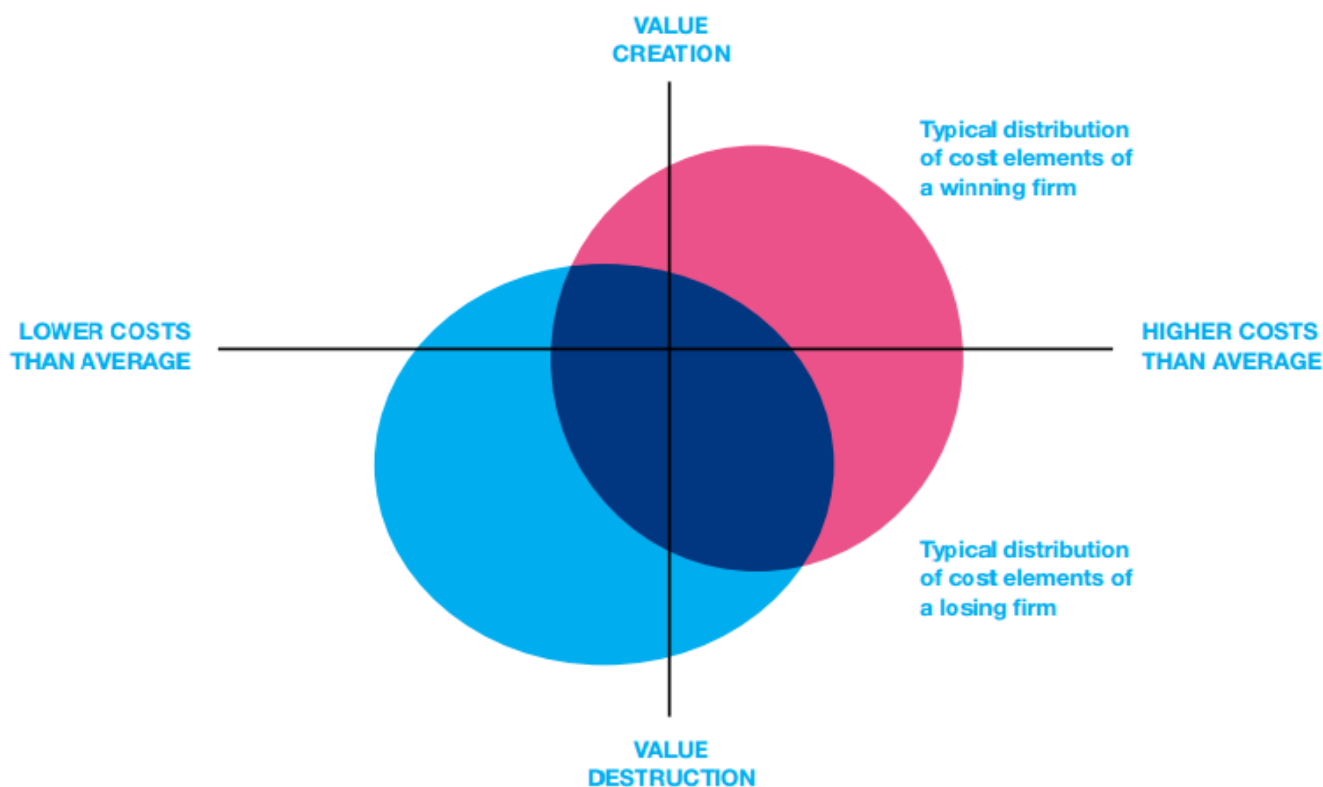


Los ganadores tienden a sentarse en el cuadro superior derecho, creando valor para los accionistas al invertir juiciosamente en costos unitarios más altos y entregando un valor superior a los clientes. Esta estrategia requiere coraje empresarial, ya que se basa en conocimientos del mercado que son exclusivos de la empresa—lo que yo llamo “sentido poco común” (Goddard y Eccles 2012). Aquellas empresas que eligen asumir este riesgo, pero exageran la calidad de sus conocimientos terminan en el cuadro inferior derecho: el hogar de los valientes perdedores.

Es raro encontrar una empresa en el cuadro superior izquierdo. Este es el descubrimiento central de Raynor y Ahmed. La mayoría de los perdedores se sientan en el recuadro inferior izquierdo, perplejos de que su búsqueda del liderazgo en costos mediante la reducción de costos solo haya llevado a la destrucción del valor. Este es el hogar de las economías falsas: no hay atajos para la creación de riqueza.

Evidentemente, la base de costos de cualquier empresa, ya sea ganadora o perdedora, comprenderá algunos costos que son más altos que el promedio de la industria y otros que son más bajos. Cada empresa hace su juicio sobre cada categoría de costo en cuanto a dónde cree que se encuentra el óptimo. Ésta es la habilidad de la estrategia. En general, la mayoría de los costos de los ganadores serán más altos que la mayoría de los costos de los perdedores (Figura 2).

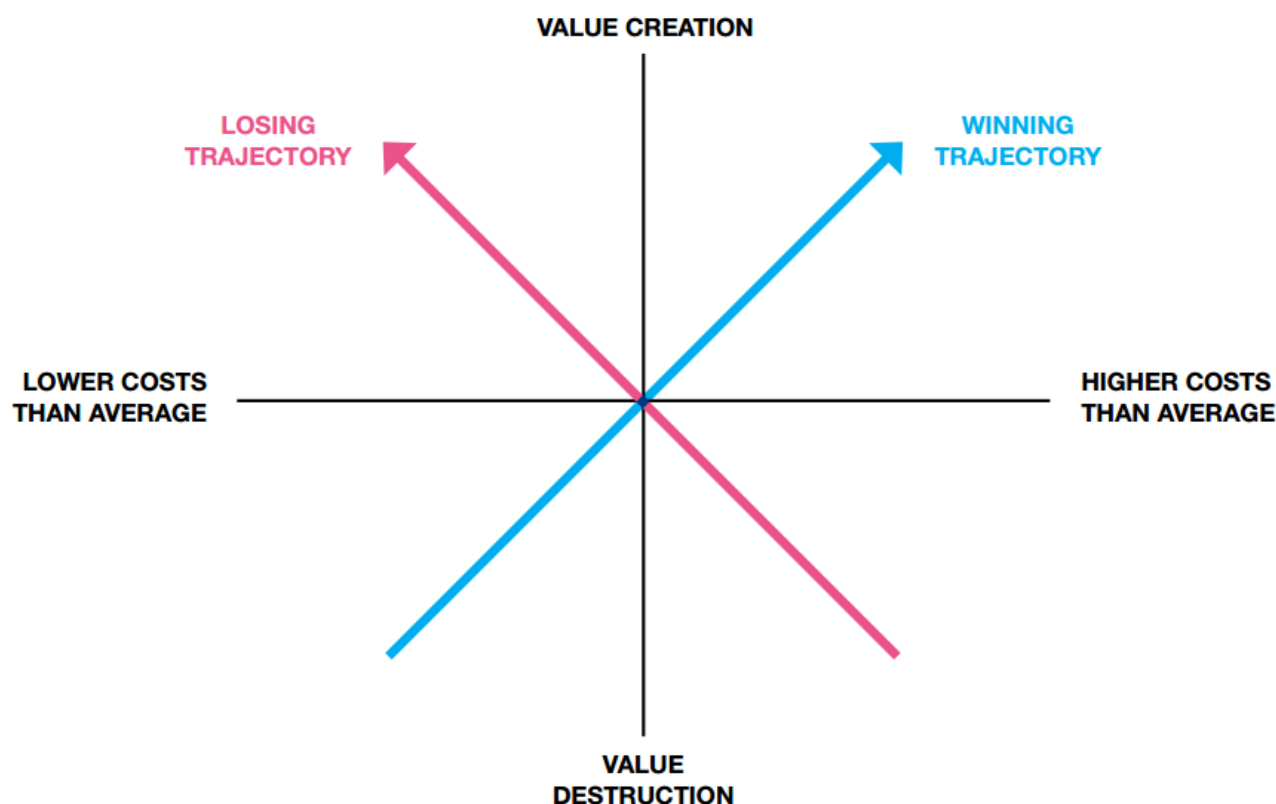
Figura 2: En qué se diferencian los ganadores y los perdedores en la composición de su base de costos



Los planes estratégicos de las empresas revelan sus supuestos sobre el origen y destino de su viaje estratégico (Figura 3). La mayoría de las empresas conciben su camino hacia una mayor rentabilidad económica como un viaje desde un lugar de relativa ineficiencia, despilfarro y desperdicio a uno de mayor disciplina, frugalidad y competitividad (la trayectoria del Sureste al Noroeste). Este “impulso por la eficiencia” contendrá invariablemente métodos de reducción de costos tan de moda como la subcontratación, la deslocalización, el intercambio de servicios y la reingeniería. Es el viaje elegido por la mayoría de perdedores. Apuntan al dorado, pero, según la ley de la oblicuidad, terminan en la tierra de las ilusiones perdidas.

Una minoría de empresas, por el contrario, ve su camino hacia el éxito de manera muy diferente. Ven su viaje estratégico como uno de descubrimiento continuo, pasando de un lugar de “mejores prácticas” a uno de “práctica única”, desde la convencionalidad, la convergencia y la comoditización hasta la audacia, la distinción y la diferenciación (la trayectoria del Suroeste al Noreste). Esta búsqueda de la “individualización corporativa” está impulsada por la convicción de que los mercados recompensan la singularidad (diferenciación). Esta estrategia tiene sus riesgos, pero es el camino preferido de la mayoría de los ganadores.

Figura 3: En qué se diferencian los ganadores y los perdedores en sus viajes estratégicos



Implicaciones más amplias y soluciones sugeridas

¿Cuáles son las implicaciones prácticas del hecho de que la rentabilidad a largo plazo está fuertemente asociada con una base de costos superior al promedio? en otras palabras, si los gerentes y estrategias van a romper el hábito de buscar principalmente la eficiencia de costos para la creación de una ventaja competitiva, ¿qué cambios de mentalidad y comportamiento están implicados?

- **Estrategias como experimentos**

Debe haber un enfoque más concertado y más confiado en las oportunidades para que los competidores gasten más, para invertir pronto en ideas empresariales y para utilizar la experimentación de manera más rutinaria. Solo una objeción irracional al costo del riesgo experimental (su naturaleza de acertar o fallar) puede explicar la renuencia de las empresas a realizar experimentos frecuentes a pequeña escala en la búsqueda de ideas estratégicas viables. ¿No es sorprendente que la metodología probada y comprobada de los ensayos clínicos, demasiado familiar para las empresas farmacéuticas en la prueba de medicamentos, no sea de uso habitual por parte de las empresas para probar ideas estratégicas?

- **Planes como conjeturas**

Con demasiada frecuencia, el proceso de planificación estratégica se convierte en un duelo contraproducente entre los requisitos de la junta ejecutiva y los compromisos de la unidad de negocio individual. Los equipos gerenciales, bajo diversos grados de coacción, se

comprometieron a firmar una serie de objetivos y plazos. Esto tiene el efecto inevitable de centrarse en los costos como la forma más fácil de asegurar los márgenes y beneficios necesarios. Cuando los planes se convierten en promesas que se deben cumplir en lugar de propuestas que se deben probar, la posición predeterminada tiende a ser una estrategia de reducción de costos. Para combatir esto, quizás las empresas deberían considerar una moratoria de un año en cualquier plan que contenga números. En cambio, podrían requerir que los planes se construyan completamente a partir de ideas. En otras palabras, ¿el propósito de la planificación podría (y quizás debería) trasladarse de la rendición de cuentas a la exploración y el descubrimiento?

- **Cuentas contables como explicaciones**

Es un síntoma del sesgo hacia la gestión de costos en la búsqueda de utilidades, que el estado de pérdidas y ganancias estándar dedique una sola línea a los ingresos y una larga lista de líneas a los costos. Imagine invertir este orden de prioridad dividiendo los ingresos en varias líneas según la fuente de ventas y, a la inversa, agregando todos los costos en una sola línea. ¿No podría esto tener el efecto deseable de desviar la atención estratégica del costo de ventas al crecimiento de las ventas? La forma en que se construyen las cuentas contables traiciona la creencia de que los costos son una carga tediosa que se debe restar después de obtener los ingresos, en lugar de ser la fuente generadora de esos ingresos. De hecho, los nombres dados a las diferentes categorías de costos sólo sirven para acentuar esta ilusión. Quizás el costo del inventario debería ser re-etiquetado como el “costo de la disponibilidad del producto”, el costo de la deuda como el “costo de acelerar las inversiones en nuevos productos”, el costo de la capacitación como el “costo de la capacidad”, el costo de las deudas incobrables como el “costo de la confianza en los clientes”, y así sucesivamente.

- **La economía como chivo expiatorio**

Cuando la economía se tambalea, o cuando aumentan las presiones competitivas, o cuando los ingresos por ventas caen, la conciencia de los costos de las empresas generalmente se fortalece y los gerentes instintivamente adoptan estrategias de “juego seguro”. En lugar de “cerrar las escotillas”, ¿por qué no utilizar las condiciones desafiantes como un incentivo para “salir de la caja” del pensamiento convencional—para ser audaces cuando otros eligen ser más circunspectos? Cuando todos los demás están recortando, tal vez sea el momento oportuno para invertir en atraer a los clientes de la competencia.

- **Volatilidad como exageración**

Preferir la precaución al coraje en condiciones de cambio está estrechamente relacionado con la creencia de que el mundo se está volviendo más volátil, más complejo e impredecible. En 'Beyond the Hype', Robert Eccles se burlaba cariñosamente de Peter Drucker por profetizar de forma rutinaria que la década siguiente estaba destinada a ser un momento singularmente significativo en la historia, un cambio de juego potencial, una discontinuidad única en la vida, el amanecer de una nueva era, y así sucesivamente (Eccles y Nohria 1992). Estos portentosos pronunciamientos, que son adoptados por tantos comentaristas que se respetan a sí mismos, son muy frágiles (están desgastados). Nos gusta sentir que estamos en la cúspide del cambio—que nuestra generación está atravesando tiempos particularmente auspiciosos—pero la evidencia de esto es débil. En todo caso, el gran logro de las

generaciones desde la Segunda Guerra Mundial ha sido hacer que el mundo sea menos accidentado, más predecible y menos amenazador. Pero al utilizar estos pronósticos alarmistas, nos damos permiso para ser especialmente conservadores y reacios al riesgo en nuestras políticas y acciones. En otras palabras, durante muchos años, hemos utilizado la volatilidad del mundo externo como excusa para ser cautelosos internamente, particularmente con respecto a los costos. Sugiero que esta precaución en última instancia niega cualquier volatilidad que haya existido alguna vez: si todo el mundo juega seguro año tras año, el argumento a favor de la turbulencia se refuta a sí mismo.

- **Redefiniendo el desperdicio y la ineficiencia**

Las oportunidades desperdiciadas son una fuente mucho más significativa de ineficiencia económica que los recursos desperdiciados: las oportunidades que regularmente renunciamos y que, en retrospectiva, deseáramos haber tenido el coraje y la previsión de aprovechar, son la verdadera fuente de desperdicio, arrepentimiento y fracaso, no las inversiones que, por la naturaleza del espíritu empresarial, no logran ser buenas. La imaginación estratégica se emplea mejor atendiendo a la primera noción de desperdicio que preocupándose por la segunda.

Palabras finales: Cambiando el marco

La forma en que los equipos ejecutivos enmarcan su visión de futuro marca una diferencia fundamental en la calidad de las ideas estratégicas que surgen. Si la “competitividad de costes” o la “productividad laboral”, o la “evaluación comparativa competitiva” o la “excelencia operacional” o la “asequibilidad” son las características desafiantes del marco de referencia, es poco probable que el pensamiento produzca soluciones rentables.

Con demasiada frecuencia, el problema principal al que se espera que los planes de una empresa encuentren soluciones, particularmente en tiempos “difíciles”, se refiere a la identificación y eliminación de desperdicios e ineficiencias en la organización. Los tipos de preguntas que con demasiada frecuencia forman el marco de referencia implícito cuando se formulan estrategias adoptan la siguiente forma:

- ¿Qué ahorro de costes se puede realizar sin que nuestros clientes se den cuenta?
- ¿Qué oportunidades de inversión se pueden aplazar o cancelar sin molestar a nuestros accionistas?
- ¿Qué impulsos a nuestras ganancias a corto plazo se pueden crear sin dañar el valor a largo plazo?
- ¿Qué presión se puede ejercer sobre nuestros proveedores sin perder su confianza?
- ¿Qué objetivos debemos cumplir para mantener Feliz a la ciudad?

Ahora imagine enmarcar el desafío de una manera diferente, con un conjunto diferente de preguntas:

- Si tuviéramos que aplicar un precio superior al 20% en nuestros productos y servicios, ¿cómo cambiaríamos nuestra forma de pensar?
- Si tuviéramos que duplicar nuestros márgenes sin reducir nuestros costos, ¿qué estrategia seguiríamos?

- Si no hubiera recriminaciones por cometer errores en la audaz búsqueda de un mayor éxito, ¿qué inversiones elegiríamos?
- Si nos viéramos obligados a duplicar nuestra base de costos durante los próximos 5 años, ¿qué cambios haríamos?

Con solo cambiar el marco, llegaríamos a diferentes estrategias, prioridades y soluciones. Estas preguntas más estratégicamente astutas, juegan con nuestro optimismo, nuestra imaginación y nuestra responsabilidad. Hacen fluir la creatividad. Y al contrarrestar la opción perezosa de reducir costos, es más probable que, en igualdad de condiciones, conduzcan a un desempeño mejorado.

Sobre el autor:

Dr. Jules Goddard

Miembro de la London Business School

El Dr. Jules Goddard es miembro del Centre for Management Development de la London Business School y miembro del Comité académico de CedeP en iNSEad. Anteriormente fue profesor de comercio de Gresham y profesor en memoria de la Mercers School en la City University y profesor invitado de marketing en la École Nationale des Ponts et Chaussées de París. Ha sido consultor de muchas organizaciones en todo el mundo, incluidas Microsoft, J Walter Thompson, Orange, Mars, Danone, Aon Benfield, BBC, Rolls-royce, Freshfields Bruckhaus deringer, PwC, ubisoft, Conran design group, Hoffmann-la roche, SaP y IVMH.

Referencias

- Ambler T (2003), *Marketing y resultados*, Harlow: Prentice Hall
- Birkinshaw J (2012), *Reinventar la gestión*, Chichester: Wiley
- Capozzi M, Kellen A y Smit S (2012), *Los peligros de las mejores prácticas*, McKinsey Quarterly, Trimestre 4
- Eccles R. y Nohria N (1992), *Beyond the hype*, Cambridge: Harvard Business School Press
- Goddard J (2012a), *La realidad de los costos*, Revisión de la estrategia comercial, vol. 21 (2)
- Goddard J (2010b), *¿Son sus costos demasiado bajos?* Líder del mercado, tercer trimestre
- Goddard J y Eccles T (2012), *Sentido poco común, tonterías comunes: por qué algunas organizaciones superan constantemente a otras*, Londres: Profile Books
- Hamel G (2012), *Lo que importa ahora*, San Francisco: Wiley
- Kay J (2010), *Oblicuidad: por qué nuestros objetivos se alcanzan mejor de forma indirecta*, Londres: Profile Books
- Pink D (2009), *Drive: la sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*, Nueva York: Penguin Books
- Raynor M y Ahmed M (2013) *Tres reglas para hacer que una empresa sea realmente excelente*, Harvard Business review, vol. 91 (4)
- Rumelt R (1991), *¿Cuánto importa la industria?* Revista de gestión estratégica, vol. 12 (3)

Traducción libre del artículo: The Fatal Bias: the prevailing managerial bias towards cost efficiency is seriously harmful to corporate performance

Curso Decisiones Gerenciales Eficaces

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos y desafiar varios paradigmas de gestión tradicional como el uso de indicadores de eficiencia, la contabilidad de costos tradicional, balanceo de líneas, entre otros. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

<https://bit.ly/3jly19A>

ESTRATEGIA FOCALIZADA
RESULTADOS GARANTIZADOS

Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

