

# Economía

## Pequeños detalles: recorte de gastos y mejora en la cuenta de resultados

Las firmas pueden valerse de diversas herramientas que, sin coste alguno, les ayuden a mejorar

En tiempos de incertidumbre las empresas tienden a fijarse tan sólo en la cuenta de resultados 'apretando las tuercas a los trabajadores' para que sean más productivos. Pero esa productividad depende de una serie de cuestiones que, a veces, pasan desapercibidas y que motivan a los miembros de la firma a trabajar con un fin común: la mejora de resultados.

E.Peña

elena@empresayfinanzas.com

¿Qué hago para mejorar la productividad de mi compañía en los tiempos que corren? Ésta es la pregunta del millón de la que muchos empresarios querrían saber la respuesta. La solución no reside en un único paso a dar, sino que se ha de intentar llevar a cabo una serie de pequeñas cuestiones para mejorar la cuenta de resultados que, aunque parezca una utopía, es posible en tiempos de recesión.

Lo primero que hay que hacer cuando entramos en crisis es ser capaces de verla, de aceptarla, así se manifestaba Lluís Navarro ante 200 empresarios en un encuentro organizado por AIDO. "No hay que mantener esperanzas de solución permaneciendo de espaldas" Vale. Primer paso dado. Y ahora qué.

### La unión hace la fuerza

Se ha convertido en una frase muy manida, pero funciona. Un ejemplo de ello lo vemos en el sector de la automoción valenciano. Ante las circunstancias que hacen insostenible la situación para muchas empresas, desde el cluster optó ya en mayo de 2007, por fomentar una central de compras que aglutinara a las empresas asociadas.

Los resultados de esta iniciativa ya se han podido valorar y gracias AVIA CC se ha obtenido ahorros de hasta el 70% en paquetería nacional y del 31% en telefonía. Todo ello, con un volumen de negocio que supera el millón de euros.

Pero esta unión no sólo implica a empresas del mismo sector sino que también se ha de aplicar a todo el entramado organizativo de una firma, desde el trabajador raso hasta el propio director general o presidente.

"Es normal que los empleados, ante esta situación, presenten en su puesto de trabajo una merma de su motivación habitual. Por ese motivo, se hace necesario gestionar un equipo humano motivado, implicado y comprometido con los objetivos estratégicos de la organización", comenta para Empresa y Finanzas, Marta Villanueva, directora general de la Asociación Española para la Calidad (AEC).

**Diez claves para mejorar la productividad de una empresa**

- 1 Análisis de la realidad
- 2 Trabajo en pro de la realidad
- 3 Cohesión del capital humano
- 4 Afianzar lazos comerciales con clientes, proveedores y competidores
- 5 Posicionamiento en base a futuro: importancia de definir una estrategia a largo plazo
- 6 Diferenciación del producto de la empresa: valor añadido
- 7 Conciliación laboral y familiar
- 8 Valoración y motivación del capital humano
- 9 Comunicación como elemento motivador y de freno de la incertidumbre
- 10 Gestión adecuada de los recursos propios de la empresa

El ahorro de la Central de Compras de AVIA oscila entre un 31 un 70% en los costes de las negociadas

Y añade que es necesario ahora más que nunca rodearse de personal cualificado que sea capaz de intuir todas las necesidades y oportunidades de negocio que plantea el mercado. "Es precisamente en estos momentos cuando la implantación y puesta en marcha de

Un 25% más de rédito empresarial tendría la firma que mejorara las condiciones laborales de los trabajadores

herramientas para la gestión de la calidad supone un valor añadido que marca la diferencia, reforzando además la confianza de los clientes".

### La relación con terceros

La empresa, para bien o para mal, vive

El método FULLSTEP de optimización de recursos en la gestión de compra reduce costes en un 8%

de sus relaciones con terceros y ha de tener claro que todo, absolutamente, todo comunica. "El capitán tiene que transmitir seguridad y confianza a toda su gente", afirman desde Concilia Vida Familiar y Laboral. Algo parecido comenta Pascal Bang-Rouhet, experta

en comunicación interpersonal, "la comunicación se está viendo afectada por el estrés de la coyuntura actual, no hay que presionar y sí hablar con claridad. Una comunicación bien gestionada marca la diferencia y es parte del liderazgo empresarial".

Por otro lado, el sentido de ente social que tienen las compañías, se puede aplicar para mejorar la cuenta de resultados y relación con proveedores el método FULLSTEP que permite conseguir hasta un 8% de ahorro. Para muchas compañías el apartado de gastos en compras representa hasta un 75% de los costes totales. Mejorando aunque tan sólo fuera un pequeño porcentaje en la gestión de compras, la mejora en la cuenta de resultados ya es notable y muy positiva.

La filosofía FULLSTEP se basa en la optimización de los procesos de compra, con la consecuente generación de valor y ahorro para las compañías.

### Si no puede, que lo hagan otros

La tecnología aquí es un factor clave y un elemento fundamental a la hora de cambiar el devenir de una empresa. Existen multiplicidad de recursos y herramientas. Estas opciones pueden incorporarse a las empresas o externalizarse, es decir, que otra compañía preste esos servicios profesionales.

Un ejemplo de cómo convertir en externo algo que corresponde a una propia empresa es Eulen, empresa de servicios integrales. Esta tipología de compañías son las que más proliferan

## Optimismo inteligente, una forma de entender la empresa

No hay mal que por bien no venga, sería la máxima de esta filosofía empresarial que cada vez se está tratando de fomentar en los grandes núcleos empresariales: el optimismo inteligente; y que se basa en que todos nuestros actos comunican, pues díganos cosas positivas partiendo de un análisis claro de la realidad. Sobre esta cuestión versó la exposición de Luis Galindo, organizada por la AED (Asociación Española de Directivos) en Valencia.

"La cuestión está en la actitud ante las circunstancias. La respuesta es una elección

personal", es el mensaje que lanzaba Galindo a una serie de empresarios que seguían sorprendidos por el optimismo que desprendía. "Vivimos permanentemente dentro de la queja. Hay que quejarse menos y actuar más". Y también exponía el mismo ejemplo que desde Concilia sobre el capitán y la tripulación, "cuando éste está preocupado... la tripulación se 'acojona'. La gente funciona conforme tú la tratas".

El optimismo inteligente que preconizó durante toda su intervención es un término acuñado por Martin Seligman en 2004 bajo el

lema 'la mente que confía en sí misma se mueve con agilidad', que venía a sustituir al concepto de inteligencia emocional de Goleman. Según Galindo la teoría de Seligman es la que se tiene que aplicar, aún más si cabe en tiempos de crisis, al mundo empresarial. "Siempre teniendo en cuenta que el mundo exige respuestas ilusionantes, pero objetivas (...) hay que tener la capacidad de observar la realidad con objetividad, no perdiendo ni un minuto en quejarse, buscando qué puedo hacer para mejorarlo, sin obviar lo bueno y mejorando lo que no es eficiente".

## Economía

en momentos de crisis. La especialización de las mismas reduce los costes asociados a las empresas que optan por esta vía.

“La filosofía de Eulen es dar más que servicio. Tenemos un departamento de innovación, pero creemos que el que realmente innova es el que realiza el servicio. Nosotros premiamos la innovación ya que realmente los innovadores son los trabajadores que conocen perfectamente su trabajo y son los que pueden decir como se puede hacer más rápido, mejor y más barato”, afirman desde la firma valenciana.

“Mejorar la tecnología, de forma que seamos más eficientes en los modelos de producción y aumentar la implicación y el compromiso de las plantillas, por ejemplo adoptando medidas de conciliación”, comentan desde Concilia, “es una buena forma de mejorar la productividad. Lejos de considerarlo gasto, deberíamos pensar al contrario cuál es el gasto de no conciliar: absentismo, alta rotación, falta de implicación. Por tanto, vamos a buscar aquellas herramientas que ayuden a mejorar el vínculo y el compromiso con el proyecto empresarial para que todo el mundo gane win to win”.

De hecho, según datos de la fundación Alares, mejorando el beneficio y condiciones de los trabajadores, haciendo especial mención en algo tan simple como la motivación, puede influir positivamente en la cuenta de resultados en hasta un 25%.

### El riesgo del capital

La parálisis por el pánico es el principal motivo del fracaso empresarial en tiempos de crisis según Improven que afirma que el 71% de las empresas que logran salir a flote tienen un enfoque hacia la gestión de tesorería y un 62% de ellas tienen gran agilidad en la toma de decisiones.

Desde la entidad señalan que hay que estar predispuestos a la ACCIÓN: agilidad, contundencia, caja, información Objetivo y Núcleo. Esas son las claves para el éxito.

Joaquín Roldán, director provincial del Grupo Eulen

# “La ventaja que tiene la empresa que nos contrata es el abaratamiento de los costes”

El Grupo Eulen lleva desde 1962 ofreciendo a las empresas una amplia gama de servicios, pero no sólo eso, ya que al externalizar trabajos como limpieza, seguridad, trabajo temporal, servicios auxiliares, etc el empresario se despreocupa de ellos y abarata costes, algo muy importante en época de crisis

Sandra Paniagua

sandra@empresayfinanzas.com

### ¿Cuáles fueron sus primeros pasos?

Actualmente Eulen es líder en el sector de los servicios generales a las empresas y tocamos siete áreas de negocio. Desde que se creó en 1962 la compañía ha ido evolucionando y generando distintas firmas dentro del grupo. La empresa como tal nació como servicio de limpieza, Limpiezas el Sol. Después se creó Procesa, actualmente Eulen Seguridad, etc. Respecto a las empresas que se han generado nos permite ofrecer un servicio integral a las entidades con un sólo interlocutor. De esta forma, con una sola empresa se cubren todos los servicios que las firmas necesitan externalizar.

### ¿Cuáles son los beneficios de la externalización?

Son muchos. Las grandes empresas casi todo lo tienen externalizado excepto lo que es su propia actividad. Las ventajas que tiene la empresa que nos contrata es el ahorro de costes. Nosotros nos adecuamos a sus necesidades de producción. Si en una empresa trabajan 15 de Eulen y la empresa, por lo que sea, ya no necesita a esos 15 sino ocho le quitamos los que sobran pero no los tiramos a las calle sino que los recolocamos en otro lugar.

Los beneficios de la externalización están en que ofrecemos cambiar esos costes fijos que tenía por variables. Creo que este es el futuro.



### ¿Es una opción a potenciar por la actual situación?

Como ya he señalado, en tiempos de crisis externalizar permite cambiar los costes fijos por variables, por lo que es una solución para los empresarios. Si tu producción ya no se puede mantener en los mismo niveles, te ves obligado a despedir. Sin embargo, si estos servicios los tienes contratados con una empresa que te da un servicio integral el empresario en cuestión se despreocupa. Otra ventaja es el hecho de desentenderse de, por ejemplo, el absentismo. Si tienes un par de personas limpiando y una se pone mala tienes que buscar sustituto. Si eso lo tienes contratado con una empresa externa te mandan a alguien y tu productividad no baja porque siempre tienes la misma plantilla.

El problema se traslada a la empresa de servicios pero dentro del margen que tenemos nos ocupamos de la selec-

“Apostar por nosotros es adquirir una gama amplia de servicios. Hay cosas que no tienen más remedio que externalizar”

“Externalizar permite cambiar los costes fijos por variables, por lo que es una solución para los empresarios”

ción, formación, sustitución, etc. Además, respondes de la gente que mandas. Si causa algún daño, se repara; si se tiene que sustituir, se hace, etc.

### ¿Qué valor añadido aportan a las empresas?

Nosotros trabajamos con gente muy especializada, mantenimiento telecomunicaciones, gente muy preparada. Pero también con perfiles con mano de obra de baja cualificación como puede ser en limpieza, jardinería, mensajería, etc. Sin embargo, en cada una de las empresas del grupo hay diversidad, por ejemplo, en socios sanitarios tenemos una diversidad enorme pero son todos especialistas.

### ¿Por qué tendría un empresario que apostar por Eulen?

Apostar por nosotros es adquirir una gama amplia de servicios, es una necesidad. Nosotros trabajamos para la población. Hay cosas que tanto las admi-

nistraciones públicas como las empresas no tienen más remedio que externalizar. Empezamos con limpieza porque el fundador vio una necesidad. Según hemos ido viendo las necesidades en el mercado hemos ido creando empresas especializadas. En socios sanitarios somos la empresa más grande en toda España, se toca todos los puntos y toda la gama de servicios.

Apostamos por la especialización casi desde que se creó cada una de las empresas. En 1998 hubo una apuesta muy importante en especialización, en buscar los mejores profesionales para dirigir el área. Quizá el salto cualitativo fue a partir de ese año pero no quiere decir que antes no se hiciera, la diferencia es que ahora nos anticipamos a las necesidades de las empresas.

### ¿Cuáles son sus áreas de negocio?

Limpieza, seguridad, mantenimiento, servicios auxiliares, medio ambiente, socios sanitarios y trabajo temporal.

### Se instalaron en la Comunitat hace más de 35 años

En la Comunidad Valenciana hemos crecido lo que hemos podido en Seguridad, debido a la inseguridad ciudadana, en limpieza también hemos mejorado porque cada vez hay más empresas, más fábricas... y en logística sobre todo en almacenes, desde que sale de la cadena de producción hasta que llega al cliente, este trabajo se hace en casa del cliente. En la Comunitat trabajamos con la Generalitat, el Palau de la Música, Eurocar...

En OIL-GAS estarán representados todos los sectores que conforman y desarrollan el sector petrolero y gasista español

FERIA de EMPRESAS



oilgas  
Productos y Servicios del SECTOR PETROLERO

No puedes fallar, esta es tu petroferia.

11, 12 y 13 de Junio de 2009  
Pabellón La Pipa. Casa de Campo. Madrid

MÁS INFORMACIÓN  
E INSCRIPCIÓN:

GLOBAL ENERGY

Tlf: 902 362602 | cvontos2@globalenergy.es | www.globalenergy.es

Colabora:



Medios colaboradores:

