

Eficacia y eficiencia

Un piloto de avión con 10 años de experiencia, vuela siempre desde Chicago, Illinois en los Estados Unidos hacia Guadalajara, Jalisco, México, en un tiempo de 3 horas y 40 minutos. Siempre puntual, sabe que el tiempo y la seguridad de los usuarios de la línea aérea para la cual trabaja, son más que esenciales, con ellos no se juega. Sin embargo, una mañana amanece desvelado, cansado y llega tarde al trabajo. Tiene la misma ruta: Chicago – Guadalajara, pero el avión que pilotea sale con 30 minutos de retraso. Con sus años de experiencia, sabe todo acerca de la nave que tripula, por lo tanto, decide incrementar la velocidad del avión tratando de avanzar más rápido y “recuperar” el tiempo de retraso. Al final lo logra: su avión aterriza en el Aeropuerto Internacional Miguel Hidalgo de Guadalajara 5

minutos después de la hora en que era esperado inicialmente.

La pregunta es: ¿el piloto fue eficiente o eficaz?

En administración y en negocios, existen 2 términos que en muchas ocasiones son frecuentemente confundidos por la gente de negocios y por el público en general: eficacia y eficiencia.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz?

¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente?

La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa

Aquí algunos ejemplos:

1. Vince McMahon, propietario de la WWF (World Wrestling Federation) decidió lanzar en Febrero del 2001 su propia liga de football, a la que llamó: XFL, para hacer competencia a la National Football League o NFL. Una de sus estrategias fue la arrancar con los partidos en los meses en los que la NFL descansa,. McMahon se apoyó en sus conocimientos de mercadotecnia y de negocios que le sirvieron para posicionar a la WWF como una gran máquina de hacer dinero. Además contrató a gente reconocida en el medio, para narrar los partidos. Una de esas personas fue Jesse Ventura, ex-luchador profesional de la WWF y

gobernador de Minnessota en ese tiempo.

Otra estrategia de McMahon fue la de tratar de capturar el mercado de los jóvenes a través de dos formas: una, explotando el "atractivo visual" proporcionado por las porristas de la liga -chicas que mostraban parcialmente sus atributos físicos en el llamado "Cheerleaders' locker"- y la otra, por medio de los mismos jugadores, quienes equipados con micrófonos en sus cascos, siempre estaban hablando basura. Lastimosamente para McMahon, sus estrategias fueron inoperantes. La XFL terminó sus transmisiones en Abril del 2001 después del último juego de su primer y única temporada. Bajos ratings y poca imaginación en el formato del producto ofrecido, sepultaron a esta compañía. Vince McMahon fue ineficiente al no usar de la mejor

manera posible todos los recursos con que disponía y fue ineficaz al no lograr sus objetivos de hacer trascender a la XFL como la liga competidora de la NFL ni de capturar un mercado interesado en su producto, principalmente los jóvenes.

1. McDonalds ejemplificó durante la primera mitad del 2001, un caso de eficacia –ineficiencia. La compañía, que opera una gran cantidad de restaurantes, a principios del 2001 abrió su primer “McCafe” en la ciudad de Chicago, es socio de la compañía “Food.com” y con utilidades reportadas a nivel mundial de \$16.4 billones de dólares en el segundo cuarto de operaciones del año 2001, todo esto nos habla de su eficacia. Sin embargo, de acuerdo a un artículo publicado en el periódico “Chicago Suntimes” en Julio del 2001, un

sondeo efectuado entre sus consumidores en los Estados Unidos reflejó que el servicio proporcionado por la compañía tiene grandes deficiencias. Los consumidores mencionaron lo siguiente: empleados malhumorados, los juguetes que acompañan a los paquetes “Happy Meals” frecuentemente agotados, restaurantes sucios, errores en el despacho de órdenes y lentitud en el servicio; esto como muestra de su ineficiencia. Se demuestra pues, que no basta alcanzar el objetivo de obtención de utilidades si a cambio se está sacrificando la imagen, prestigio y lealtad de los consumidores, que actualmente no suelen tolerar ser ignorados por mucho tiempo.

1. Aunque el contenido de la película fue pobre, “The Blair Witch Project” fue todo un hit de

mercadotecnia. La cinta alcanzó niveles insospechados de popularidad y ventas cuyo efecto en uno y otro aspecto, no es el mismo para la compañía dueña del producto tal y como Sergio Zyman lo explica en su libro “The End of Marketing As We Know It”. Contando con solo tres actores principales y filmada con una video cámara High-8 comprada en Circuit City por \$500 dólares, el éxito de la película se apoyó principalmente en la promoción y publicidad que de ella hicieron los directores Daniel Myrick and Eduardo Sánchez a través de la internet y con el apoyo de la compañía “Artisan”, que compró la película para su proyección en cines. Filmada casi en su totalidad en blanco y negro y sin música de fondo, los costos totales de la cinta fueron por debajo de los \$35,000 dólares y en cambio ¡obtuvo ganancias superiores a los

\$50 millones de dólares! Se lanzó el web site de la película que se encargó de sugestionar y convencer a muchas personas de que la historia era verdadera. El objetivo inicial de los directores, de lograr un contrato de transmisión por cable o video y ganancias por \$10 millones de dólares—como lo confesaron en una entrevista para “Time Magazine”-, fue evidentemente excedido. La eficacia y la eficiencia se ejemplifican en este caso.

1. Otro caso de ineficacia es el de Disney Quest, el centro de atracciones virtuales propiedad de “The Walt Disney Company”. Luego de operar durante dos años en la ciudad de Chicago, Illinois, en Julio del 2001 anunció que cerraría sus puertas definitivamente en Septiembre del mismo año. Aunque se mostraron eficientes utilizando de la mejor manera posible sus

recursos, los “mousequeteros” de Eisner, con todo y Buzz Lightyear en sus filas, fueron ineficaces al no conseguir los objetivos económicos de la compañía.

Aunque los anteriores ejemplos ilustran la posibilidad de trabajar eficaz o eficientemente, prescindiendo de una u otra habilidad, lo ideal es ser eficiente y eficaz para poder ser productivos:

Eficiencia + Eficacia = Productividad

¿El piloto? Ciertamente logró llegar a tiempo a su destino (alcanzó su objetivo, por lo tanto fue eficaz) pero no utilizó de la mejor manera posible los recursos con que disponía: tiempo, avión, combustible (incrementó la velocidad del avión poniendo en riesgo a todos los pasajeros (fue ineficiente).

En la vida real y en México, como ya se ilustró en los ejemplos anteriores, existen muchas organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos pero fracasan en la consecución de sus objetivos. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún así logran llegar a alcanzar su objetivo. Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos.