¿CUÁNTO VALOR ESTÁ GENERANDO MI EMPRESA?

Por: Prof. Hugo Pérez de la Puente, Ph.D
IDE Business School

¿Existen otras alternativas de corto plazo para bajar costos en vez de bajar personal?

Uno de los grandes retos que tienen las empresas en la actualidad, dado el entorno competitivo latinoamericano es continuar generando valor. La palabra "valor" puede tener muchos significados. En este artículo tomaremos como punto de partida la productividad para lograr un valor operativo.

Entendiéndose por productividad la relación de los costos y gastos operativas con relación a sus ventas. Como complemento a este concepto vamos a mirarlo diferencialmente; esto es relacionar el incremento de los costos con relación al incremento de las ventas en un periodo de tiempo. También se lo puede ver inversamente; es decir, cuanto crecen o disminuyen las ventas porcentualmente y cuanto crecen o disminuyen los costos porcentualmente.

Adicionemos otro parámetro, el GAP de Productividad corresponde a la diferencia, en un momento determinado, entre el crecimiento o disminución porcentual en ventas y el crecimiento o disminución de costos y gastos.

Para ilustrar, a continuación, pondremos como ejemplo en una serie de tiempo, un incremento positivo de las ventas, denominado ***Escenario productivo.***

TABLA 1: RESUMEN DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS T, BENEFICIOS OPERATIVOS

PERIODO	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	BENEFICIO OPERATIVO
0	100.000,00	85.000,00	15.000,00
1	110.000,00	90.100,00	19.900,00
2	122.100,00	95.956,50	26.143,50
3	136.752,00	102.673,46	34.078,55
4	154.529,76	110.373,96	44.155,80
5	176.163,93	119.203,88	56.960,05
6	202.588,52	129.336,21	73.252,30

TABLA 2: RESUMEN DE VARIACIONES Y GAP DE PRODUCTIVIDAD

PERIODO	% VAR. VENTAS	% VAR COSTOS Y GASTOS	GAP PRODUCTIVIDAD	%BENEFICIO OPERATIVO
DIF. 1 - 0	10%	6,0%	4,0%	15,0%
DIF. 2 - 1	11%	6,5%	4,5%	18,1%
DIF. 3 - 2	12%	7,0%	5,0%	21,4%
DIF. 4 - 3	13%	7,5%	5,5%	24,9%
DIF. 5 - 4	14%	8,0%	6,0%	28,6%
DIF. 6 - 5	15%	8,5%	6,5%	32,3%
				36,2%

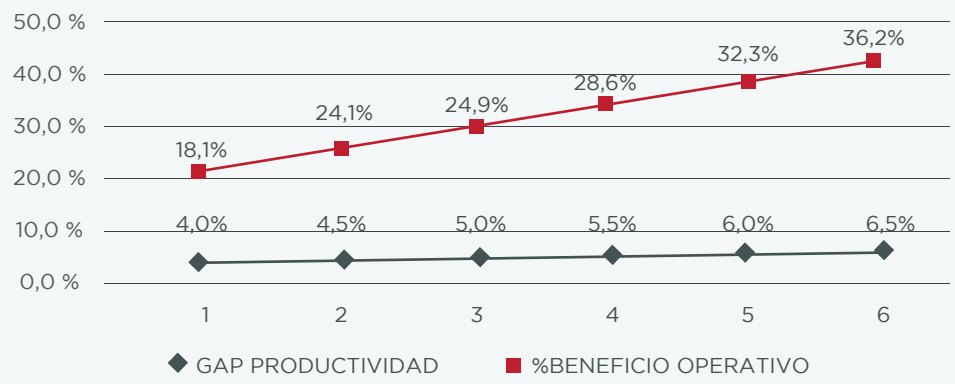
En este primer escenario se presenta un modelo de seis periodos de tiempo, que pueden ser semanas, meses o años. En base a la experiencia, la periodicidad debe estar alineada con la temporalidad del proceso de venta; desde que nace la oportunidad hasta que se cierra la venta contablemente.

Aquí el incremento de ventas es mayor que el incremento de costos y gastos. Como se puede apreciar tanto en las tablas 1 y 2 como en el gráfico 1, mientras más grande es el Gap de Productividad el Beneficio Operativo crece de manera exponencial, por tal motivo es indispensable que una tarea permanente de los gestores, gerentes o directores sea la de vigilar constantemente la evolución del incremento de ingresos operativos y la evolución de gastos y costos.

Es también aconsejable mirar la evolución y la tendencia de ambos valores a lo largo del tiempo, sean históricos o proyectados, de esa manera se puede identificar si este gap es de tendencia ascendente o descendente.

Otra buena práctica es que cuando la tendencia del gap de productividad cambie de ascendente a descendente, a su vez dispare o genere planes de acción correctivos. La celeridad y el acierto de los planes de acción generarán un cambio de tendencia volviendo productiva la empresa y generando valor operativo que sustente su viabilidad.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL GAP DE PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIO OPERATIVO



Os dolende lectem qui dolorest qui to corent is nus et que volo ommolorempos veliqua

El siguiente escenario es totalmente opuesto al anterior, en este caso el incremento de ventas es menor que el incremento de costos y gastos. Como se puede apreciar en las tablas 3 y 4 y en el gráfico 2, mientras el Gap de Productividad sea negativo menor será el Beneficio Operativo Diferencial.

Como conclusión de esta primera parte del análisis podemos determinar: Si la variación de ventas es positivo; la variación entre el crecimiento en ventas y la variación de incremento de gastos y costos generará un aumento o una disminución exponencial del Beneficio Operativo.

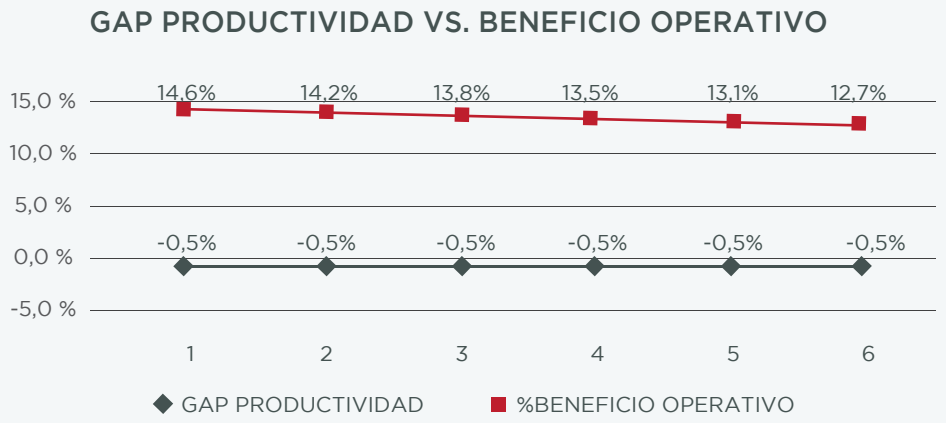
TABLA 3: RESUMEN DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS T, BENEFICIOS OPERATIVOS

PERIODO	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	BENEFICIO OPERATIVO
0	100.000,00	85.000,00	15.000,00
1	110.000,00	93.925,00	16.075,00
2	122.100,00	104.726,38	17.373,63
3	136.752,00	117.817,17	18.934,83
4	154.529,76	133.722,49	20.807,27
5	176.163,93	153.112,25	23.051,68
6	202.588,52	176.844,65	25.743,87

TABLA 4: RESUMEN DE VARIACIONES Y GAP DE PRODUCTIVIDAD

PERIODO	% VAR. VENTAS	% VAR COSTOS Y GASTOS	GAP PRODUCTIVIDAD	%BENEFICIO OPERATIVO
DIF. 1 - 0	10%	10,5%	-0,5%	15,0%
DIF. 2 - 1	11%	11,5%	-0,5%	14,6%
DIF. 3 - 2	12%	12,5%	-0,5%	14,2%
DIF. 4 - 3	13%	13,5%	-0,5%	13,8%
DIF. 5 - 4	14%	14,5%	-0,5%	13,5%
DIF. 6 - 5	15%	15,5%	-0,5%	13,1%
				12,7%

GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DEL GAP DE PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIO OPERATIVO



Ahora bien, apliquemos la lógica anterior a un escenario pesimista de restricción de mercado y por ende disminución de ventas. Como hemos visto a pesar de una disminución en ventas podemos generar valor siempre y cuando la disminución de los gastos y costos sea mayor a la disminución en ventas generando un Gap de Productividad positivo y por ende un Beneficio Operativo positivo; creando de esa manera valor tangible. Para ilustrar esto analicemos las tablas 5 y 6 al igual que el gráfico 3.

Como corolario de esta parte del artículo podemos concluir que mientras la diferencia entre el diferencial porcentual de ventas operativas, positivo o negativo, sea mayor al diferencial porcentual de costos y gastos operativos; denominado Gap de productividad la empresa seguirá generando un incremento de Beneficios Operativos y por lo tanto generará valor tangible de carácter económico.

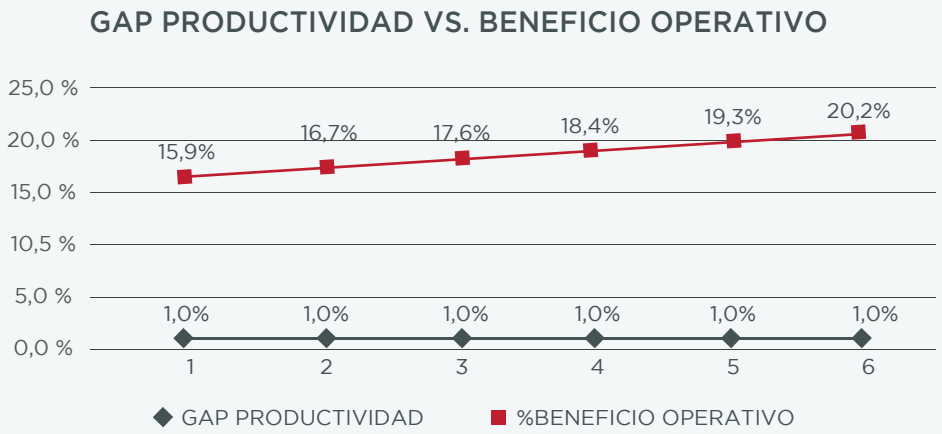
TABLA 5: RESUMEN DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS T, BENEFICIOS OPERATIVOS

PERIODO	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	BENEFICIO OPERATIVO
0	100.000,00	85.000,00	15.000,00
1	99.000,00	83.300,00	15.700,00
2	97.020,00	80.801,00	16.219,00
3	94.109,40	77.568,96	16.540,44
4	90.345,02	73.690,51	16.654,51
5	85.827,77	69.269,08	16.558,69
6	80.678,11	64.420,25	16.257,86

TABLA 6: RESUMEN DE VARIACIONES Y GAP DE PRODUCTIVIDAD

PERIODO	% VAR. VENTAS	% VAR COSTOS Y GASTOS	GAP PRODUCTIVIDAD	%BENEFICIO OPERATIVO
DIF. 1 - 0	-1%	-2,0%	1,0%	15,0%
DIF. 2 - 1	-2%	-3,0%	1,0%	15,9%
DIF. 3 - 2	-3%	-4,0%	1,0%	16,7%
DIF. 4 - 3	-4%	-5,0%	1,0%	17,6%
DIF. 5 - 4	-5%	-6,0%	1,0%	18,4%
DIF. 6 - 5	-6%	-7,0%	1,0%	19,3%
				20,2%

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL GAP DE PRODUCTIVIDAD Y BENEFICIO OPERATIVO



Os dolende lectem qui dolorest qui to corent is nus et que volo ommolorempos veliqua

El gran reto para todos los responsables, gerentes o directores es saber dónde y en qué disminuir los costos y gastos cuando haya que hacerlo para mantener el Gap de Productividad positivo y por ende la sustentabilidad de la empresa y de su generación de valor. En próxima parte del artículo trataremos de dar algunas ideas al respecto.

ALTERNATIVA- R^2 RACIONALIZAR Y REDUCIR COSTOS OPERATIVOS CREANDO VALOR

En la primera parte del artículo concluimos que para que la generación de valor sea sostenible y continua, los costos y gastos deben incrementarse en menor proporción que los ingresos, en el caso de que los ingresos sean incrementales. O que los costos y gastos deben reducirse en mayor proporción que los ingresos, en el caso de que los ingresos sean decrementales.

Cuando la relación mencionada no es la correcta existe la tendencia a bajar costos de manera indiscriminada a fin de lograr los beneficios presupuestados o proyectados. Nuestra idea más bien es todo lo contrario, tratar de discriminar de una manera directa, simple y clara, los costos y gastos que generan valor de aquellos que no generan valor.

Para esto procederemos a detallar un resumen metodológico que nos permita revertir una tendencia negativa de la relación entre el incremento o decremento de ingresos y el incremento o decremento de costos y gastos.

Los objetivos metodológicos son:

- Equilibrar los umbrales de gastos en épocas de crisis que originen restricción de ingresos.
- Cuantificar la generación de valor diferencial de cada variable o grupo de variables operativas.
- Reforzar la cultura enfocada a la austeridad y valor.
- Buscar una alternativa de evaluación de desempeño en base a la creación de valor.

Los criterios de análisis son:

- Ningún costo es fijo al 100%.
- La responsabilidad de optimizar los costos es de todo el grupo de trabajo.
- Todos los gastos son cuestionables.
- Todas las opiniones son validas y todas las ideas deben ser discutidas y validadas con información objetiva.
- Focalizarse en la generación de valor no en posiciones de cada área.
- Rompa paradigmas.
- Todos los planes de acción tienen responsabilidades compartidas y horizontes de tiempo.

PASO 1: DETERMINE LOS CRITERIOS DE VALOR

Una empresa no puede, en la mayoría de los casos, focalizar su generación de valor en todas las variables que formen la promesa de valor a sus clientes sin afectar la creación de valor al resto de stakeholders (accionistas, empleados, sociedad, etc.).

Se deben escoger ciertos parámetros de valor y otorgarles la coherente ponderación relativa con relación a la estrategia de la empresa. Como ejemplo digamos que los parámetros de valor que se han escogido son: Precio, Gama de Productos, Tiempos de Servicio, Atención Personalizada e Innovación. Ahora tomemos 10 puntos y repartamos ese valor entre los cuatro criterios.

CRITERIO	PUNTAJE
PRECIO	4
GAMA DE PRODUCTOS	1
TIEMPOS DE SERVICIO	3
ATENCIÓN PERSONALIZADA	2
INNOVACIÓN	1
TOTAL	**10**

Os dolende lectem qui dolorest qui to corent is nus et que volo ommolorempos veliqua

En este ejercicio, que debe ser realizado con la colaboración de la alta dirección, se establece claramente que lo más importante es el precio, por ende la racionalización del costo del producto o servicio debe ser la primera prioridad de la empresa, seguida por los tiempos de servicios.

Para fines metodológicos esto significa en primer lugar que todo costo o gasto que no se enfoque a cualquiera de esas 5 variables podría ser eliminado o reducido; y en segundo lugar, que el orden de ajuste de costos o gastos va desde lo menos significativo a lo más significativo en relación a este orden de prioridades establecido por la organización.

PASO 2.
ESTABLECIMIENTO DE OPTIMIZACIÓN DEL COSTO O GASTO

Índice de Productividad ***(IP)*** o Índice de Productividad Operativa ***(IPO)*** es el ratio mediante el cual se compara el nivel de gasto operativo de ciertas cuentas con relación al ingreso directo (IP) que generan esas cuentas o con relación a insumos de gastos (IPO) o drivers como número de personas, número de ventas, número de entregas, metros cuadrados, etc.

Mediante el establecimiento del Índice de Productividad o del Índice de Productividad Operativa se puede obtener un indicador de eficiencia, tanto global como específico; así como, un límite de gasto o costo. Esta comparación general se puede realizar con similar criterio al del *Análisis de Productividad del Proceso de Actualización Estratégica*; es decir, el **IP** sirve para compararse con la organización de mejor desempeño de la industria dentro de nuestro ámbito de acción o compararnos con organizaciones similares del país, de la región o a nivel mundial. Con este proceso se puede determinar el gasto máximo operativo general o global de la organización; así como, límites de gasto o costo específicos.

$$IP = \frac{\text{GASTO OPERATIVO}}{\text{INGRESO OPERATIVO}}$$

IPO

$$IPO_1 = \frac{\text{GASTO OPERATIVO CUENTAS D1}}{\text{\# PERSONAS}}$$

$$IPO_2 = \frac{\text{GASTO OPERATIVO CUENTAS D2}}{\text{\# CLIENTES}}$$

$$IPO_3 = \frac{\text{GASTO OPERATIVO CUENTAS D2}}{\text{\# VENTAS}}$$

PASO 3:
EVALUACIÓN DE CUENTAS DE GASTOS O COSTOS POR GENERADOR DEL GASTO

Para poder evaluar acertadamente cada cuenta de gasto o costo se debe identificar claramente dos características:

- Nombre de la cuenta contable que identifique claramente el aspecto del gasto o costo. Evitar nombres genéricos o ambiguos.
- Cargo del Generador del Gasto: persona(s) responsable de realizar el requerimiento del gasto o costos, identificando claramente el área funcional o eslabón de la cadena de valor al que pertenece.

Analizar una a una las cuentas siguiendo el árbol de evaluación que nos brindan las siguientes opciones:

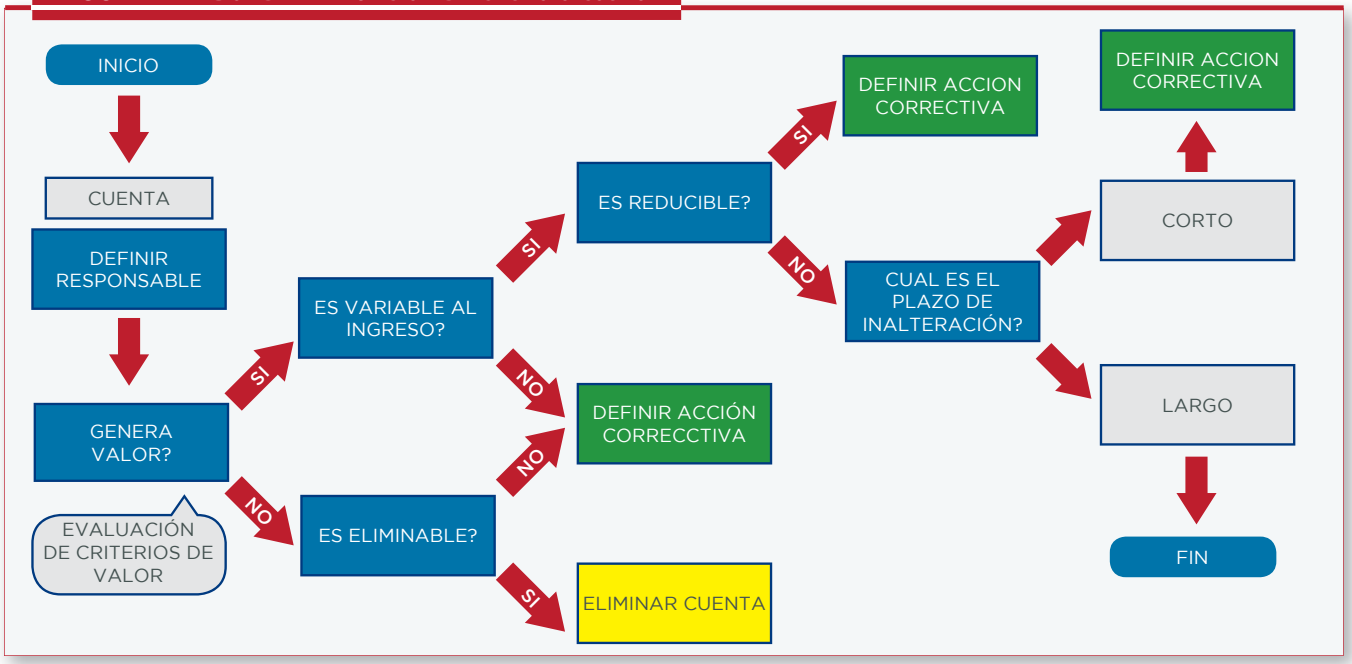
- ¿El gasto o costo genera valor en base a los criterios de valor?
- ¿El gasto o costo son variables o fijos con relación al ingreso?
- ¿El gasto o costo son reducibles mediante una acción correctiva o no?
- ¿El gasto o costo son eliminables si no agregan valor?
- ¿El gasto o costo si son fijos son inalterados en el corto o largo plazo?

PASO 4.
GENERAR PLANES DE ACCIÓN

Una vez identificados las causas y los posibles planes de acción para reducir las cuentas correspondientes a las acciones catalogadas como gasto o costo *"REDUCIBLE"* o *"ELIMINABLE"* se procede a generar un Portafolio de Acciones. A cada cuenta contable le pueden corresponder varias acciones. Cada acción debe estar debidamente analizada y documentada de manera que los Planes de Acción puedan tener control, seguimiento y rectificaciones de ser del caso.

En la siguiente tabla podemos mirar un ejemplo de los campos que deberían tener cada Plan de Acción y los componentes que deberían están determinados.

FIGURA 1: ÁRBOL DE EVALUACIÓN DE GASTO O COSTO



COMPONENTES DEL PORTAFOLIO PLANES DE ACCIÓN

PERIODO	VENTAS
ACCIÓN / DESCRIPCIÓN	CONTRA MEDIDA PROPUESTAS PARA REDUCIR EL GASTO
OBJETIVO	EXPLICACIÓN DETALLADA DE LA ACTIVIDAD Y SU PROPOSITO
NIVEL DE IMPACTO	INDICAR DEL 1 AL 5 EL GRADO DE IMPACTO EN LA REDUCCIÓN DEL GASTO (5 MAYOR IMPACTO)
FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	INDICAR DEL 1 AL 5 EL GRADO DE DIFICULTAD EN LA REDUCCIÓN DEL GASTO (5 MAYOR DIFICULTAD)
GRUPO DE TRABAJO	INDICAR LAS PERSONAS RESPONSABLES POR LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN
HORIZONTE DE TIEMPO	INDICAR CUAL ES EL PLAZO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD
REQUERIMIENTOS	INDICAR CUALES SON LOS REQUERIMIENTOS Y CONDICIONES NECESARIAS PARA EJECUTAR LA ACTIVIDAD
IMPACTO ECONÓMICO ESPERADO	INDICAR EL MONTO DE AHORRO ESPERADO CON LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD
INVERSIÓN	INDICAR EL MONTO DE INVERSIÓN ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MARGEN	DIFERENCIA ENTRE EL INGRESO Y LA INVERSIÓN
% DE EFICIENCIA DEL PLAN	RELACIÓN ENTRE EL MARGEN Y EL IMPACTO ECONÓMICO ESPERADO

PASO 5.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En esta última etapa se determina si la acción emprendida ha generado valor ó no. Esto se lo puede realizar mediante el seguimiento del indicador IP o IPO, discriminando el efecto de la evolución del gasto y de la evolución del ingreso. Con esta herramienta se puede establecer si la pérdida o generación de valor diferencial está siendo aportada por el Ingreso o el Gasto en un periodo de tiempo establecido y su tendencia.

En este caso podemos observar el siguiente análisis discriminatorio entre la generación de valor del ingreso y del gasto:

✓**PRODUCTIVIDAD GASTOS:** 15,54% FEB - 14,92% = 0,62%

✓**PRODUCTIVIDAD INGRESO:** 14,92% GASTOS - 13,61% MAYO = 1,31%

APORTACIÓN DE VALOR = 1,93%

- 0,62% APORTACIÓN GASTO (32%)
- 1,31% APORTACIÓN INGRESO (68%)

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS IPO

ADMINISTRACIÓN	FEB	MAY
INGRESOS	8.171	8.955
GASTOS	1.270	1.219
IPO	15,54%	13,61%
ADMINISTRACIÓN	**PRODUC. GASTO**	**PRODUC. INGRESO**
INGRESO	8.171	8.955
GASTO	1.219	1.219
FACTOR BASE	14,92%	13,61%

Se puede claramente observar que el incremento de productividad y generación de valor entre ambos períodos se originó el 68% por el incremento del ingreso y el 32% por la optimización del gasto. Si la aportación del gasto fuese negativa tendríamos necesariamente que evaluar nuevamente los planes de acción correctivos.

Esta metodología trata de focalizar las oportunidades de optimización del gasto o costo sin atentar contra la generación de valor. Para que esto surta el efecto deseado este trabajo debe ser realizado en equipos de trabajo multidisciplinarios y con transparencia de información.

Otra clave del éxito de la metodología es la predisposición de la alta dirección en ser los primeros en establecer gastos "ELIMINABLES" o "REDUCIBLES", rompiendo paradigmas, dando ejemplo al resto de la organización.

Creemos que es una buena alternativa para emprender un camino de productividad y austeridad que priorice la generación de valor sin afectar la calidad ni la sustentabilidad de la empresa.

Obviamente, existen otras metodologías para optimizar costos, pero la mayoría de ellas involucran inversiones en tecnología, sistemas de información o cambios estructurales y en estos tiempos de crisis lo que hay que cuidar es la Salud Financiera y el Capital Humano. ¿Se ánima a implementarlo? Si lo hace, espero nos cuente sus experiencias.

"Administración Total de la Productividad....es Crear Mayor Valor a Clientes y Accionistas...y depende de interiorizar en las personas la cultura de crear valor en base a la Productividad...

La metodología se basa en actividades grupales en las cuales se cuestionarán los gastos, analizando sus causas y generando propuestas de optimización".