



¿Puede MI EMPRESA GENERAR **MAYOR VALOR** en el **2015**?



Por Hugo Pérez de la Puente, PhD
Profesor del IDE Business School

Existen dos eventos en el Ecuador de hoy que impactan directamente en la urgente necesidad de cuestionarnos el grado de competitividad de nuestras empresas, de cara al 2015:

1. Oportunidad de Pymes y medianas empresas para ocupar la demanda de productos anteriormente importados, debido al nuevo Modelo de Desarrollo basado en la sustitución de importaciones y en la nueva matriz productiva.
2. El Acuerdo Comercial con la Unión Europea abre, en el mediano plazo, otra oportunidad de crecimiento para las empresas de acceder a nuevos mercados de gran tamaño y de alta competencia.

En este contexto, lo primero que debe conocer el empresario es el nivel de productividad y competitividad que tiene su empresa hoy, con la finalidad de tomar decisiones de cara al futuro. Estas decisiones, de índole estratégica y estructural, pueden responder a las siguientes preguntas: ¿La calidad de mis productos, mi nivel de servicio y mi estructura de costos son suficientes para competir en otros mercados? ¿Cómo es mi estructura de costos y precios con respecto a mis competidores de otros países? Si se libera la importación de productos similares a los míos, ¿soy capaz de conservar mi mercado? ¿Cuál es mi techo de rentabilidad actual?

Para contestar cualquiera de estas interrogantes, debo empezar por hacer un auto análisis objetivo de mi nivel de competitividad. Si definimos a la competitividad como la capacidad de una empresa de ser productivos y atractivos de manera sostenible, debemos ineludiblemente conocer ¿dónde estoy?, ¿dónde quiero estar? y ¿cómo va la tendencia?

Lo primero que debe conocer el empresario es el nivel de productividad y competitividad que tiene su empresa hoy, con la finalidad de tomar decisiones de cara al futuro.

A fin de realizar este diagnóstico de competitividad y del límite de rentabilidad operativa de mi empresa, lo englobaremos en los pasos sugeridos en el Modelo “Deep Value Gap Analysis,” el cual consta de seis pasos:

1. Análisis de la estructura de información financiera y no financiera, tanto interna como externa, que afectan su modelo de negocios. Pregúntese: ¿qué afecta mi negocio? ¿Qué mueven mis ventas?
2. Conocer y analizar su estructura de rentabilidad operativa, incluyendo su estructura financiera. Esto involucra rentabilidades por líneas de negocio y globales. Se considera su composición de costos y gastos. Pregúntese: ¿qué procesos o recursos me consumen dinero para generar ventas?
3. Determinación del GAP de productividad, tomando como base la tendencia del análisis de su estructura de rentabilidad. Más preguntas: ¿cómo vamos? ¿Estoy siendo productivo? Si no hacemos cambios, ¿cuál es el futuro de mi empresa?
4. Análisis relacional entre el GAP de productividad y su rentabilidad operativa para conocer si su relación es positiva o negativa. ¿Más preguntas? ¡Sí!: ¿dónde debo realizar cambios para generar rentabilidad? ¿Son altos mis costos fijos? ¿A qué nivel de capacidad estoy trabajando? ¿Necesito nuevos mercados?
5. En base a su árbol de variables financieras, establecer su límite de rentabilidad con su estructura actual de recursos. Momento para preguntarse: ¿cuánta rentabilidad puedo generar con mis recursos actuales?

6. Mediante Benchmark Estratégico basado en nuestro nivel de competitividad, determinar un portafolio de proyectos Impacto-Implementación que me permita definir:
 - a. Defender mi mercado actual.
 - b. Ganar espacio en mi mercado actual
 - c. Competir en los nuevos mercados bajo el Acuerdo Comercial con la Unión Europea
 - d. Competir en los países que también tienen acceso al Mercado de la Unión Europea

Para entender mejor cómo transitar esos seis pasos, en este artículo tomaremos como punto de partida el GAP de Productividad y, a éste, como motor de la rentabilidad operativa y de su generación de valor a lo largo del tiempo. Dentro de las múltiples definiciones de productividad nos enfocaremos en la más simple, la cual entiende por productividad a la relación entre los costos y gastos operativos y su relación con las ventas o ingresos. Como complemento a este concepto, vamos a mirarlo incrementalmente, esto es, relacionando el incremento de los costos y gastos con el incremento de las ventas o ingresos en un mismo periodo de tiempo.

La diferencia entre el crecimiento o disminución porcentual en ventas o ingresos y el crecimiento o disminución de costos y gastos lo denominaremos GAP de productividad.

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

En este 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, esto es, 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. El diferencial, positivo o negativo, del beneficio operativo es la capacidad de generación o pérdida de valor en un periodo de tiempo.

Es también aconsejable que usted mire 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 observar que, cuando la tendencia del gap de productividad cambie de ascendente a descendente, esto, 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.

Como corolario de este artículo, podemos concluir que mientras la diferencia entre el crecimiento de ventas o ingresos operativos sea mayor a su crecimiento de costos y gastos operativos, tendremos un Gap de productividad positivo y obtendremos un incremento sustancialmente mayor de beneficios operativos y, por tanto, generará valor tangible de carácter económico.

El gran reto para todos los empresarios, gerentes o directores es saber:

1. ¿Cuáles son las variables cuantificables de servicio o atributos que le generan atractivo a mis productos y/o servicios?
2. ¿Cuáles son las variables de mi negocio que generan mayor valor económico o mayor pérdida?
3. ¿Cuáles costos o gastos no contribuyen positivamente a los atributos que le generan atractivo a mis productos y/o servicios? ¿Cómo los elimino?
4. ¿En qué parte de la cadena de valor de mi negocio debo disminuir los costos y gastos?
5. ¿Cuáles proyectos de Innovación de Productos, Procesos o Conocimiento puedo implementar para reducir?
6. ¿Cuáles proyectos de Innovación de Productos, Procesos o Conocimiento puedo implementar para generar mayores Ingresos y así mejorar mi Gap de productividad?
7. ¿Cómo mantener un Gap de productividad sostenible para competir en el mercado que mejor me convenga, de acuerdo a mis ventajas competitivas?

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

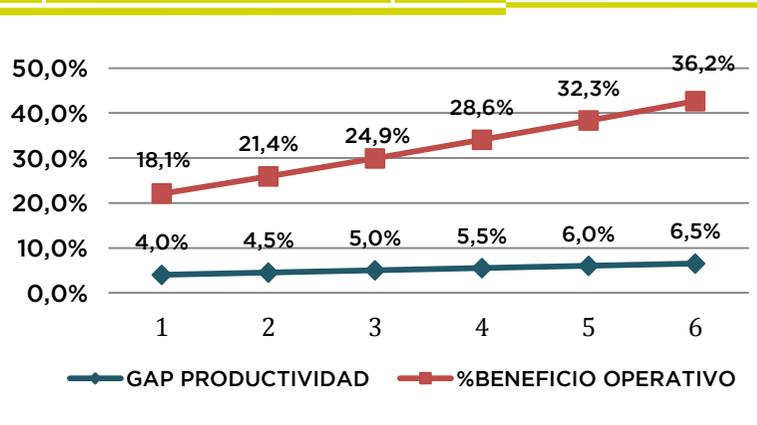
Tabla 2: Resumen de Variaciones y Gap de Productividad

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%

Estas simples ideas puestas en práctica han ayudado a muchas empresas a incrementar su generación de valor económico, atacando su nivel de productividad de una manera focalizada y efectiva y no generalizando tratamientos. Al igual

que la ciencia busca en el ADN tratamientos únicos en cada ser humano, los gestores, gerentes o directores deben buscar alternativas personalizadas a su generación de valor económico, productividad y competitividad.

Gap Productividad vs. Beneficio Operativo



■ SOBRE EL AUTOR

Hugo Pérez de la Puente es PhD en Management por ESADE Business School de la Universitat Ramon Llull de Barcelona-España, en donde también obtuvo el Diploma de Estudios Avanzados. Tiene el grado de MBA por el IAE Business School de la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina. Es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha asistido al Certificate Colloquium on Participant - Centered Learning en Harvard Business School, USA. Actualmente es profesor del área de Sistemas de Dirección y Control del IDE Business School y Presidente de Deepbudgeting Consulting.