

## Desafíos en productividad

# HACER MÁS CON MENOS

EL DILEMA DE HOY ES ENFRENTAR UN ESCENARIO QUE SE ADVIERTE QUE PUEDE SER MENOS DINÁMICO Y CON MENORES TASAS DE CRECIMIENTO, ROMPIENDO LOS ENFOQUES TRADICIONALES para ser más rentable sin necesariamente aumentar las ventas. Para ver las alternativas, aquí les presentamos un destacado informe de Aurys Consulting, consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.

Por: Aurys Consulting\*

Nos encontramos ante un entorno de negocios menos dinámico y con menores tasas de crecimiento esperado, frente al cual los ejecutivos se están preparando y reenfocando sus estrategias. Pero, ¿significa esto que las empresas deben resignarse y disminuir significativamente la rentabilidad esperada de los negocios? Según la opinión de Aurys Consulting ([www.aurysconsulting.com](http://www.aurysconsulting.com)), la respuesta es no. Simplemente, porque un negocio puede ser más rentable incluso sin aumentar las ventas.

Y aquí viene su explicación: acordemos que la rentabilidad es una medida que representa la generación –o pérdida– de valor del negocio. En este sentido, uno puede generar valor desde dos enfoques distintos. Uno es tomando ventaja de factores transaccionales, aumentando los volúmenes o precios de venta, reduciendo los precios de insumo o tasas de financiamiento. El otro es desde una mirada más profunda considerando factores críticos de gestión en la empresa, optimizando la manufactura de los productos, optimizan-

do la cantidad que utilizo de mis recursos o disminuyendo la inversión en capital.

En definitiva, es mejorando la productividad, logrando hacer más con menos. A pesar de que ambos enfoques generan resultados, existen importantes diferencias entre ambas estrategias: el nivel de dependencia de factores externos y la sustentabilidad de los resultados en el tiempo.

## La generación de valor

Desde lo purista, podemos afirmar que la clave en la generación de valor recae en el uso óptimo de los recursos, que a precios de venta y costos, lo suficientemente distantes, permitan generar una ganancia. Esta combinación deberá proporcionar continuamente resultados en el corto y largo plazo, es decir, deberá auto sostenerse en el tiempo.

En este sentido, definimos la productividad como el factor que nos permite generar valor a través de la captura de incrementos en eficiencia y esfuerzo, esto es que nos permite producir más con los mismos o menos recursos. Para poder me-

jorar la productividad de una empresa se debe considerar la gestión de los siguientes tres elementos del negocio: el crecimiento creativo de los ingresos, la reducción inteligente de los costos y con el establecimiento de habilitadores adecuados (organización, personas y gestión) que aseguren los resultados del corto y largo plazo. Siendo la mejora en la productividad uno de los desafíos más importantes para las empresas chilenas y el desarrollo de los negocios en la actualidad, es fundamental colocar dentro del “mindset” de los ejecutivos y empresarios chilenos el rol que ejerce ésta en la generación de valor.

Un estudio publicado por la Comisión de Productividad Australiana destaca que el 43% de los CEO entrevistados en la región de Asia y Oceanía sitúa para este 2014 a la productividad como el desafío central para desarrollar el negocio: “Dada la competitividad del mercado, el mayor desafío de nuestras compañías recae en cómo mejoramos nuestros procesos productivos”. “A pesar de encontrarnos en un ciclo de austeridad, seguiremos invirtiendo

grandes cantidades de dinero en desarrollo e innovación (I+D) buscando capitalizar los avances tecnológicos en la productividad para mantenernos competitivos.”

Sin embargo, localmente podemos visualizar que las empresas chilenas no han generado mejoras de alto impacto en sus negocios basados en iniciativas de mejora en productividad. En marzo de 2012, la Unidad de Estudios de Corfo en conjunto con la Universidad Adolfo Ibáñez concluyeron que las empresas chilenas esperaban alcanzar un incremento por efecto del aumento en productividad, entre un 0,7% y 0,8% para los años comprendidos entre 2010 y 2014. Este bajo incremento se atribuye a factores externos e internos como la estabilización macroeconómica de Chile (el síndrome del “piloto automático”), la Crisis Asiática, los altos costos energéticos, la continua dependencia del cobre, la escasez de capital humano, el encarecimiento de costos logísticos, la escasez de inversión en I+D y la falta de competidores en el país.

Las empresas chilenas se enfrentan repetitivamente con una serie de pro-

blemas relacionados a la productividad que afectan sus resultados de negocio. Las metas de ingresos no se cumplen de forma sistemática, los costos de producción han sufrido una escalada deteriorando la competitividad, se ejecutan en exceso actividades de control en la cadena de valor del negocio (especialmente en los procesos de apoyo) y existen dudas sobre los reales niveles de ingresos a alcanzar de la compañía (se planifica desde las restricciones).

A partir de nuestra experiencia y seguimiento constante que realizamos de diferentes industrias en Chile y Latinoamérica, observamos que ante estos problemas, las empresas realizan esfuerzos, sin embargo estos son acotados, se utilizan enfoques tradicionales y no siempre conducentes a mejorar la situación. Algunas de los enfoques aplicados y que inhiben la mejora en productividad son mantener una postura reactiva ante los problemas, ya que el personal se encuentra absorbido con tareas diarias de la operación e inevitablemente pasan

Para que una empresa pueda llevar a cabo la adopción efectiva de una gestión de palancas de valor para la mejora de la productividad, deben instalarse los siguientes 4 procesos:

1. Todas las unidades del negocio deberán desarrollar sus estrategias con foco en maximizar su valor y mejorar la productividad.
2. Esta estrategia deberá definir objetivos de corto y largo plazo acorde a KPIs de resultados y KPIs de decisión de la línea.
3. Se deberán definir planes de acción y presupuestos que permitan obtener los KPIs de resultados progresivamente.
4. Se deberán instalar los incentivos necesarios que permitan monitorear los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos definidos para incentivar a los empleados.





## PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE ENFOQUE, LA ORGANIZACIÓN REQUIERE CONTAR CON LOS SIGUIENTES 10 ELEMENTOS CLAVES:

1. Contar con el liderazgo explícito del equipo directivo.
2. Considerar tanto indicadores operativos como financieros.
3. Involucrar en forma transversal a distintas unidades de la compañía.
4. Integrar el enfoque de palancas de valor con los elementos de la planificación.
5. Promover el enfoque como una aplicación práctica y no un enfoque metodológico.
6. Asegurar la disponibilidad de data que permita elaborar indicadores confiables.
7. Adecuar los análisis a la realidad de cada unidad de negocio, no llevar a cabo un análisis genérico.
8. Confeccionar elementos de monitoreo y control fáciles de utilizar (y continuar) durante la implementación.
9. Asociar los incentivos con los generadores de valor.
10. Establecer los requerimientos en capital y personas desde el análisis de la creación de valor.

de una posición proactiva a una reactiva ante los problemas; abordar la problemática de la productividad desde la inversión y no desde la gestión, y donde la premisa “generar mayores ingresos” se encuentra hoy por hoy asociada a la adquisición de nuevos activos en la empresa y no al agotamiento de los activos actuales; implementar de manera vertical las ideas, donde los esfuerzos de las áreas de mejora continua y excelencia operacional se diluyen en el tiempo al carecer de implementación comprensiva por parte de la organización y bajo empoderamiento de los respectivos niveles.

La generación de abundante información con poco análisis, ya que circulan muchos reportes de carácter informativo pero con pocas propuestas definitivas de solución; implementar y olvidar, porque en reiteradas oportunidades nos encontramos con organizaciones muy entusiasmadas pero poco estructuradas y efectivas que lleven a cabo procesos focalizados y escalonados en el aumento de productividad o con pocas instancias de análisis de lecciones aprendidas.

Visto lo anterior, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué debemos hacer distinto a lo que hemos hecho antes? ¿Cómo podemos aprovechar de mejor manera nuestras capacidades? ¿Estamos organizacionalmente preparados para afrontar este ciclo de austeridad? ¿De dónde provienen los mejores resultados?

Nuestro enfoque para aumentar la productividad se basa en identificar y gestionar aquellas “palancas de valor” que permitan crear y capturar el mayor valor para la compañía. Una palanca de valor es un ámbito específico del negocio que puede ser medido y que nos permite, a través de su gestión sistemática, mejorar aquellos resultados que dependen de ella. Esto es lograr una mejora en KPIs de resultado, como el incremento de ingresos o el aumento de producción, o mediante la gestión de KPIs de decisión de la línea –como el promedio de venta por visita efectuada, número de visitas efectuadas por venta realizada y toneladas transportadas/hora, etcétera.

Estas palancas de valor, medidas como KPIs de decisión de línea, son

sensibilizadas mediante un árbol de valor que relaciona cada una de las palancas entre sí identificando relaciones de causa efecto entre cada una de ellas.

El poder evaluar las distintas palancas en una estructura que muestra cómo se va generando el valor para el negocio, nos permite entender cuáles son críticas y, por lo tanto, priorizarlas acorde al valor que puedan generar. Este proceso de priorización y selección de palancas, acompañado de la aplicación de herramientas para una efectiva implementación, permite poner los focos de atención y gestión adecuados en todos los niveles de la organización para obtener resultados inmediatos y sostenibles en el tiempo.

La adopción de este enfoque nos permite administrar el negocio desde la perspectiva de la generación de valor y encontrar aquellas palancas que generen el mayor impacto en productividad desde las decisiones de la línea. Sin embargo, esta gestión debe ser complementada con el establecimiento de procesos y sistema de incentivos adecuados que permitan orientar de mejor manera la toma de decisiones. ●

## PASOS QUE PERMITEN SER MÁS PRODUCTIVOS

1. Establece una pregunta objetivo concreta que se desee resolver (Ejemplo, ¿cómo aumento el margen neto de la línea de productos X?).
2. Lleva a cabo un inventario completo de palancas de valor en la compañía.
3. Prioriza y cuantifica el impacto que genera cada palanca de valor en el objetivo concreto planteado.
4. Implementa aquellas 2 que entreguen el mayor valor, mitigando los riesgos, estableciendo los incentivos necesarios y evaluando la facilidad de implementación.
5. Monitorea, realiza seguimiento de la implementación y vuelve a ejecutar el proceso.