

La agenda CEO de productividad 2016

¿Qué están haciendo las compañías locales para ser más competitivas? Aurys Consulting* y G DE GESTIÓN presentan el segundo *Estudio de Productividad de Empresas Peruanas*.

La productividad de las empresas peruanas sigue lejos de la frontera de la productividad mundial, a pesar de que esta es una de las principales fuentes para enfrentar la difícil coyuntura económica por la que atraviesa el Perú.

Esta visión, señalada por el Banco Mundial, se complementa con lo publicado hace pocos meses por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), al presentar los últimos resultados del estudio de *The Conference Board* sobre la productividad total de factores (PTF) del Perú, en el que se concluye que la PTF disminuyó en 7,8% entre el 2011 y el 2014, y su peor caída se registró en el 2014 (-4,5%).

En este marco, presentamos el segundo *Estudio de Productividad de Empresas Peruanas 2015*, realizado por Aurys Consulting y G DE GESTIÓN, para conocer cómo las empresas peruanas están gestionando su productividad. A través de entrevistas estructuradas con ejecutivos de empresas relevantes del país, se indagó qué han hecho las compañías para mejorar su productividad durante el 2015, qué tan sistemáticos han sido en cada una de sus iniciativas de productividad y se derivaron prioridades para el año 2016.



Fuente: Metodología Aurys Consulting

Aurys Consulting considera que la mejora sustentable de productividad en una empresa debe ser abordada con un enfoque integral basado en 13 palancas accionables, agrupadas en tres ámbitos de acción: incrementar el margen, optimizar el capital empleado y contar con una organización y cultura de operación a bajo costo. En ese sentido y sobre la base del desarrollo del estudio, entendemos productividad como la relación entre los recursos utilizados y los ingresos generados a partir de la producción de bienes y servicios.

PRODUCTIVIDAD ES BASE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE NEGOCIOS

Al tener en cuenta que en el Perú existen factores no gestionables por las empresas y que impactan negativamente en la productividad –falta de flexibilidad laboral, exceso de burocracia, falencias en educación e infraestructura, entre otros–, también es importante comprender que existen factores que sí lo son, independientemente de las condiciones del entorno, y que con una gestión proactiva de los mismos las empresas pueden mejorar su productividad y sus resultados de negocio.

“SE CONCLUYE QUE, ENTRE EL 2012 Y 2014, SE OBTUVO UNA MEJORA SOSTENIDA EN TODOS LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD”.

Sobre la base de una muestra representativa de 150 compañías pertenecientes a las 500 empresas de mayor tamaño del país, se observa que si bien gran parte de las empresas ha crecido (el 51% de las empresas peruanas mostró un crecimiento sostenido en ventas durante los últimos tres años), ese crecimiento no se reflejó en la creación de valor y mejora de la posición competitiva (el 55% de las empresas redujo su nivel de utilidad de manera sostenida durante los últimos tres años).

Durante los últimos tres años, solo un 28% de estas empresas ha presentado un crecimiento rentable, es decir, en un incremento sostenido y simultáneo de ventas y utilidades.

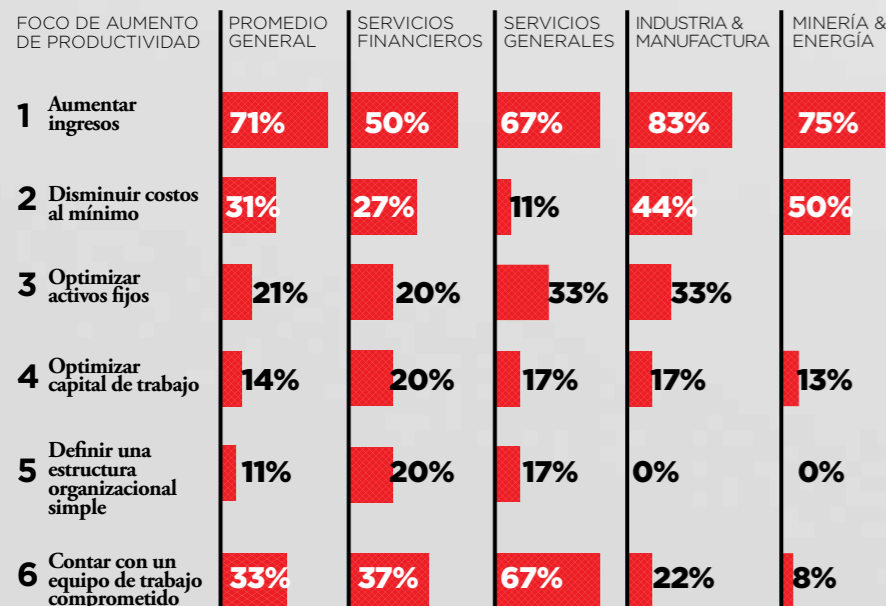
Sobre la base del análisis de la productividad de este último grupo de empresas, se concluye que entre el 2012 y el 2014 se obtuvo una mejora sostenida en todos los índices de productividad, de modo que aumentaron, en promedio, un 6% sus indicadores de productividad total (relación entre ingresos y costos totales), un 7% su productividad operacional (relación entre ingresos y costos operacionales), un 12% la productividad laboral (relación entre ingresos y costo laboral total) y un 3% la productividad del overhead (relación entre ingresos y costos de administración y ventas).

Esta correlación entre valor y productividad confirma que las empresas que trabajen en el incremento de sus niveles de productividad de manera sistemática y en cada uno de sus componentes lograrán mejorar el desempeño de sus negocios de manera sustancial y distintiva.

¿CUÁLES SON LOS FOCOS PRIORITARIOS DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS PERUANAS?

El resultado del estudio efectuado por Aurys Consulting y G DE GESTIÓN revela, a nivel

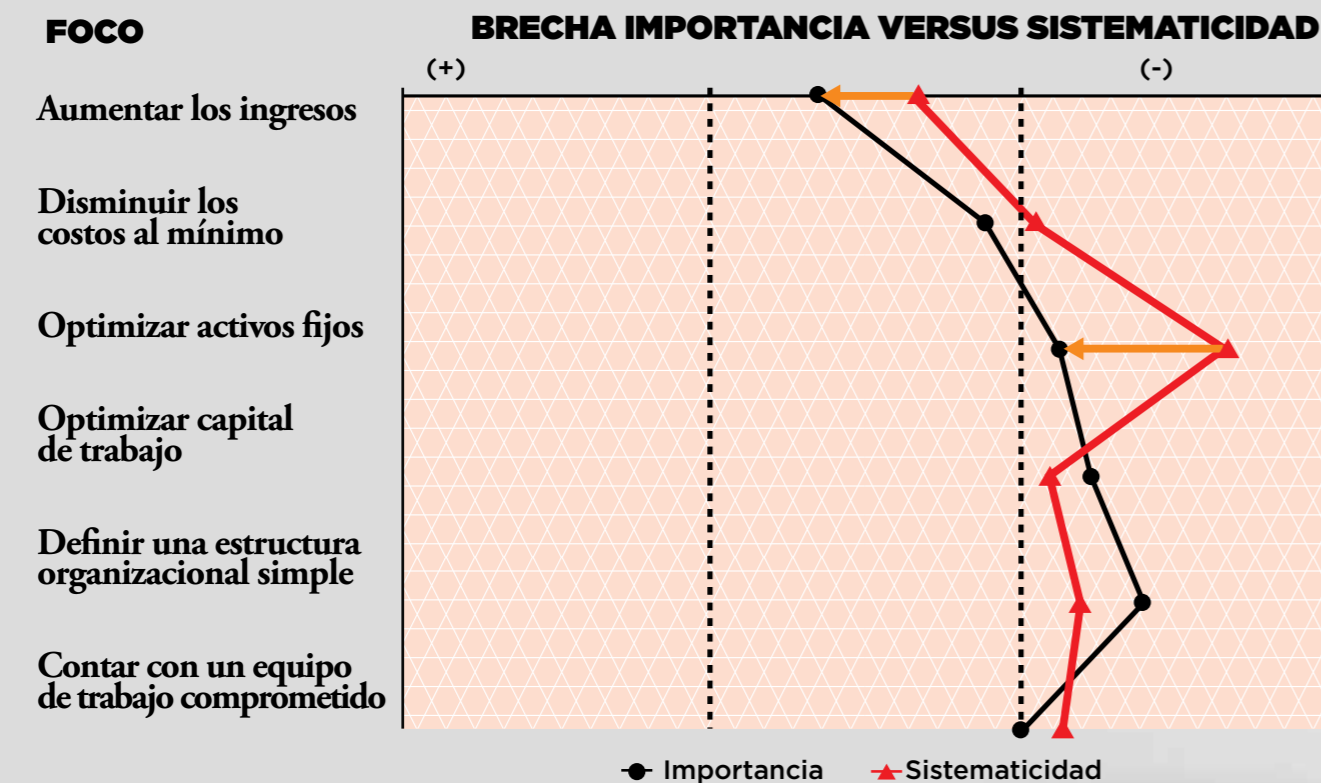
Empresas por industria que evalúan con importancia alta cada foco de productividad



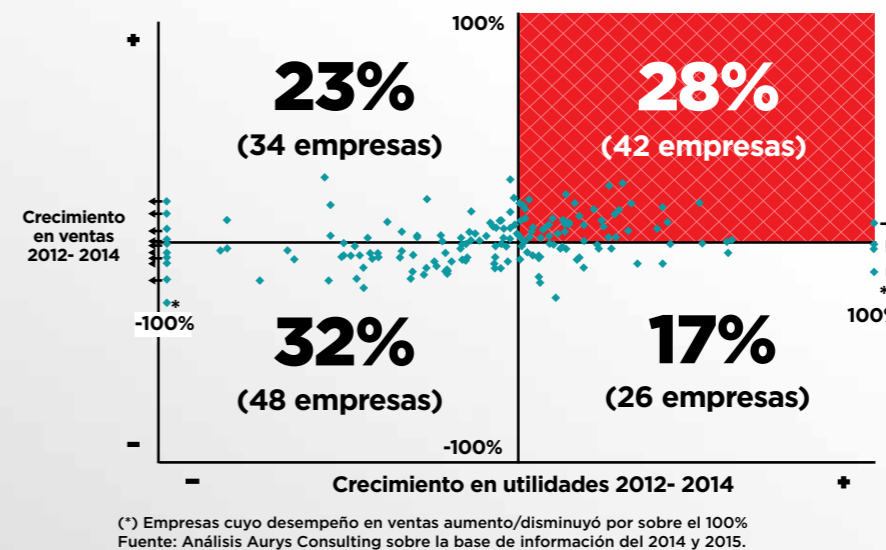
agregado, que las empresas se han enfocado mayoritariamente en acciones de mejora de productividad orientadas a aumentar los ingresos en desmedro de la disminución de costos y la optimización del capital empleado. Como hemos visto, este foco en ingresos podría estar causando que muchas empresas crezcan, pero no de la forma más eficiente, pues dejan por “encima de la mesa” oportunidades de creación de valor para los accionistas en temas como aumento de la productividad de terceros y optimización de dotación propia, por el lado de costos, y, complementariamente, optimización del capital de trabajo, eliminación de activos improductivos y racionalización de inversiones operativas.

Por otro lado, el resultado muestra que la prioridad de estas empresas ha sido lograr mejoras de productividad principalmente en el corto plazo, por lo que en un segundo plano queda la implementación de iniciativas que den sustentabilidad de mediano/largo plazo a las mejoras alcanzadas. Esto queda en evidencia, por ejemplo, con la escasa prioridad que se le da a contar con una organización y cultura de operación a bajo costo.

Brecha ente importancia y sistematicidad de focos de productividad



Crecimiento promedio de utilidades y ventas 2012 - 2014



LAS EMPRESAS RECONOCEN UNA FALTA DE SISTEMATICIDAD

Además del nivel de importancia de cada palanca de productividad, el estudio reveló que, para aquellas palancas prioritarias en general, existe una amplia brecha entre la importancia asignada y el grado de sistematicidad con que las empresas ejecutan acciones relacionadas. Dentro de estas brechas, destaca la del foco de “optimizar activos fijos”, donde solo algunas empresas están comenzando a realizar un análisis más sistemático de la rentabilidad de sus distintos activos y a tomar medidas para eliminar los menos rentables.

Por otro lado, a pesar de que el foco de “aumentar ingresos” es prioritario en términos de importancia y se han evidenciado resultados en ese sentido, las empresas perciben que no son lo suficientemente sistemáticas en ejecutar acciones al respecto.

En ese sentido, tiene más valor para las empresas focalizarse y ser sistemáticos en aquellas palancas que promueven la eficiencia interna y el uso racional de los recursos.

¿CÓMO VARÍAN ESTOS RESULTADOS POR INDUSTRIA?

Al realizar un análisis comparativo entre las cuatro industrias categorizadas en este estudio –servicios financieros (banca y seguros), servicios generales, industria y manufactura, y minería y energía–, si bien el patrón general se mantiene, es posible destacar que las empresas de servicios financieros otorgan una importancia más homogénea a los seis focos de productividad, lo que implica que en sus planes actuales de gestión de productividad están actuando en todos los frentes. Este no es el caso de las empresas de los sectores industria y manufactura, y minería y energía, las cuales han concentrado sus acciones en aumentar ingresos en desmedro de la reducción de costos y la optimización de activos fijos y capital de trabajo, de modo que demuestran, además, una importancia casi nula en el logro de una productividad sustentable en el mediano plazo, por ejemplo, a través de acciones de simplificación organizacional o aumento del compromiso de sus equipos.

Este último aspecto ha sido abordado de buena forma por la industria de servicios generales, que ha focalizado acciones tanto en el frente de aumento de ingresos como en la disponibilidad de un equipo de trabajo comprometido –que incluye palancas como incentivos claros y alineados, capacitación, liderazgo y trabajo en equipo–. Esto refleja un mejor balance entre resultados de corto y mediano plazo y deja en evidencia la relevancia de la productividad de las personas.

AGENDA CEO DE PRODUCTIVIDAD 2016

Sobre la base de los resultados del estudio y la experiencia de Aurys Consulting, es posible definir prioridades concretas de acción para los CEO de empresas peruanas, que se apliquen durante el próximo año en dos ámbitos:

1 Ámbito estratégico

- Definir focos de aumento de productividad que sean alineados a las variables clave de creación de valor del negocio y balanceados en cobertura y plazo.
- Integrar el esfuerzo de mejora de la productividad con la planificación de la compañía, definiendo los KPI y metas a lograr en plazos concretos.
- Asegurar el liderazgo explícito del equipo directivo, fomentando la búsqueda y ejecución de iniciativas de aumento de la productividad en toda la organización.

2 Ámbito táctico y procesos

- Lograr claridad del desempeño actual de los procesos clave: actividades, resultados generados, recursos y costos incurridos.
- Establecer mecanismos y herramientas para identificar iniciativas de aumento de productividad, cuestionando lo que se hace y eliminando todo lo que no aporte valor al cliente y al negocio. Para esto, se debe utilizar herramientas como reingeniería de procesos, debottlenecking, strategic sourcing, filosofía Lean, entre otras.
- Priorizar la implementación de las iniciativas más atractivas y establecer elementos de monitoreo y control de avance integrados al reporting corporativo.
- Definir incentivos alineados a los focos de aumento de la productividad y a los KPI estratégicos.
- Capacitar al personal que hace el trabajo día a día para que pueda sistemáticamente identificar e implementar iniciativas de productividad.

El entorno actual de negocios es una oportunidad para producir un cambio real, que permita sentar las bases para una mejora sostenible de la productividad y competitividad de las empresas y, de esta forma, contribuir al crecimiento sostenido del Perú.