



POR RENATO REYES

Gerente de Tesorería y Gestión de Activos y Pasivos de Banco Ripley



Control de costos versus creación de valor, ¿qué debe ir primero?

Es muy conocido que en épocas de bonanza dejemos de lado el control eficiente de nuestros recursos mientras mantenemos la vista enfocada en el crecimiento.

Ambos términos están directamente asociados a la productividad, bendita palabra, tan mentada en el mundo corporativo, en los últimos tiempos, pero tan difícil de comprender. Realmente conocemos ¿qué significa productividad de forma holística?, la mayoría de gente la relaciona con productivizar algo, o sea maximizar su retorno pero en función de algo, y es justamente ese “algo”, el que no está nada claro. **Productivizar no es otra cosa que hacer más con lo mismo.** Por ejemplo, puedes ser más rentable, sin tener que contratar más personal, pero para ser más rentable, necesitas identificar primero ese “algo”, que te va a llevar a lograr dicho objetivo, que podría ser para este ejemplo, el incremento de las ventas.

Sin duda es bastante complicado hacer más con lo mismo. En la práctica tiene que ver con controlar costos mientras que en paralelo, agregamos valor. Es clave saber cuál es el umbral de la eficiencia deseada, en el que las personas alcancen la máxima productividad, sin presentar rendimientos decrecientes.

Ahora tocaría preguntarse, ¿cuál de los dos parámetros juega un pa-

pel más preponderante en la búsqueda del objetivo último de una compañía? sin duda, dependerá bastante del sector y el ciclo en el que se encuentre la compañía, así como el plazo trazado para alcanzar los objetivos estratégicos.

Si apretamos mucho los costos, en recursos humanos, por ejem-

"EL VALOR SE MULTIPLICA EN LA MEDIDA QUE TENGAMOS UN ECOSISTEMA DE NEGOCIOS ADECUADO".

plo, podríamos carecer del talento necesario para sacar adelante a la compañía, poniendo en jaque la futura potencial creación de valor.

La reducción de costos no solo se debe dar a nivel de headcount, sino también en la gestión eficiente de los procesos internos de la compañía. En la misma línea, para poder justificar una reducción de personal, debería darse una inversión en tecnología, ¿no es así?

Por otro lado, la creación de valor implica un compromiso fuerte de parte de los accionistas, pues son ellos, junto con el direc-

torio, los llamados a mantener un compromiso de inversión con la compañía, en el largo plazo, procurando todas las facilidades a sus colaboradores para generar una plataforma suficiente para crear valor y más importante aún, que sea sostenible, para mantenerla en el tiempo. Es muy conocido que en épocas de bonanza dejemos de lado el control eficiente de nuestros recursos mientras mantenemos la vista enfocada en el crecimiento y posicionamiento de nuestra compañía. Es recién cuando el dinamismo del sector en el que nos encontramos empieza a moderarse, que los esfuerzos y las inversiones se centran en planes de eficiencia y reducción de costos, cuando debería ser algo con lo que debemos convivir.

¿Control de costos versus creación de valor? Una gestión consistente e innovadora nos debería llevar a equilibrar ambos frentes. En síntesis, el valor se multiplica en la medida que tengamos un ecosistema de negocios adecuado, el talento necesario y las herramientas sistémicas que nos permitan garantizar la sostenibilidad de la compañía en el tiempo. La productividad per se no necesariamente garantiza el éxito y la sostenibilidad de un negocio.✚