

Estimación de los Beneficios del Proyecto de Mejoramiento

Dr. Ben S. Graham, Jr.
Presidente

The Ben Graham Corporation

© 2000, The Ben Graham Corporation

Es obvio pensar que si cambiamos la forma en que realizamos un trabajo, esperamos recibir a cambio una ganancia o beneficio. Sin embargo, cuantificar dichos beneficios no es siempre tan obvio. Por otro lado, es sumamente difícil obtener la aprobación para implantar un proceso de mejoramiento sin la cuantificación de las ganancias, sobre todo si requiere una inversión económica. Hasta en las inversiones más pequeñas, la aprobación puede tardar semanas.

El presente artículo se refiere a como calcular los beneficios para fundamentar una propuesta de mejoramiento. Se incluyen hojas de trabajo con sus correspondientes instrucciones, con el fin de poder utilizarlas apropiadamente. Adicionalmente, el artículo discute la relación existente entre el calculo de los beneficios y la reducción de costos de mano de obra, recordando siempre que no se trata de eliminar trabajadores, sino disminuir el trabajo improductivo.

Los beneficios



Calcular beneficios y costos para fundamentar la implantación de un cambio, es un aspecto importante a considerar en un proceso de mejoramiento efectivo. Gran parte de estos beneficios y costos se pueden traducir fácilmente en dinero. Sin embargo, existen beneficios intangibles que sólo se pueden determinar de una manera general, por ejemplo, seguridad, reputación de la compañía, marca, moral y riesgo legal.

Cuando los calculos son de dinero, se procede determinando los costos reales en un año determinado y se comparan con los costos propuestos para ese mismo año. Estos calculos son directos y proporciona a la gerencia una aproximación razonable de cuál será el impacto de sus decisiones. Adicionalmente, en una propuesta cada recomendación tiene un calculo específico, lo que permite a la gerencia conocer el monto de las ganancias que se puede esperar en cada uno de los cambios. De esta manera, la gerencia podría adecuar su aceptación en un momento determinado o ayudar a vender una recomendación particularmente beneficiosa, que de otra manera no habría ganado la aprobación.

En alguno de estos calculos, la cifra que corresponde al volumen del negocio se utiliza para hacer un estimado del año próximo. Para ser de gran ayuda, esta figura no tiene necesariamente que ser exacta pero si realista.

Antes de entrar en el tema de los calculos propiamente dichos, se debe mencionar un elemento muy importante: *el costo de mano de obra*. Este aspecto emerge invariablemente cuando se trata de ahorros por reducción de costos. A primera vista, la reducción de personal parece necesaria, afortunadamente esta afirmación no es correcta.

¿Son siempre tangibles?

El tiempo es oro. Cualquier cosa que hagamos para mejorar el uso de nuestro tiempo resultará a nuestro favor. Esta afirmación es fundamental, no hay duda al respecto. Sin embargo, no siempre es fácil convencer a las personas del beneficio que trae un cambio determinado.

Con frecuencia, los calculos de beneficios que involucran costos de mano de obra se fundamentan en que no hay suficiente dinero disponible. Por lo general, el argumento es el siguiente: "Mientras se les pague a los empleados los costos de nómina seguirán siendo altos y no habrá ahorros". Esta afirmación justifica la reducción de personal para obtener ahorros.

Analicemos este razonamiento con un ejemplo. Supongamos que en el transcurso de un proyecto de mejoramiento encontramos que un empleado elabora un informe por semana y le toma 2 horas terminarlo. Posteriormente, descubrimos que la razón de realizar el informe no existe desde hace un año, por lo tanto, el informe no tiene ningún valor en la actualidad. ¿Qué beneficios reales le podríamos atribuir a este descubrimiento?. Si nos basamos en el argumento anterior, no habría ningún beneficio al eliminar 2 horas de trabajo. Una reducción de 2 horas no justifica desincorporar a un empleado. Sin embargo, ¿Continuará el empleado elaborando el reporte?. Elaborar el reporte sería ridículo. ¿Por qué es ridículo?. Simplemente porque el empleado estaría perdiendo su tiempo en algo que no tiene ningún valor. ¿Hay algún beneficio en no perder tiempo de trabajo?

La respuesta a esta pregunta depende de la calidad de la organización. Si los empleados son entusiastas y siente orgullo por su trabajo los beneficios serán casi inmediatos porque las horas desocupadas serán re-direccionadas a otras actividades que tienen valor. En dichas organizaciones, los empleados siempre tratan de hacer lo mejor y lo más que pueden. Estas organizaciones toman ventajas de las oportunidades de mejoramiento, reduciendo el tiempo perdido, mejorando constantemente y,

manteniéndose al día con el avance tecnológico. Estas mejoras refuerzan el orgullo y entusiasmo de los empleados.

Organizaciones de este calibre, muestran una madurez que les permite adaptarse fácilmente y alcanzar el cambio. Los empleados no sienten necesidad de aparentar estar ocupados cada minuto de su tiempo, trabajan con inteligencia y disfrutan su trabajo.

Sin embargo, ¿Qué pasa con las organizaciones en las cuales los empleados no tienen ese entusiasmo y orgullo por el trabajo?. ¿Qué pasa con las organizaciones en donde los empleados trabajan haciendo el mínimo esfuerzo posible?. Estas organizaciones muestran una conducta inmadura, utilizando excusas para justificar el tiempo de trabajo perdido en actividades improductivas.

Aún en estas organizaciones, el descubrir y eliminar actividades improductivas podría ser beneficioso, por lo menos a mediano y largo plazo. Los beneficios se alcanzarán con el tiempo, en la medida en que la organización cambie sus actitudes. Cuando eliminamos una actividad improductiva, reforzamos el concepto de la importancia que tiene el esfuerzo de cada persona y, nos acercamos más a una organización de calidad, con las características descritas en los párrafos anteriores.

Sin embargo, ¿qué pasaría si la gerencia no reconoce el beneficio que trae eliminar el desperdicio, a menos de que vaya acompañado por una reducción de empleados?. Al hacer esto, la gerencia claramente demuestra una actitud corporativa que busca el mejoramiento sólo a través de la reducción de personal. En este caso, las personas son tratadas como un costo que debe ser eliminado. Los empleados piensan que al implantar un proceso de mejoramiento perderán sus trabajos e, ingenuamente, aparentan estar ocupados y evitan mejorar. De este modo, la política gerencial refuerza la actitud negativa de los empleados. En este tipo de organizaciones, es siempre difícil encontrar tiempo (tiempo que estaría disponible rápidamente si las aptitudes fueran diferentes). Cuando la organización tiene nuevas demandas se requiere de personal adicional, cuando llegan los cambios tecnológicos se requiere tiempo para prepararse y cooperación, ninguna de estas dos condiciones está disponible. En un esfuerzo por obtener ganancias rápidas a costa de sus trabajadores, estas organizaciones alienan a sus empleados y arriesgan su futuro.

Motivos para eliminar el tiempo improductivo

Retorno de la inversión

Al descubrir que podemos eliminar el trabajo innecesario o realizarlo más rápidamente, liberamos tiempo que puede ser utilizado en otras actividades. Supongamos que, en la mitad de su tiempo, un empleado realiza un trabajo productivo, pero, el trabajo que realiza la otra mitad de su tiempo no tiene ningún valor. Si se elimina este desperdicio de tiempo y se le asignan tareas con valor productivo (igual al trabajo que realiza la otra mitad de su tiempo), duplicamos el valor que ese empleado tiene para la organización sin incrementar los costos.

Unidad de costos

Cada vez que eliminamos actividades innecesarias para la realización de una tarea, el costo por unidad de esa tarea se reduce. Supongamos que los empleados normalmente procesan 20 transacciones cada día, pero se ha determinado que hay un número de pasos que son innecesarios. Eliminamos estos pasos redundantes y los empleados ahora procesan 40 transacciones por día. El costo de cada transacción se reduce a la mitad. Cuando las corporaciones operan regularmente de esta manera, encuentran una diferencia considerablemente positiva entre los costos incurridos y los precios de sus productos. Esto les permite ofrecer precios más bajos, lo que resulta en un aumento en la demanda de sus productos.

Efectividad y eficacia

En la medida en que organizamos nuestros esfuerzos, es mejor enfocarse en la efectividad que nuestros productos y servicios ofrecen a los clientes y, en la eficacia con la cual podemos proveerlos. De esta manera, permanentemente se elaborarán mejores productos y servicios a precios más bajos ó, si se trata de organizaciones del gobierno, se ofrecen mejores servicios por menos impuestos. Las organizaciones que operan bajo este esquema no tienen que preocuparse por los beneficios, se dan por sí solos.

Largo plazo es preferible a inmediato

Piense en hacer crecer su negocio manteniendo la misma cantidad de empleados, en lugar de hacerlo con la mitad de los mismos. Piense en hacer cosas nuevas e interesantes, que no pudo hacer años atrás. Su empresa lucirá diferente y, estará preparada para adaptarse continuamente a los cambios. De la bienvenida al cambio continuo que lo llevará a la calidad. No piense en el cambio como en una cirugía o un remplazo.

Trate a sus empleados como su capital de trabajo más importante y estimúelos cuando para el cambio. Trabaje para hacer crecer a sus empleados. Confíe en que, en el camino hacia el cambio, estarán haciendo el trabajo de manera diferente y usted deberá hacer lo que pueda para prepararlos.

Acepte que los empleados motivados alcanzarán mucho más que los empleados desmotivados.

Haga todo lo que pueda para asegurar que su gente no relacione mejoramiento con castigo. Revise su concepto de lealtad. Lealtad y confianza reduce los costos enormemente y, ayudan a mantener a las organizaciones saludables y en crecimiento constante.

Ahorros

Cuando calcule las ganancias y los costos, hágalo como si pretendiese liberar tiempo para usarlo con efectividad y eficiencia. Asuma que los empleados buenos se darán cuenta de lo que está sucediendo. Al hacer esto, está prediciendo ganar la pelea. Por supuesto, si piensa que no tiene este tipo de gente, la probabilidad de que no habrá

cambio es obvia(aunque ellos si hubiesen podido). Las predicciones negativas funcionan rápida y poderosamente.

Los calculos que a continuación se presentan, le permitirá estimar el potencial de ahorro de las ideas de mejoramiento. Ellos representan los ahorros por el trabajo redundante eliminado o, la diferencia entre los costos del trabajo como se realiza actualmente y los costos del mismo cuando se realizen de la manera propuesta. Las hojas de trabajo se explican por sí solas. Adicionalmente, a las hojas de costos se incluyen varias hojas de trabajo para calcular los beneficios intangibles en dinero, reducción por operación, reducción de tiempo de procesamiento y reducción de errores.

Preparar el borrador de la lista de cambios

Calcular beneficios y costo comienza con la preparación de un borrador con la lista de los cambios a implantar. Para ello, utilizamos una representación gráfica del proceso. El gráfico del proceso actual se representa en un gráfico llamado "actual" y el proceso propuesto se representa en un gráfico llamado "propuesto". La persona encargada de dibujar estos gráficos podrá preparar una lista de diferencias entre ambos procesos.

La lista de cambios resultante es un borrador. El equipo involucrado en el proyecto de cambio rehace la lista para elaborar sus recomendaciones, las cuales serán presentadas como la propuesta de cambio. A continuación algunos ejemplos de lo que podrían ser recomendaciones:

- Combinar la requisición con la orden de compra en una sola forma electrónica.
- Eliminar la operación de chequeo de compras que estén por debajo de \$100.
- Entregue las ordenes de compra directamente a contabilidad vía electrónica.

Complementar las hojas de calculo de beneficios y costos

Las personas que conforman el equipo de mejoramiento y el facilitador (quien prepara los gráficos), después de tener el borrador mencionado anteriormente, analizan y elaboran una vez más las recomendaciones, utilizando las hojas de trabajo de beneficios y costos y las lista de cambios. Una vez terminada esta tarea, agregan los beneficios y los costos para cada recomendación y lo totalizan para determinar los ganancias. ("bottom line")

Haga estimaciones reales, no adivinanzas

Mantenga unos estimados honestos, evitando las adivinanzas. No suponga cuanto tiempo va a tomar ejecutar una tarea. Utilice medidas. Puede utilizar un reloj para medir el tiempo que toma realizar una tarea. Preferiblemente, se debe utilizar a una persona que esté familiarizada con la tarea para medir el tiempo de ejecución. Si esto no es posible, se puede hacer una representación de la misma. Lo importante es utilizar algún tipo de medida, nunca adivinar o suponer.

Si no conoce con qué frecuencia se realiza una determinada tarea, encuentre datos confiables o vaya a los archivos y cree algunos. Puede revisar archivos de venta, producción, tráfico, compras, etc. No adivine.

Si no tiene información sobre los costos, haga una llamada o visita e investigue. Consulte con las personas que saben. La llave para tener un estimado efectivo es honestidad y, para ello, es necesario basarse en hechos. La prueba para saber si sus estimados son honestos es que, los montos puedan explicarse.

Una vez revisados beneficios y costos, el borrador de las recomendaciones puede contener sugerencias como las siguientes:

- Combinar las requisiciones y las ordenes de compra en una única forma electrónica, reduce los costos de mano de obra en \$100,000 y los costos de material en \$25,000 por año. Elimina la manipulación de 150,000 hojas de papel por año y elimina una fuente de error del proceso.
- Eliminar las operaciones de chequeo de ordenes de compra con un monto por debajo de 100 reduce los costos de mano de obra en \$166,700. Adicionalmente, elimina la manipulación de 100,000 hojas de papel por año y reduce el tiempo de procesamiento de las ordenes de compra en 67% en un promedio de 8 horas.
- Entregar directamente a Contabilidad las copias de las ordenes de compra vía electrónica elimina el manejo de 150,000 hojas de papel por año y reduce el tiempo de procesamiento en seis (6) horas.

Hojas de trabajo

Existen siete hojas de trabajo para determinar los beneficios y costos. De estas, cuatro son utilizadas para calcular los beneficios en dinero y las otras tres para calcular los beneficios intangibles que no pueden ser representados en valor monetario. Cada una de ellas tienen instrucciones detalladas. Si se siguen las instrucciones y, las hojas de trabajo son utilizados con sentido común, se pueden obtener resultados fácilmente.

Las hojas de trabajo que se representan en dinero

Las cuatro hojas de trabajo que representan dinero nos ayudan a estimar el impacto de nuestros cambios en costos de personal, materiales y equipos. Existe dos hojas de trabajo que tiene que ver con equipos. Esto se debe a que la diferencia en costos dependen de las condiciones de compra o alquiler de equipos.

La hoja de trabajo de costo de mano de obra – Debido a que la mano de obra es una parte importante de los costos de un negocio, esta hoja de trabajo es importante. Los calculo producen incrementos o disminuciones de los costos de mano de obra para el año presupuestado, que serán resultado directo de los cambios recomendados. Al multiplicarse por la tarifa de salario, es una práctica bastante común incluir el incremento en la cantidad correspondiente a salarios.

La hoja de trabajo de costo de material – La mayoría de los empleados no están conscientes de los costos de los materiales con los que trabajan. Para conocerlos, sólo se requiere de una llamada telefónica. Esta práctica no sólo ofrece información útil para asistir a la gerencia en la toma de decisiones, sino que también es de gran ayuda para los mismos empleados ya que tienen una imagen más realista de su trabajo al conocer los costos involucrados, como lo hace un empresario.

La Hoja de trabajo de compra de equipos – Esta hoja de trabajo refleja un cálculo simple y sencillo de la depreciación. Por lo general esta información es suficiente para el mejoramiento cuando la cantidad de equipos es pequeña. Sin embargo, cuando el cambio involucra la adquisición de grandes cantidades de equipos, se debe incluir a una persona que conozca sobre cálculo de adquisición de capital. Otros factores como, posibles descuentos en impuestos, baja de intereses y costos de entrega, instalación y mantenimiento cobran importancia cuando la compra es grande.

La Hoja de trabajo de alquiler de equipos – Los equipos pueden ser alquilados, en cuyo caso el cálculo se referirá más a determinar los costos de materiales. Esto sólo requiere de unas cuantas llamadas. Uno de los beneficios de esta hoja de trabajo es que la figura resultante incluirá los montos de mantenimiento de equipos, ya que la compañía que otorga el alquiler los incluye en su facturación. Debido a esto, el equipo de mejoramiento podría, ocasionalmente, utilizar los costos de alquiler al reportar sus beneficios y costos, aún cuando se tenga la intención de adquirirlos. Esto les da una estimación conservadora.

Las Hojas de trabajo que no pueden representarse en dinero (cualitativas)

Las tres hojas de cálculo que no se pueden representar en moneda ó dinero nos ofrecen un estimado del impacto de nuestros cambios en el manejo del papeleo, de los materiales, del ciclo de tiempo y de la exactitud.

Hojas de trabajo para el manejo de materiales y papeleo – El dinero asociado con material y papeleo ya han sido calculados en las hojas de costo de mano de obra. La razón de establecer los beneficios nuevamente de esta forma es presentar una imagen diferente: el aspecto cualitativo del cambio. De hecho, cuando los cambios son implantados, las oficinas lucen más acogedoras debido a que los empleados manejarán 800.000 menos piezas de papel por año, lo que equivale a 3.000 piezas de papel por día.

La Hoja de trabajo de tiempo de procesamiento – Existen probablemente más proyectos de mejoramiento motivados por el deseo de reducir el tiempo de procesamiento que de cualquier otro tipo. Esta hoja, al igual que la hoja de compra de equipos, permite de una manera sencilla determinar los ahorros en tiempo de procesamiento. Ella se centraliza en dos aspectos del tiempo de procesamiento: *espera*, el cual representa el tiempo que regularmente precede al realizar un paso en el trabajo y el *tiempo de procesamiento*, el cual representa el tiempo que toma realizar los pasos del trabajo propiamente. Esta hoja puede ofrecer un aproximado de los ahorros de tiempo de procesamiento. Sin embargo, obtener una figura realista para casos complejos requiere una cantidad considerable de sentido común. Por lo tanto, en proyectos donde la reducción del tiempo de procesamiento es el objetivo principal, sería de mucha ayuda preparar una línea de tiempo del proceso. Esto permite que el equipo de trabajo analice el aspecto de tiempo de procesamiento más cuidadosamente. Esto los ayuda a observar los cuellos de botella que no podrían ser detectados de otra manera y provee una exposición de motivos más profesional que lo ayude a convencer a la gerencia.

La hoja de disminución de errores – La calidad siempre es importante. Esta hoja de trabajo ofrece dos beneficios especiales. El primero se refiere a que, antes de completar el proyecto, el equipo revisa sus mejoras en términos de calidad y en la medida en que lo hace refinan sus ideas haciendolo aún mejor. El segundo beneficio es que reduce la preocupación que tiene la gerencia de que el cambio en sus procesos de trabajo causará una gran cantidad de errores y confusión. Esta hoja promueve la creencia de que los cambios disminuirán los errores

