

Retorno de Inversión en Aprendizaje

Propuesta para el análisis de la inversión en experiencia empresarial

C.P.C. y MBA CONSUELO ISABEL ESTRADA ECHAGARAY

Directora de Evaluación y Desarrollo, Senior Partner

Estrada Zepeda y Asociados, S.C. miembro de Allinial Global

Vicepresidenta de la Comisión de Legislación y Estatutos, Región Centro-Occidente del IMCP

Auditor Financiero del Colegio de Contadores Públicos de Michoacán

isabelestrada@estradazepeda.com

Síntesis

La vida de una empresa siempre encontrará adversidad y errores que superar; al hacerlo, esa experiencia va acumulando aprendizaje que, al ser medible, puede servir de métrica para evaluar la eficiencia que produjo o producirá en el futuro. Un análisis de este factor puede enriquecer el papel del Contador Público como asesor de empresas y así aportar valor a su análisis integral.

El Contador Público finalmente está saliendo del capullo fiscal que por tantos años ha envuelto su atención, retomando así todo el potencial de una visión integradora de las empresas. Su capacidad de análisis es ahora aprovechada para interpretar aspectos cuantitativos y cualitativos que aporten al crecimiento y permanencia de las entidades que asesoran.

Como asesores de empresas, para los Contadores es común identificar errores en la organización que evidencian resultados negativos o no deseados, y habitualmente solo se reportan o registran; sin embargo, pocas veces (o nunca) se mide el impacto positivo que aprender de dichas fallas tiene en el futuro.

El método ROI (Return On Investment –Retorno en Inversión–), tradicionalmente empleado para medir la productividad del capital invertido, sirve de antecedente para pensar que, si se puede cuantificar el costo de aprendizaje, se podría hacer una relación con el ahorro en costos futuros o incluso con las utilidades generadas a raíz de ello.

El papel del Contador debe evolucionar desde la visión tradicional de registrar contablemente las operaciones de la empresa, para ser una pieza clave



que asesora al empresario de manera integral para encontrar la maximización del beneficio por medio de la optimización de sus procesos.

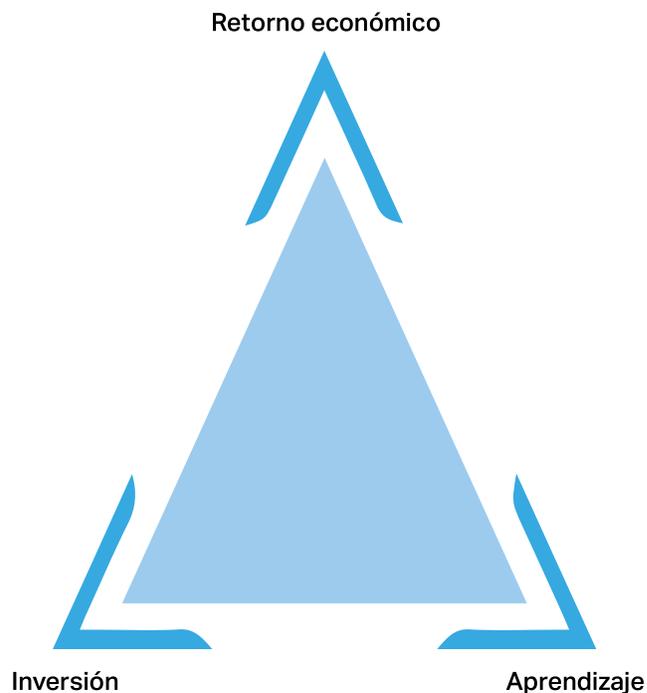
En un mundo de negocios en constante movimiento, que demanda innovación en la perspectiva de administración de la organización, un nuevo indicador es necesario. Por ello, en este artículo se propone el método RIA (Retorno de Inversión en Aprendizaje) como métrica para establecer la correlación entre tres componentes: retorno, inversión y aprendizaje.

● Retorno: métrica que indica el beneficio para la organización derivado de la inversión realizada.

● Inversión: recursos (financieros, materiales y/o humanos) dedicados a las actividades destinadas a la obtención de un beneficio económico.

● Aprendizaje: experiencia interna lograda en la organización que deriva en reducción de costos e incremento en la productividad (distinto a capacitación externa).

Figura 1. Interacción de componentes RIA



Fuente: elaboración propia.

En una primera aproximación para hacer una propuesta que pueda profundizarse, se propone la hipótesis siguiente: “El tiempo, inversión, impacto en costos e impacto en productividad, son factores que inciden en el retorno de inversión en aprendizaje en las empresas”.

Si se quisiera visualizar la interrelación de variables que inciden en el RIA, se podría proponer la fórmula siguiente:

$$\text{RIA } \{e,p\} = \alpha p + \beta_1 \text{ Tiempo } \{e,p\} + \beta_2 \text{ Inversión } \{e,p\} + \beta_3 \text{ ImpactoCostos } \{e,p\} + \beta_4 \text{ ImpactoProductividad } \{e,p\}$$

Donde:

● $\alpha.p$. Constante. Nivel de retorno inercial, independiente de la inversión realizada en la empresa.

● $\{e,p\}$. Empresa “e” en el periodo “p” (empresa determinada, en el periodo seleccionado).

Se propone el método RIA **como métrica para establecer la correlación entre tres componentes**: retorno, inversión y aprendizaje

Variable dependiente:

a

Retorno de inversión en aprendizaje. Métrica que indica el retorno para la organización de la inversión destinada a la obtención de experiencia interna traducida en una mejora en costos e incremento en productividad.

Variables independientes:

a

Tiempo. Periodo transcurrido entre el inicio de la inversión y el término de la misma.

b

Inversión. Recursos (financieros, materiales y/o humanos) dedicados a las actividades destinadas a la obtención de un beneficio económico derivado de la experiencia interna para mejora en costos e incremento de productividad.

c

Impacto en costos. Métrica porcentual que indica una mejora en eficiencia en la estructura de costos (costo directo, variable y/o mermas y desperdicios).

d

Impacto en productividad. Métrica porcentual que indica el incremento en niveles de productividad en procesos o producción en la organización.

Para efectos de este artículo, entendemos el *aprendizaje* como aquella experiencia empresarial, derivada del paso del tiempo y del reconocimiento de errores o fracasos, tanto en emprendimientos como en procesos, distinta a aquella que se obtiene por capacitación académica o técnica. Así pues, si este aprendizaje se monetariza y se lleva un registro de dicha inversión, podrá impactarse contra los resultados y así reconocer su valor para la empresa.

Encontrarle valor a la inversión en aprendizaje justificará las decisiones para monitorear los errores en la empresa, invertir en un estudio de mejores prácticas y vigilar la calidad de los procesos. Normalmente, "duele" al empresario invertir en estos temas puesto que no hay un indicador que le demuestre el retorno en su inversión.

Para poner un ejemplo de ello, supongamos la contratación por un año de un encargado de control de calidad en una empresa industrializadora. Su sueldo será de \$50,000 mensuales, un costo anual total de \$600,000. El nuevo encargado identifica errores y fallas en líneas de producción y métodos de empaque que ocasionan pérdidas anuales recurrentes hasta por \$1,000,000, mismas que, de haber continuado, habrían implicado gastos por mercancía devuelta y fricción en la relación con clientes. Al año siguiente, incluso si se elimina el puesto de encargado de control de calidad, el aprendizaje por haber identificado esos errores y fallas permanecerá en la empresa, y el ahorro y eficiencia generados permanece y puede ser medible el retorno en la inversión que se hizo.

El cálculo del RIA en este caso sería simple:

$$\text{RIA} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

Donde:

Beneficio =	\$1,000,000 (ahorro anual en costos),
Inversión =	\$600,000 (inversión en control de calidad, aprendizaje),
RIA =	$(1,000,000 - 600,000) / 600,000 = 0.666 = 66.6\%$.

Visto desde otra perspectiva, por cada \$1.00 peso invertido en aprendizaje para eficiencia en procesos y reducción de costos por control de calidad, la empresa ha logrado obtener \$0.66 centavos de beneficio.

La utilidad del método RIA se hace aún más evidente en el caso de *startups* que fracasan. El tiempo no es aliado

en el emprendimiento, son tantas las ganas de lanzar un producto o servicio que se procede con premura y suelen quedar cabos sueltos sin planear; o cuando, por el contrario, se toma demasiado tiempo en la planeación, se puede perder *momentum* y la tardanza puede afectar los resultados que se esperaban. Cualquiera que sea el caso, las pérdidas monetarias de estos errores se deben cuantificar y comparar contra los resultados del siguiente proyecto, en el cual se evitará cometer los mismos errores y el éxito será más probable.

Encontrarle valor a la inversión en aprendizaje justificará las decisiones para monitorear los errores en la empresa

Y es que se dice hasta el momento que "la experiencia tiene un valor incalculable" porque sin duda los errores reeditúan en el futuro, *Pay it forward* (pagan en el futuro) como se expresa en inglés. Pero ¿cómo saber en cuánto fue lo que contribuyeron a los resultados del siguiente emprendimiento? Lo que se propone en este artículo es que el valor (retorno) de la inversión en aprendizaje puede y debería ser medido.

Lo anterior es algo que los inversionistas tienen empíricamente claro, no apoyan igual a un lanzamiento que se da por primera vez que a uno que ya tiene al menos otro en su historia. En el ecosistema emprendedor israelí, por ejemplo, la *startup nation* ve con muy buenos ojos si se presenta una propuesta con experiencia previa, incluso si esta fue un fracaso, pues un emprendedor que lo vuelve a intentar demuestra un compromiso implícito por hacerlo mejor. Ahora, ¿qué pasaría si dicha propuesta la presenta complementada con un análisis que determine el valor de la inversión en su aprendizaje que impactará a su nuevo *startup*?

En principio, se podría pensar que aplicar la fórmula del ROI (Ganancia o Pérdida / Inversión) sería suficiente para este análisis; sin embargo, la métrica del RIA propone la integración de otras variables a la ecuación que haría el cálculo más completo.

El retorno de inversión en aprendizaje abre una ventana de estudio a un tema que podría predecir la viabilidad de un proyecto futuro o la eficiencia esperada de un proceso interno. Se sugiere explorar más al respecto y comenzar a aplicarlo en casos reales para pulir esta teoría. ☞