

ENERGY BUDGET

Auditorias, presupuestos y benchmarking

La crisis financiera existente obliga a las empresas a trabajar exhaustivamente sobre el control de costos, la búsqueda de eficiencia y la revisión del gasto energético. **Energy budget** es un método integrado que promueve el control y la búsqueda de eficiencias.

Comportamiento y Tendencias

Consideraciones Generales

Introducirse en el tema energético argentino requiere comprender que su análisis articula diferentes campos de estudio, desde lo meramente técnico, pasando por los de carácter legal e institucional hasta arribar a cuestiones de índole económica. La Argentina está atravesando, y no por primera vez en su historia reciente, una situación energética cambiante y de difícil grado de comprensión.

Gradualmente, se viene introduciendo aumentos tarifarios en materia de energía. Tras casi ocho años sin aumentos para los hogares los ajustes en electricidad y gas natural han comenzado a efectivizarse. El gasto energético industrial comienza nuevamente a ser observado desde la óptica económica y su incidencia, en el costo del producto final, se hace significativa por la aplicación de sobre costos y ajustes tarifarios.

Antecedentes

La crisis financiera internacional amenaza la marcha de la economía argentina por varios frentes. El más directo y conocido es la caída de los precios de los commodities, en especial el petróleo y la soja; este último, uno de los principales productos de exportación de nuestro país, lo que deteriora la balanza comercial y los ingresos fiscales.

Pero la devaluación del real brasileño también erosiona el frente externo y alienta las importaciones en detrimento de la industria local. En los próximos meses habrá que seguir de cerca el comportamiento del consumo privado, parámetro que incide directamente en el PBI de la Argentina. Si el consumo comienza a retrotraerse como se está observando en estos días, y continúa la mayor incertidumbre y dudas sobre ingresos y salarios, esto podría acelerar el proceso de enfriamiento de la economía real.

No debemos descartar, por lo expresado, que nuestra economía crezca el año próximo la mitad del actual. En este contexto, nuestra agenda económica como empresarios e industriales volverá a enfrentar los mismos desafíos y dudas históricas: ***¿cómo reducir costos?; ¿que hacer para ser más eficiente en la contratación de energía?; ¿Cuánto gastan mis competidores?***

Hoy en día mucha gente no mide la importancia del consumo y costo energético en sus negocios, dado que su preocupación pasó, de un riesgo efectivo de cortes de energía a la problemática del contexto financiero mundial.

No obstante ello, la energía sigue teniendo una incidencia importante en el sector productivo y en la conformación de los costos industriales. De esta manera, la necesidad de presupuestar adecuadamente la energía futura es una necesidad impuesta para el correcto manejo económico. Es por lo expuesto, que el sistema *energy budget*, nos permite acceder a un posicionamiento diferenciativo en materia de precios y manejo energético.

El servicio comprende un modelo proactivo presupuestario que involucra a las variables energéticas más significativas de utilización del modelo productivo del cliente (gas natural y energía eléctrica) para los próximos años.

Como elemento crítico contempla el desarrollo de un sistema comparativo (benchmarking), de los principales competidores de la organización (empresa) y los factores preponderantes que determinan a través de la intensidad energética el marco de productividad y eficiencia que tienen estos competidores.

La conjunción de ambos modelos (presupuestario y benchmarking) nos permite identificar la brecha que proporciona el valor económico diferencial en que se encuentra el usuario analizado. Este procedimiento permite, verificar el posicionamiento de la empresa versus su competencia, el establecimiento de un modelo contractual y de consumo que permita la mejora de costos y un planeamiento estratégico en el modelo económico futuro.

Presentación técnica del programa

La información financiera presupuestada está basada en diversos eventos e hipótesis que se espera ocurran en un futuro. Dicha información puede referirse a una cuenta, proyecto o estados financieros futuros de la empresa. A su vez éste tipo de información financiera puede estar elaborada bajo circunstancias que no necesariamente se espera que ocurran, con el propósito de determinar diversos escenarios (pesimista, esperado y optimista) para ayudar a la toma de decisiones.

La auditoría presupuestaria en el ámbito del consumo energético tiene como objetivo analizar la forma de cálculo de las cifras, así como verificar que tengan relación con las circunstancias, supuestos o hipótesis bajo las cuales fueron determinadas. Lo anteriormente expresado se realiza para verificar la certeza de las cifras presupuestadas en el caso de darse los supuestos bajo los cuales fueron estimadas o proyectadas y de esta manera, optar por decisiones favorables o correctivas.

Análisis diferenciado con enfoque de género

Las evaluaciones destinadas a los Usuarios industriales normalmente abarcan un objetivo estratégico, un programa de aplicación racional que permita reducir gastos y medidas paliativas que logren atemperar el riesgo de desabastecimiento. Últimamente, dichas evaluaciones han tendido a abarcar amplios conjuntos de trabajos a nivel de programa o estrategia con vistas a maximizar su utilidad para los procesos productivos que requieren demandas adicionales a las establecidas como base y proyecciones de precios lo más ajustadas posibles.

Es entonces que, el análisis diferenciado enfocado a la necesidad futura de la empresa permite:

- Un enfoque más amplio para la evaluación y comparación de las repercusiones de las distintas políticas de contratación, utilización y presupuestación sobre la energía industrial, en una gran variedad de sectores, situaciones y actores; como por ejemplo el sector GUDI o el GUMA.
- Los presupuestos anticipados constituyen así, uno de los numerosos aspectos que pueden ser objeto de un análisis diferencial y continuo, cuya caracterización estará impuesta por las desviaciones efectivizadas entre lo oportunamente proyectado y el consumo real.

La realización de auditorías tarifarias y la implantación de modelos presupuestarios anticipados de consumo de energía permiten determinar los parámetros fundamentales del gasto energético. Comparados estos, a través de un proceso de benchmarking, definirán claramente la posición de eficiencia del usuario estudiado.

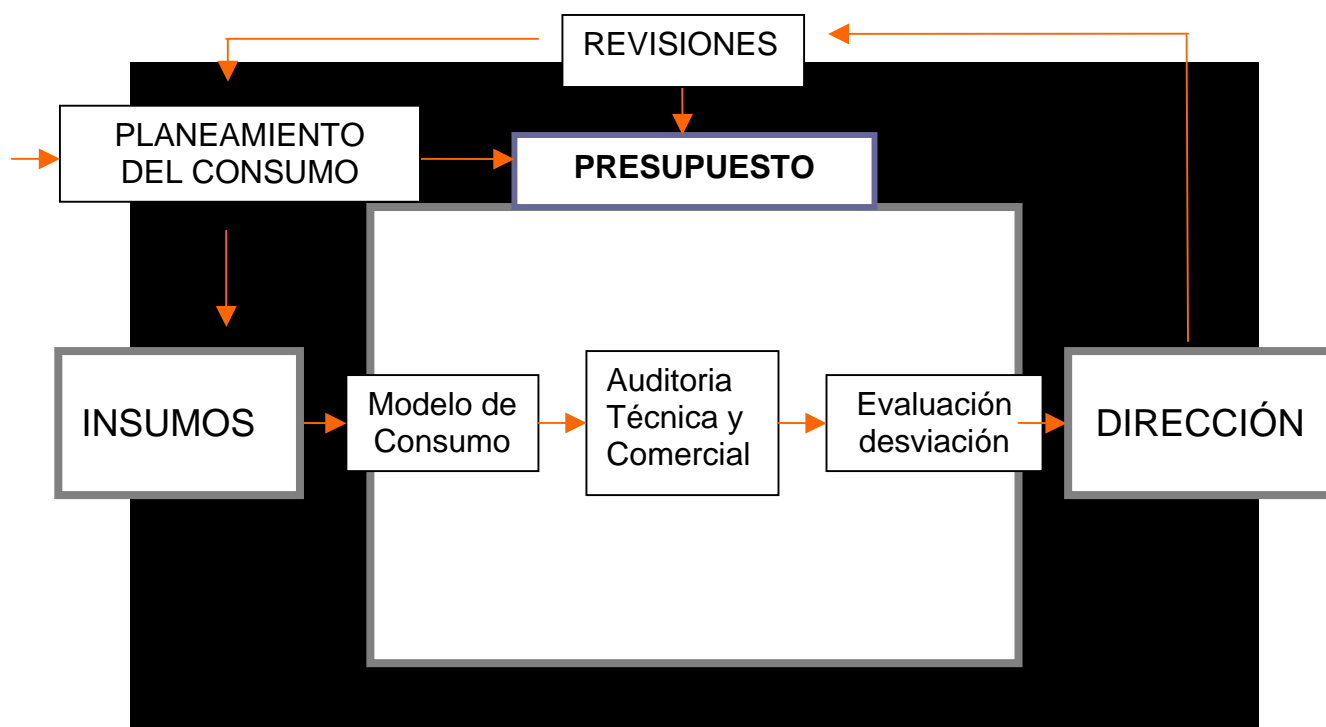
Descripción general del sistema

- Creación de fichas de consumo (actuales y futuras), y costo actualizadas.
- Determinación del gasto desglosado por conceptos comprobando los consumos de acuerdo a las fichas de costo confeccionadas.
- Modelo comparativo entre el presupuestado proyectado y lo realmente efectivizado en el consumo mensual.
- Determinación de desviaciones.
- Realización de análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costos, demandas, consumos y de las desviaciones determinadas analizando causas y efectos.
- Reelaboración de presupuestos de gastos por rubro (electricidad, gas natural, peaking, etc.), y por área de consumo en función de las desviaciones incurridas.
- Registro de desviaciones y estrategias de corrección.

Este tipo de sistema permite identificar e implantar las medidas necesarias que se deben de aplicar para la correcta efectivización de las adecuaciones presupuestarias y para el establecimiento de políticas económicas de reasignación de partidas o ajustes justificados de las mismas.

La información a que se tendrá acceso en la aplicación de este tipo de sistema es: modelo de consumo, costos desglosados, valores proyectados, valores reales y valores diferenciales, informes consolidados e independientes conformados por matrices de cálculo, conceptos extraordinarios y volúmenes excedentes, comparación de costos con base de datos real, identificación, análisis y evaluación en línea de desviaciones y correcciones para el traslado a costo del modelo productivo.

Diagrama de interacción del proceso



Beneficios del sistema

Las auditorías presupuestarias, independientemente de ser este acto parte integrante del sistema total de control, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de resultados.

Cumple con una doble función: primero como parte integrante del control superior; es decir, es un medio para obtener y mantener el control; el segundo es, el medio principal para la medición y evaluación de resultados. No se puede controlar lo que no se mide.

Los beneficios propios de este tipo de metodología son:

- Costos energéticos controlados.
- Productivización del consumo y gasto energético mejorado y claramente identificado.
- Reducción de gastos superfluos de capital.
- Mejoramiento en la asignación de partidas anticipadas.
- Mayor eficiencia y liquidez.

Barreras percibidas para la implantación de energy budget

Aunque en teoría las metodologías de control presupuestario del tipo “*energy budget*” deberían de implementarse rápidamente, se reconoce que no todas las compañías tienen el conocimiento, la necesidad de planificar y la motivación para el desarrollo de este tipo de control.

También se debe considerar que los costos energéticos en nuestro país fueron hasta hace muy poco prácticamente despreciables y sumamente bajos en relación a los países vecinos y principalmente, con respecto al costo energético mundial; lo cual, establecía en la alta dirección empresaria otras prioridades como la de asegurar el abastecimiento pleno ante un riesgo creciente en un mercado donde oferta y demanda estaban desfasadas.

La falta de presupuesto para financiar el costo adicional de este tipo de desarrollos suele ser la primera razón esgrimida por gerentes y ejecutivos; no obstante ello, un reciente informe interno de nuestra área de consultoría, ha determinado que esta no es la razón del problema, identificando una serie de cuestiones que tienen que ver con la falta de una cultura orientada a la planificación estratégica, la existencia de departamentos o áreas estanco que ocasionan insuficiente comunicación entre el sector financiero y los profesionales técnicos que tienen a su cargo la gestión del insumo energético en la planta y; el empleo de análisis incompletos de los costos reales y precios de los insumos energéticos y de su impacto en el proceso productivo.

A continuación se presenta un resumen de las principales barreras a la implantación de metodologías de este tipo.

Barreras percibidas para la implantación de energy budget

- Falta de control y planeamiento estratégico en el área energética.
- Escasez de recursos profesionales y medios necesarios.
- Falta de conocimiento para la implantación completa del programa.
- Hastío de la alta dirección y del personal por situaciones cambiantes en materia energética.
- Apatía y falta de interés en la implementación por no reconocer la eficiencia que genera.
- Problemas de disponibilidad de dinero o presupuesto.

Por ello decimos que:

La mayor parte de las organizaciones aplica un 'modelo de gestión' que fue diseñado para la eficiencia... mientras tanto el problema hoy es la complejidad*.

* Factores múltiples críticos de éxito competitivo, incluyendo la eficiencia.

Líneas de acción y medidas concretas

Las políticas industriales que en materia de energía han tenido éxito se estructuraron bajo los siguientes conceptos:

1. Normas de gestión energética: Proporcionan la integración entre presupuesto y auditoria (técnica y económica), y permiten el control del costo energético mediante la búsqueda de eficiencia entre lo contratado y lo realmente consumido, económicamente hablando.
2. Optimización de sistemas industriales: Realización de proyectos y gestiones de optimización del consumo energético en los ambientes fabriles.
3. Criterios de gestión energética integral: Asegura el establecimiento de una política energética orientada a la alineación organizacional a través de un centro de costo energético, sistemas de medición y establecimiento de indicadores, cada área responde por sus indicadores e incorpora responsabilidades, se implementa un monitoreo continuo, se establece un control de desempeño y se incorporan proyectos e innovación tecnológica bajo criterios de uso racional de la energía.

La gestión energética, tal como la definimos anteriormente, es el proceso de fijar objetivos y metas y de desarrollar las actividades para alcanzar los objetivos impuestos mediante el empleo eficiente de los recursos y el capital. De esta manera, la *eficacia* en la gestión energética se reconoce en la medida en que se ha logrado cumplir con los objetivos y metas propuestas, y la *eficiencia*, si ello se ha realizado utilizando la menor cantidad de recursos posible.

La planificación no serviría de nada sin el control, porque planificar implica dotar de un rumbo a la empresa, para no ir a la deriva, trazarse los objetivos y metas que se pretende lograr, pero si no se realizan controles periódicos, se puede estar desviando el rumbo y no darse cuenta. Controlar consiste en medir el grado de cumplimiento de lo planeado, es decir, verificar si se está siguiendo el rumbo establecido, con el objeto de efectuar las correcciones a tiempo.

Por consiguiente, un sistema de control administrativo del tipo “*energy budget*” va a contribuir a que la empresa fortalezca los procedimientos aplicados para administrar y ejercer ajustes en virtud a las desviaciones verificadas. Lo que se quiere afirmar con esto, es que el sistema de control es un paradigma para que la empresa optimice sus recursos.

Razones para aplicar el sistema energy budget

- Vigilancia de las acciones realizadas, tanto en el gasto como en el uso de la energía.
- Defensa y protección del dinero erogado en función del requerimiento energético.
- La evaluación de la gestión administrativa; tanto del aspecto contractual cómo del aspecto económico y del consumo.