Algunas ideas sobre cómo GENERAR VALOR de manera SOSTENIBLE

Por Hugo Pérez de la Puente, PhD
Profesor del área de Sistemas de Dirección y Control del IDE Business School

Desde hace más de un año, la economía ecuatoriana ha venido transformándose hacia una era post petrolera, donde el principal efecto, desde la óptica de la empresa privada, es que el tamaño de mercado se ha estabilizado a niveles inferiores al de los anteriores siete años. Este artículo no pretende analizar las causas o motivos de este hecho sino más bien enunciar algunas ideas de cómo el empresario debe reaccionar frente a esta realidad.

Independientemente de esta situación, los empresarios tienen que concebir y generar planes de acción para lograr que sus empresas sean sosteniblemente rentables, independientemente de la volatilidad del entorno económico y del modelo de desarrollo económico que le ha tocado vivir. Esto debido a que los dos ámbitos no son controlados por el sector privado sino por factores externos, tanto en la índole local como en la internacional.

Los empresarios tienen que concebir y generar planes de acción para lograr que sus empresas sean sosteniblemente rentables, independientemente de la volatilidad del entorno económico y del modelo de desarrollo económico que le ha tocado vivir.

Ante esta situación la empresa tiene por lo menos alguno de los siguientes síntomas:

- Los descuentos suben
- Las ventas se estabilizan o bajan
- Hay mayor dificultad de cerrar las ventas

Las consecuencias de esto son:

- Mayores inventarios
- Los ciclos de producción son menores
- Presión hacia la liquidez de la empresa
- Los beneficios disminuyen

El otro punto se sintetiza en el triángulo LIQUIDEZ, RENTABILIDAD y PRODUCTIVIDAD. Expliquemos un poco más el tema. En el segundo semestre del 2015 muchas empresas se quejaban de sus niveles de liquidez. Viéndolo objetivamente, la liquidez para operar una empresa debe provenir del mismo negocio, específicamente de la capacidad de generar rentabilidad operativa. Pedir plata al banco debe ser para algo puntual como inversión, cubrir pedidos extraordinarios o estacionalidades programadas.

La rentabilidad operativa, representada por su fondo generado por las propias operaciones (FGO) las cuales deben generar rentabilidad pura, debe existir; caso contrario, nuestro negocio no es rentable. La rentabilidad operativa debe provenir de su eficiencia o productividad (ingresos operativos/egresos operativos). En conclusión, si soy productivo, soy rentable y si soy rentable, tengo liquidez. Los directivos cautos generan una reserva para épocas de baja liquidez como son las contracciones de mercados o transiciones de modelos de negocios.

Cuando se requiere incrementar la productividad existen dos alternativas básicas: la primera es incrementar las ventas y la segunda bajar los costos y gastos.

Con respecto a la primera, teniendo como marco un tamaño de mercado sin crecimiento, las vías de incremento podrían ser:

- Innovación de productos o servicios hacia otro segmento de mercado.
- Nuevos mercados como la Unión Europea. Este punto es muy atractivo para medianas empresas ya que el mercado europeo es muy diverso y siempre se pueden encontrar nichos de mercado que puedan suplir las ventas del mercado local. Obviamente, esta alternativa es laboriosa empresarialmente, pero podría ser una gran oportunidad de futuro.
- La segunda gran estrategia, la de bajar costos o gastos, trae consigo dos grandes ámbitos de trabajo:
- Capacidad ociosa.
- Racionalización de gastos de soporte, administración y gerenciales con relación a la generación de valor.

La capacidad ociosa es definitivamente un problema estructural ya que, salvo casos muy especiales, la capacidad de producción es una variable fija, poco flexible. La primera y gran solución sería ocupar la capacidad ociosa para incrementar ventas como se determinó anteriormente.

El otro gran problema que origina la capacidad ociosa es su impacto en la estructura de costos, específicamente en los costos fijos unitarios que repercuten en costos altos y precios altos. En Ecuador la gran mayoría de las empresas reparte sus costos fijos hacia los productos sin considerar la capacidad ociosa; esto origina que el costo de esa capacidad sea absorbido por la capacidad utilizada.

Otro problema que es importante mencionar es la desproporción que existe entre los márgenes directos generados por las células de rentabilidad y las áreas de servicio o costo que absorben el valor generado por dichas células. Se entiende por célula de rentabilidad a los centros de responsabilidad financiera de ingresos o de beneficios que solamente tengan ingresos, costos y gastos directos.

ENFOQUE

A nuestro criterio, si bien es cierto que el mercado es restringido, no podemos paralizarnos sino más bien tomar una actitud positiva buscando soluciones técnicas a estos problemas empresariales. Es verdad que algunos analistas ven este periodo de forma negativa: desde el punto de vista empresarial corre el tiempo para hacer algo porque si no hacemos nada, en un año vamos a estar igual o peor, ya que no existe por el momento ninguna alternativa que vislumbre un crecimiento del mercado interno.

Desde el punto macroeconómico, sea el modelo económico que sea, no lo vamos a poder controlar. Nos tenemos que enfocar en transformar el interior de nuestra organización, por lo tanto, la idea es pasar de un pesimismo a un optimismo.

IDEA 1: DEFINIR LOS CRITERIOS DE VALOR (ESPECIFICACIONES CLARAS DE QUÉ ES VALOR PARA EL CLIENTE):

Cada empresa tiene su modelo de negocio y este es único, es como su ADN y por lo tanto debe establecer claramente las especificaciones tangibles por las cuales el cliente trabaja con nosotros, sea producto o servicio. Todo aquel gasto, costo o inversión que no se alineen con esas variables pasa a ser desperdicio de dinero. Las preguntas básicas para establecer estas variables son: ¿A quién soy útil? ¿En que soy útil? Estas preguntas denominadas "Función de Utilidad" deben establecer las variables que generan valor a los clientes. Para ordenar las mismas se pueden clasificar en familias de variables como son costo, tiempo de respuesta, gama de productos, innovación y consistencia.

IDEA 2: ¿CUÁNTO VALOR ESTOY GENERANDO?

La rentabilidad de una empresa podría ser vista como la suma de rentabilidades parciales: hay empresas que rentabilizan los clientes, los productos, los canales, los pedidos. Se debe tener claro cuál o cuáles son las células de rentabilidad de cada negocio. A cada elemento que genera estas rentabilidades parciales se denomina célula de rentabilidad. Cada célula se distingue por tener un ingreso directo, un costo directo y un gasto directo generando al final un Margen Directo. La suma de estos márgenes directos es la generación de valor operativa de esa empresa.

A esta suma se le debe restar todos los gastos que generan las unidades de soporte y gerenciales. Lo hemos hecho así porque el Ecuador tiene un grave problema en

…Si soy productivo, soy rentable y si soy rentable, tengo liquidez. Los directivos cautos generan una reserva para épocas de baja liquidez como son las contracciones de mercados o transiciones de modelos de negocios.

la relación entre la suma de los márgenes directos (creación de valor) y el consumo de valor que realizan las unidades de soporte y gerenciales. Con este análisis podemos contestar las siguientes preguntas: ¿Cuánto debo vender para obtener un dólar de margen directo? Por cada dólar de margen directo ¿cuántos centavos se vuelven beneficios antes de impuesto? Al hacer estos simples análisis podemos ver las relaciones entre ventas, márgenes directos, gastos de soporte y gastos gerenciales. Es decir, se puede identificar tanto la capacidad de generación de valor como el consumo de recursos y determinar si sus proporcionalidades son racionales.

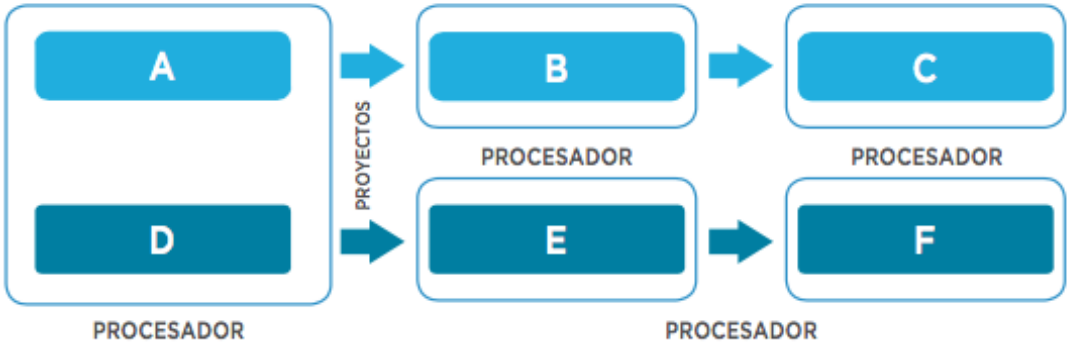
IDEA 3: ¿CUÁNTO REALMENTE ME CUESTAN MIS PRODUCTOS O SERVICIOS?

Otra problemática que existe en la gestión empresarial es el tratamiento que se le brinda a la estructura de costos de los productos o servicios y por ende a sus precios. Existen dos filosofías básicas sobre la asignación de estos costos o gastos que no son directos a los productos o servicios y que además son, en su gran mayoría, de carácter fijos.

La primera se sustenta en la distribución de costos y gastos indirectos a los productos y servicios. Las mane-

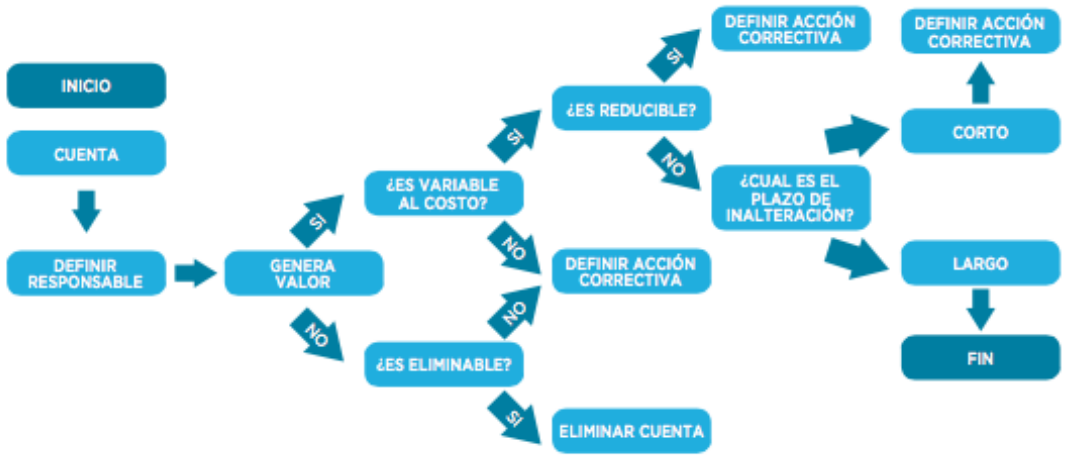
CÉLULAS DE RENTABILIDAD FINANCIERA

SISTEMA DE ABSORCIÓN DE COSTOS POR PROCESADORES



1. La empresa de divide en procesos
2. Procesos son manejados por procesadores
3. Procesadores consumen personas e insumos
4. Productos y Servicios absorben Recursos de Procesadores

ÁRBOL DE COSTOS Y GASTOS



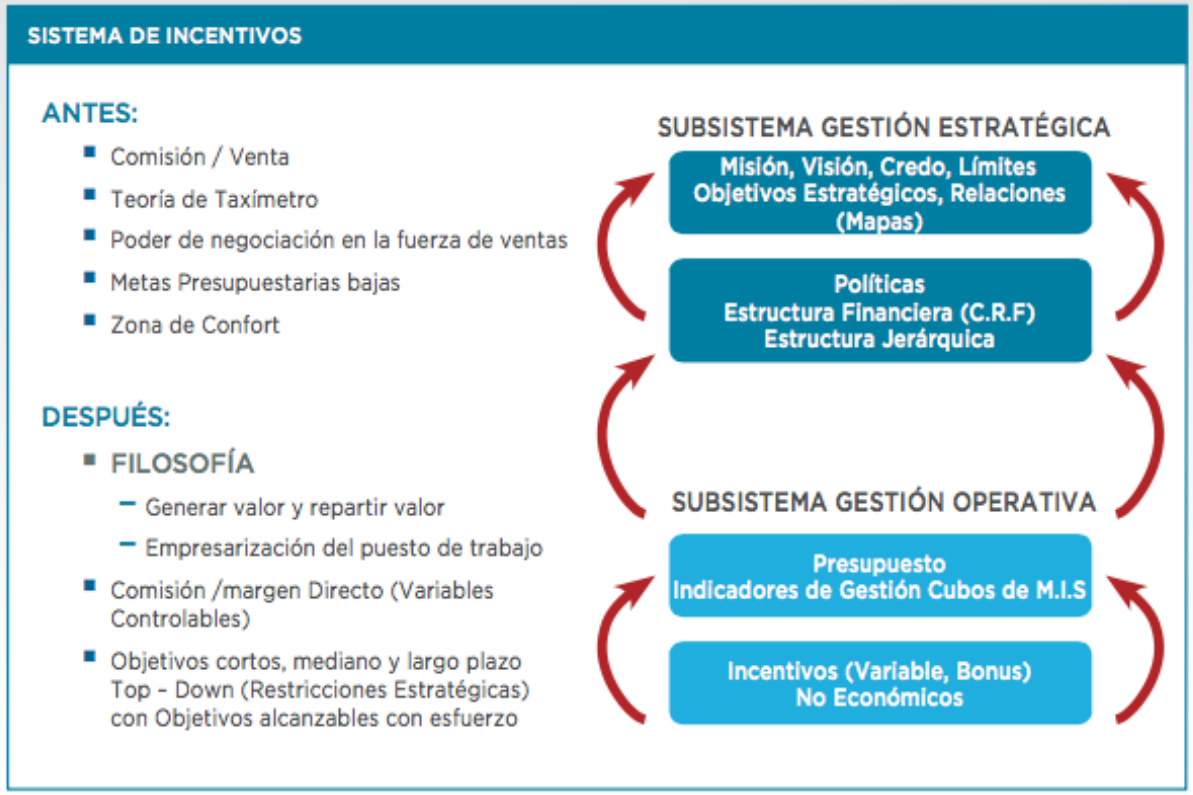
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO ENTRE MODELO DE NEGOCIO Y CUENTAS CONTABLES (GASTOS)

…Si bien es cierto que el mercado es restringido, no podemos paralizarnos sino más bien tomar una actitud positiva buscando soluciones técnicas a estos problemas empresariales.

ras más frecuentes se basan en variables que consumen recursos o inductores de costos; los más comunes son horas de mano de obra, costo de mano de obra, costo de materia prima, número de personas, costo de fabricación, horas máquina, etc. La mayoría de las empresas distribuyen sus costos y gastos indirectos de esta manera general a los productos y servicios.

El efecto de esto es que todos los meses cambian los costos y por ende las rentabilidades de nuestros productos y servicios. Esto ocasiona una distorsión total de precios ya que no se puede cambiar los precios todos los meses. Así mismo, podría darse el caso de que nuestra competencia tenga precios muy bajos o muy altos con respecto a los nuestros y nos preguntemos internamente la razón.

Una de las respuestas a estos efectos es que las empresas no consideran criterios básicos en su estructura de costos. El esencial es la capacidad práctica; se define como la máxima producción que puedo realizar con los recursos que tengo. Haciendo una metáfora, al diseñar los sistemas de costos se debe pensar como "productos o servicios" que absorben recursos y/o costos de la organización a medida que son procesados. Absorber costos del sistema productivo quiere decir que a cada producto, servicio o cliente le tengo que asignar solamente el pedacito de capacidad del sistema operativo. Lo que no se ocupe es mi capacidad ociosa y, por lo tanto, la misma tiene un costo determinado. Este costo es de carácter gerencial ya que contablemente se ha gastado. Comparando ambos sistemas, la distribución de costos hace que



los productos tengan precios más altos y costos más altos. En cambio, si solo le asignamos lo que absorbe de costos es mucho más justo para el producto, conozco mi productividad y puedo establecer una política de precios racional.

IDEA 4: ELIMINACIÓN DE GASTOS QUE NO AGREGAN VALOR

Este proceso es relativamente simple: debemos tomar las cuentas contables y ver si ese gasto o costo está alineado con la generación de valor de la idea 1, y si no me genera valor lo elimino. Así de simple. Lamentablemente en el mundo real los costos fijos han predominado en muchos aspectos como son, por ejemplo, los presupuestos personales y la única manera de bajarlo considerablemente es eliminando el gasto.

Otro gran problema son las cuentas "colchones" o que uso de back up para llegar a la meta. Deben ser eliminados de raíz, el generar "colchones" innecesarios en los presupuestos, desde un punto de vista filosófico, es antiético, debe ser totalmente transparente.

IDEA 5: SISTEMAS DE INCENTIVOS ALINEADOS A LA GENERACIÓN DE VALOR

Al tener los mercados contraídos lo que se debe cuidar es la productividad ya que de ésta deriva la rentabilidad y liquidez. En este escenario se generan dos grandes desafíos, impulsar las ventas ganando participación de mercado y cuidando los gastos. La mejor manera es responsabilizar a cada vendedor, jefe de ventas, gerente de ventas de cuidar su margen directo, al mismo tiempo que poner metas desafiantes pero alcanzables de ventas. Es decir, se evalúa por su cumplimiento en ventas pero se bonifica en función de su margen directo que se estableció en la idea 2. El responsable de cada margen directo se empeñará en alcanzar los niveles de venta pero cuidando los gastos y costos y, por lo tanto, se cumplen ambos objetivos.

Otro muy buena práctica es que la determinación de las nuevas metas obedezca a planes de incremento en la participación de mercado. Estas metas deben ser impulsadas por la alta dirección y no por la fuerza de ventas. Tradicionalmente las metas las establece el vendedor y eso origina que el poder de negociación esté en la fuerza de ventas; esto hace que las metas presupuestarias sean bajas. En síntesis, la cartera de clientes no se debe adaptar al vendedor sino el vendedor al mercado.

SOBRE EL AUTOR

Hugo Pérez de la Puente es PhD en Management por ESADE Business School de la Universitat Ramon Llull de Barcelona, España. Es MBA por IAE Business School, Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina, y Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Es Presidente de Deepbudgeting Consulting.