

GESTIÓN

La rentabilidad es lo importante

La búsqueda de la cifra de negocio puede conducir al empresario a perder de vista lo que es crucial para la empresa: la rentabilidad. Un aumento en las ventas no indica nada bueno si, en contrapartida, el margen de beneficio se ha reducido. Esto significa-

ría que el aumento en las ventas es el resultado de precios más bajos. Una empresa no se juzga por su volumen de negocio, sino por su rentabilidad. El seguimiento de la tasa de margen permite al empresario posicionarse en relación con sus competidores.

REPLANTEAR OBJETIVOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD

¿Por qué olvidamos el margen?

Muchas pymes sólo siguen el crecimiento de facturación y la ganancia de cuota de mercado

Jordi Goula

Habitualmente, las empresas acostumbran a hacer hincapié en los datos de facturación o de ganancia de cuota de mercado para mostrar su evolución a lo largo del año. Si no están cotizadas en bolsa, el beneficio queda para el final del ejercicio. Por supuesto, la visión que dan es absolutamente sesgada, ya que uno puede vender mucho más pero ganar muy poco o incluso perder dinero al final. La clave está en el margen (diferencia entre el precio de venta y precio de coste), del que se habla muy poco y, en cambio, es el indicador clave de la marcha de una empresa. Los empresarios y los emprendedores deben tener muy claro, pues, que sin margen, no hay negocio posible. Parece una perogrullada, pero, lamentablemente, a juzgar por lo que se hace, no es así.

“Muchos gerentes de empresas, y muy especialmente de pymes, consideran una necesidad vital fijarse como una meta subir las ventas en relación con las del ejercicio anterior; dedican un gran esfuerzo a ello y desgraciadamente, el resultado final puede ser una reducción de los beneficios de la compañía”, apunta Francisco M. López, fundador de la consultora Ideae. Y prosigue, “la empresa no vive de las ventas, vive del beneficio. La gestión y el seguimiento del margen comercial

Si se persigue sólo el crecimiento de la facturación, se puede acabar en caída de beneficios

es la mejor manera de mejorar la rentabilidad. Su correcta gestión puede aumentar los beneficios finales entre el 3% y el 7%. Ahora bien, es una filosofía que debe ser asumida por toda la organización, partiendo de la base de que toda la empresa está volcada en participar en el proceso de venta y, por tanto, todos son responsables del margen resultante”.

En realidad, a su juicio, es algo que las empresas ya están haciendo a medias. Explica que establecen un margen y fijan un umbral de rentabilidad. Sin embargo, luego, en el día a día,

manda el mercado y para no perder ventas, por ejemplo, se bajan precios. “Y eso no va por ahí. Se ha de seguir el margen en cada producto, zona, agente, distribuidor... para ver cuál se desvía y corregirlo”. ¿Cómo hacerlo?

CINCO PASOS FUNDAMENTALES

López apunta cinco pasos fundamentales. El primero es cambiar el sistema de remuneración variable al vendedor, basarlo en el

margen bruto y no en las ventas. El segundo es adecuar la información contable y centrarla en el margen, sin cambiar el Plan General de Contabilidad. “El 80-90% de la información precisa para ello ya la tenemos y no la usamos”, dice. El tercero es cambiar las campañas publicitarias hacia aquellos productos que ofrezcan más margen. El cuarto se refiere a optimizar el coste. “El precio de venta lo pone el

mercado y hay que revisar todos los procesos de coste, fabricación, materias primas, proveedores...”. Y el quinto, rentabilizar la red comercial en función de los productos que den el margen previsto. “Creo que el margen bruto es el mejor sistema de información para gerencia”.

Argelia García, socia y directora de expansión de *External Financial Management* afirma que “en la crisis lo que se ha reventa-

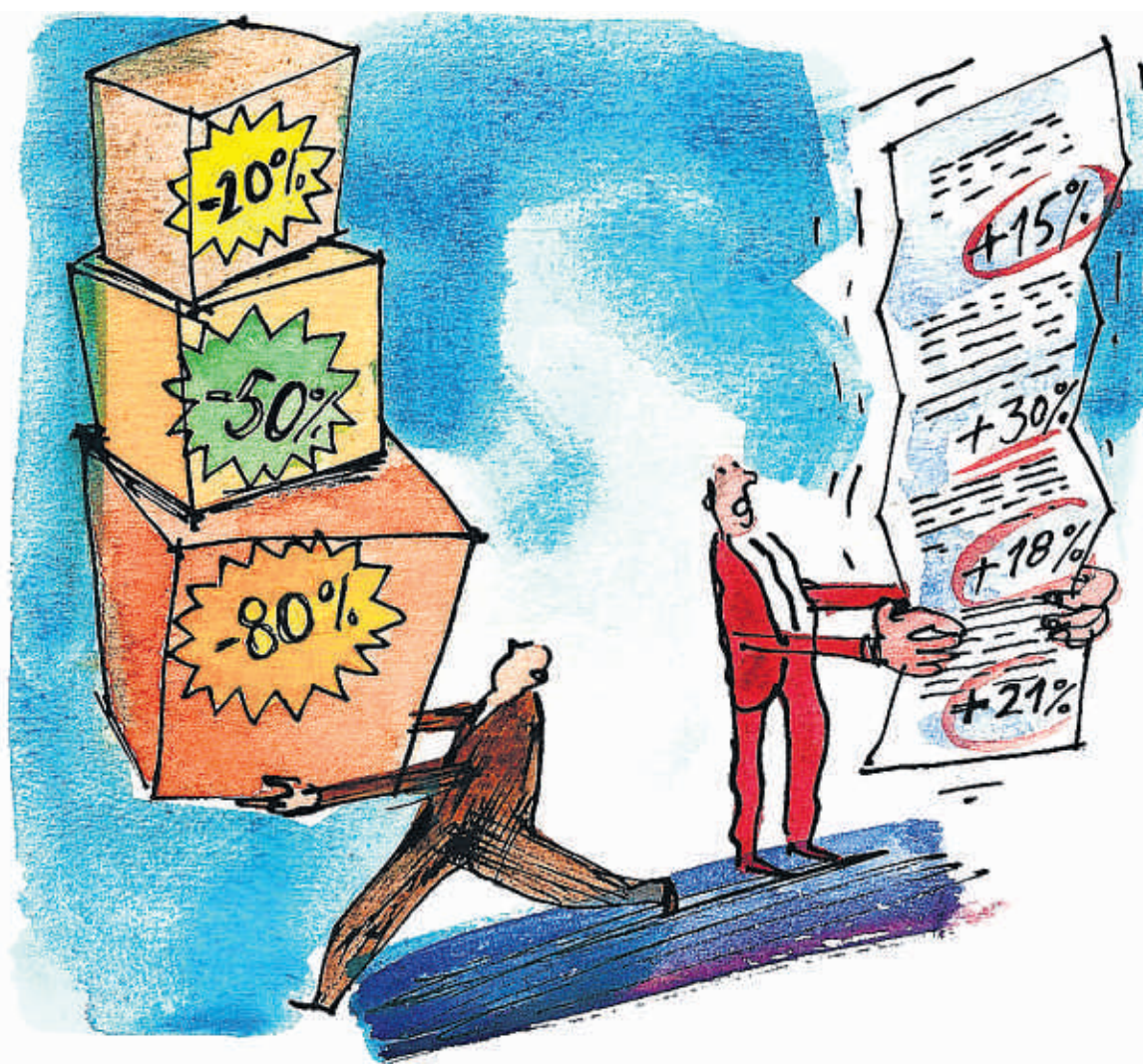
do en muchas empresas es el margen y por ello ha habido problemas importantes de tesorería: vendemos menos y más barato, los costes no bajan a la misma velocidad, los gastos financieros se disparan... y pierdes la capacidad de poder pagar a la estructura. Eso ha pasado en muchas empresas, no han controlado el margen y reparan en que no hay tesorería cuando ya es tarde; deberían haber actuado antes”.

A veces parece olvidarse que la empresa no vive de las ventas, sino del beneficio

Para evitar esta situación, García propone tres pasos que dar. Lo primordial es tener una buena información del margen bruto de cada producto y de cada cliente. En segundo lugar, disponer de una pormenorizada radiografía del precio de coste de cada producto. “¡Ojo!, no siempre es fiable la que se tiene. Es una información muy abandonada”. Y, por último, tramitar la información del margen bruto al departamento de ventas, para que el comercial sepa bien qué margen le deja cada producto. Por esta vía se puede llegar incluso a “ganar más vendiendo menos”.

LA HERENCIA DEL PASADO

López se muestra crítico con muchas pymes. En realidad, con el margen está planteando pasos de puro sentido común, ¿por qué no las aplican? Desde su punto de vista hay una serie de razones. “La clave está en que muchas pymes no han tenido necesidad de salir a vender, porque los clientes les venían a comprar. Conozco empresas que podrían exportar y no lo hacen, porque no saben cómo hacerlo o no son proactivas en la venta. En definitiva, venimos de una situación privilegiada. Ello llevó a que no se hicieran los análisis necesarios internos, que ahora deben hacerse a toda velocidad. Además, al no tener necesidad de salir a vender, no hay una mentalidad proactiva para la venta y, lo que me parece muy grave, es que en muchas ocasiones se ha llegado a perder de vista que la empresa existe para ganar dinero y para ello se ha de salir a vender. Esta es una cultura que se había perdido o estaba poco desarrollada en la época de la abundancia”.



JOMA

Repercusiones del aumento del IVA

El reciente aumento del IVA abre la posibilidad, ya manifestada por algunas empresas, de no repercutirlo sobre el precio final al cliente y asumir esa subida con una minoración de su margen. ¿Pueden hacerlo? ¿Que representa para su beneficio? Francisco M. López recuerda que “la gestión orientada al margen es una herramienta que proporciona información al gerente de los márgenes de cada uno de los productos, familias, zonas, depar-

tamentos... y con ella el empresario podrá determinar en qué productos, en qué zonas, en qué circunstancia en relación con la competencia, puede asumir esa reducción de su margen bruto al no repercutir la subida y si la decisión de no repercutir la subida representa un incremento de las ventas y en cuánto”. En definitiva, concluye que “no hay una regla de oro, pero con la gestión del margen tendremos ocasión de determinar dónde, cómo y en qué medida

repercutimos o no el aumento del IVA”. Para Argelia García, los sectores que van a “tragarse” en mayor medida la subida del IVA son aquellos que compiten por precio, los que venden a administraciones y ya han firmado contratos o quienes hayan pactado paquetes turísticos y el “retail” en general. Y advierte que “hay sectores que están trabajando con márgenes muy pequeños y basan el negocio sólo en el volumen. Si no pueden repercutirlo, lo pasarán mal”.