

# Cómo Orientar a las PYMES al Beneficio y la Rentabilidad



***Vender no es el objetivo,  
solo es un medio para ganar dinero.***

*Partamos de una premisa fundamental: el objetivo prioritario de cualquier empresa debe ser la obtención de un beneficio suficiente para poder remunerar adecuadamente a sus accionistas. Objetivos de cualquier otra índole (importantes, pero secundarios) quedan a él supeditados, pues de no lograrse durante un tiempo prudencial, la propia existencia de la empresa se verá en peligro.*

Las estrategias que tienen al producto y al cliente como los protagonistas de la gestión son útiles si, y solo cuando, gracias a ellas aumenta la cifra de beneficios netos y el ratio de rentabilidad. Mayor facturación, menor cifra de gastos, una ampliación de gama, un nuevo mercado en el que vender, el aumento de la plantilla o la mayor inversión en elementos del activo son factores que no se pueden considerar como positivos hasta no determinar su impacto en la cifra de beneficios o de rentabilidad.

Mi contacto con empresarios me permite asegurar que casi todos ellos conocen la cifra de facturación y su evolución en los últimos ejercicios. Pero realmente son muy pocos quienes conocen el beneficio neto y, muchos menos, la rentabilidad obtenida por su inversión.

Hay una identificación entre tamaño y beneficio, facturación y beneficio, a ser lo más grande posible, cuando en muchos casos los más favorecidos son los proveedores de los factores de producción (proveedores, trabajadores). La situación se complica cuando a estos colectivos se suma una parte de los clientes, que se aprovechan de la mayor vulnerabilidad, porque ser mayor no asegura siempre una mayor independencia.

Cada vez más encontramos empresas que presentan en sus cuentas anuales simultáneamente fuertes aumentos de la facturación, crecimientos de la cifra de beneficios en muy inferior medida (a veces, incluso menores en términos absolutos) y menor rentabilidad financiera, como vemos en este cuadro:

Tabla A		
	Año 2009	Año 2010
Facturación	100	140
Beneficio Comercial	30	32

La necesidad de su análisis queda oculta por la presencia de mayores cifras absolutas (vendemos más y ganamos más, luego pensamos que mal no vamos), escondiendo una menor potencia de la ventaja competitiva. Invito al lector al cálculo de la ratio de su empresa, como paso inicial al control de la empresa.

Una empresa sin control sobre el origen de sus beneficios es una empresa descontrolada, y su evolución dependerá más de factores exógenos que de sus actuaciones. El equipo directivo debe implantar controles que permitan

Identificar oportunidades y amenazas, rentabilizando las fortalezas y minimizando el impacto de las debilidades que presenta. ¿Puede suponer cuál será la evolución de las variables de la Tabla el próximo ejercicio si no se toman medidas correctoras?

La reducción del margen medio de las ventas de una empresa solo puede ser consecuencia de alguna de estas decisiones de la Dirección, que también pueden aparecer de forma simultánea:

- Aumento de los costos directos, sin repercusión en el precio de venta.
- Rebajas en el precio de venta, sin haber previas rebajas en los *inputs*.
- Modificación en el *mix* de procedencia de la facturación, tanto en términos de clientes como de productos.

**No hay que vender más, hay que vender bien: saber a quién vender.**

En sectores competitivos, es cada vez más frecuente la presión por parte de los clientes tanto en precio como en otras condiciones (aplazamientos en el pago, plazo de entrega, etcétera) y su aceptación tiene su impacto en la cuenta de resultados. Si a ello le unimos una endeble posición negociadora por la necesidad de conseguir pedidos para financiar la estructura fija de la empresa, es necesario examinar la conveniencia de mantener tratos con ese tipo de clientes, aun a costa de perder tamaño.

Cierto es que el beneficio bruto de la empresa, además del margen, viene también determinado por la rotación del activo sobre las ventas, por lo que se ha de tener en cuenta el esfuerzo hecho (la inversión realizada) para lograr las ventas. Pero intentar compensar la reducción del margen unitario con mayor volumen conducirá a presentar el precio como ventaja competitiva, lo cual es solo compatible con estructuras de producción o compras orientadas a minimizar los costos: a priori no parece la mejor opción para las empresas.

Queda, siguiendo a Michael Porter, buscar mercados y clientes a los que ofrecer ventajas de tipo cualitativo, jugando el precio un papel menos determinante en la elección del proveedor. Otra opción es crear nuevos mercados, “océanos azules” en la terminología del profesor W. Chan Kim, para lo que se debe partir de un buen conocimiento de las necesidades de los clientes, de la competencia y del sector. En cualquier caso, la decisión de mantener, modificar o suspender la relación con un cliente se debe tomar en función de la aportación que haga a los objetivos generales de la empresa. Solo hay relación directa entre volumen de actividad y beneficios en los sectores con el margen comercial uniforme en todos los productos y servicios ofrecidos: para todas las demás situaciones, las más habituales, es imperativo analizar la contribución de cada cliente.

En este sentido, son muy interesantes las conclusiones del estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers sobre la aportación de cada uno de los tipos de clientes a la facturación y a los beneficios. Esa aportación queda reflejada en esta tabla:

Tabla B			
	Cantidad	Ventas	Beneficios
Cientes A	4	20	29
Cientes B	26	50	55
Cientes C	70	30	16

Muy pocos clientes aportan la mayor parte de los beneficios, y la mayor parte de los clientes solo aporta volumen de negocio, pero no beneficios. En casi todas las empresas hay clientes que han aportado pérdidas, sin que ello se haya previsto como herramienta de comunicación (regalo de mercancía, para la mejora de la imagen, clientes prescriptores, etc.) o como forma de inversión: su desconocimiento indica descontrol.

No se debe asociar “clientes grandes” con “buenos clientes”: los unos aportan facturación, los otros contribuyen a nuestro beneficio. Rasgos comunes a los clientes grandes son: imponen sus condiciones, centran el proceso de compra en el precio, tienen un alto nivel de exigencia, conocen su posición negociadora y la utilizan, compran lo que ellos necesitan (los productos de atracción, con poco margen), más que venderles se les despacha, tienen compradores profesionales con abundante información del mercado y de la competencia. Muchas veces los grandes clientes se convierten en malos clientes, y solo coincide el bueno y el gran cliente si la estructura de márgenes es uniforme, lo cual no es muy frecuente.

Esta clasificación de los clientes en función de su aportación al margen de contribución exige implantar un adecuado sistema de información, tarea que debe ser realizada por todas las empresas, siendo más fácil y con mejores resultados en las pymes, precisamente por ese menor tamaño y número de clientes.

Solo los buenos clientes, aquellos que nos ayudan a conseguir el objetivo de la empresa, deben ser los receptores de los instrumentos en que se plasmen las políticas de retención y de fidelización. Y en gran número de ocasiones su círculo de relaciones actúa de modo similar, por lo que se debe fomentar la recomendación.

**No hay que vender más, hay que vender bien: saber qué vender**

La gama o surtido de la mayor parte de las empresas se compone de productos con un margen unitario superior a la media (productos de impulso) y otros con márgenes inferiores a la media (productos de atracción). Aunque pudieran tener el mismo precio de venta unitario no es lo mismo cara al beneficio vender uno u otro: la venta en mayor medida de los productos de atracción influye en el beneficio comercial y es otra de las causas de la situación descritas en la Tabla A.

Los productos de atracción se caracterizan por ser demandados por los clientes, porque más que venderlos hay que despacharlos, su precio es comparado con el ofrecido por la competencia, porque su venta posibilita la venta del resto del surtido y también su aportación al beneficio procede

más de la rotación que del margen. En los productos de impulso se ha de hacer mayor esfuerzo comercial (con la venta personal, técnicas de Merchandising), contribuyendo al beneficio vía margen y con el precio jugando un papel secundario por no ser una compra tan repetitiva.

Una mayor proporción de venta de los productos de atracción favorece una tendencia a la baja del margen medio de la empresa, por lo que el equipo comercial ha de ser estimulado para evitar esta situación. Caso de no haber algún tipo de discriminación, lo más probable es que se venda lo más sencillo.

Partiendo de que el beneficio comercial de la empresa es la suma del beneficio de cada producto, se impone asociar a cada producto su contribución al margen bruto total, tarea a la que también debemos orientar el sistema de información. La aplicación del principio de Pareto (regla 20/80) facilita la localización de los productos con mayor importancia, tanto en términos de facturación como de beneficio comercial.

Este cálculo puede descubrirnos la existencia de más productos con contribución negativa de lo previsto, lo cual puede ser intencionado (buscando imagen, prestigio, recomendaciones) o no intencionado (errónea política de fijación de precios, presión de la competencia y de los clientes): cuanto más frecuente sea la última opción, más descontrolada estará la empresa.

Animo a todos aquellos que tengan influencia en estos ámbitos a analizar de modo periódico esta información, y conocer si la existencia de una determinada línea de productos está justificada en términos de beneficio o no. Si la introducción de medidas correctoras (subida de precios o reducción de costos) no es posible y no se obtiene el resultado previsto, se debe valorar su sustitución y/o eliminación, aunque antes de esa decisión se haya de valorar sus efectos sobre el beneficio global.

En definitiva, el beneficio comercial de la empresa solo se consigue vendiendo productos con beneficio comercial a clientes que generan beneficio comercial. La existencia de productos y clientes que no aportan beneficio a la empresa solo se justifica bajo premisas de carácter cualitativo (imagen, prestigio, papel prescriptor) y si su impacto en el resto de clientes y productos debe quedar claramente reflejado en la cuenta de resultados.

***El beneficio solo es una de las exigencias de la rentabilidad.***

El principal recurso escaso en la empresa es el dinero, y éste no acude en busca de beneficio, sino de rentabilidad. Si

se quiere atraer nuevo capital o evitar que busque otros destinos no debemos fijar el objetivo en términos de beneficio comercial, ni siquiera neto, sino rentabilidad. Así el inversor, el capitalista puede compararlo con otras posibilidades de inversión (depósitos, Bolsa, inmuebles, otros sectores, otras regiones, etc.): obtener beneficio no es suficiente, hay que ser más rentables.

La vinculación de la rentabilidad y el riesgo hace que para cada sector y cada empresa sea distinta la rentabilidad mínima, pero al menos debe alcanzar la aportada por los activos financieros sin riesgo (letras, depósitos, etc.). Si una empresa, de modo persistente, ofrece una rentabilidad financiera inferior al 3% (sin importar el volumen absoluto de los beneficios), los accionistas percibirán que no están haciendo un buen negocio y comenzarán a valorar deshacer la inversión o modificar sus términos.

En las empresas de servicios se debe añadir el cálculo de la rentabilidad del tiempo (su bien más escaso), del mismo modo que cada sector aplica ratios de rentabilidad propios (rentabilidad por metro cuadrado, por habitación, etc.) que sirven para evaluar la eficacia y eficiencia del equipo gestor.

La rentabilidad de la empresa es la suma de las rentabilidades aportadas por cada uno de los clientes y por cada uno de los productos y servicios que componen nuestra cartera. Un paso más en la obligación de los gestores es la necesidad de comparar el beneficio aportado por cada una de las variables con la inversión que ha sido necesaria para conseguirlo: así se puede analizar la conveniencia de mantener un cliente o producto, valorar la eficacia de las estrategias comerciales, establecer rentabilidades medias a aportar por línea de producto o tipo de cliente y destinar un capital escaso a uno u otro destino, departamento, delegación, etcétera.

La orientación de la empresa a la rentabilidad debe comenzar por una auditoría de la situación actual de los agentes generadores de ingresos (clientes y productos) y valorar su nivel de coincidencia con las exigencias por parte de los capitalistas. Este análisis debe servir para que las decisiones futuras de inversión y desinversión (que implica competencia entre proyectos, departamentos, sedes) se tomen en base a la rentabilidad financiera aportada (con mención al riesgo), salvo que el capital tenga a bien considerar beneficios de otro tipo, por ejemplo, los emocionales.



**Luis Sendino**, graduado del IE, colabora en la Escuela de Negocios del EOI como profesor de Marketing, Economía y Estrategia. Como consultor se dedica a ayudar a las PYMES, propietarios y directivos a desarrollar ventajas competitivas sostenibles utilizando la formación y la información.