



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Empresas Familiares La Administración

Ing. Santiago Antognolli

Empresas Familiares: La administración

“Lo que no se puede medir, no se puede administrar”

Una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas pyme, es la de entender la importancia de la administración.

La gran mayoría no tiene idea de sus costos, sus resultados, y no pueden medir las consecuencias de las acciones y los cambios efectuados con el fin de mejorar. Todas, por mas pequeñas que sean, generan información (facturan, compran, pagan, cobran, transforman materiales o prestan un servicio), aún aquellas que no cuentan con un sistema de gestión contable.

El problema radica en como se utiliza esa información.

Si no se entiende el objetivo básico de la administración, lo más probable es que se manejen infinidad de números que no significan nada y no reflejan la realidad de la empresa.

Deberían ser los contadores los responsables de generar y presentar esa información como una herramienta, pero, generalmente, no es así. (Ver *El Contador Público en las Pyme* artículo del mismo autor).

Objetivo de la Administración

El objetivo básico, y razón de ser, de la administración es **GENERAR INFORMACION.**

Y esa información debe ser generada en dos direcciones:

“**De la empresa hacia fuera**”, es la información que generalmente sí se maneja, y muy bien, está destinada a organismos externos (bancos, oficina de impuestos, gobierno y proveedores) son declaraciones de impuestos, balances, estados de situación patrimonial, etc. Al respecto los Contadores Públicos están capacitados para manejar esa arista de la información muy eficientemente.

“**Hacia el interior de la empresa**”, es decir, utilizar la información como herramienta de decisión. Para eso debe ser presentada de forma que nos muestre los verdaderos resultados de la gestión.

Existen algunos indicadores que es imprescindible conocer para poder tomar decisiones, que también tienen dos objetivos:

- Darnos resultados de la gestión
- Generar acciones de corrección o mejora.

Ecuación básica de la empresa

Es una ecuación muy sencilla que nos da herramientas de mejora y de resultado del negocio.

Cantidad de clientes posibles

(Base de datos o cantidad de clientes que podrían comprarnos)

X

Índice de captación

(% de clientes que nos compran sobre la cantidad de clientes posibles)

= **Cantidad de clientes**

X

N° de compras por año por cliente

(Promedio de compras por cliente por año $\frac{\text{Cantidad de facturas}}{\text{N° de clientes que compraron}}$)

X

\$ Por compra

(Promedio de facturación por cada compra $\frac{\text{Facturación}}{\text{cantidad de facturas}}$)

= **Ingreso total**

X

% de ganancia

= **Rentabilidad anual**

Esta simple ecuación, que puede ser aplicada a organizaciones de cualquier tamaño, nos dice de la efectividad de la gestión de la empresa.

Debemos conocer cada uno de estos números perfectamente.

Entonces la gestión consiste en fijar objetivos de incremento en cada uno de ellos, es interesante hacer el ejercicio de ver como aumenta la rentabilidad anual aumentando un 5% cada indicador de la ecuación básica de nuestra empresa. No parece una tarea imposible, más bien muy fácil de alcanzar, y los resultados son sorprendentes.

Veamos como podemos optimizar cada uno de estos indicadores.

Cantidad de clientes posibles: son aquellas personas o empresas que podrían necesitar de nuestros productos o servicios. Es indispensable contar con una base de datos de estos. Muchas veces el mercado es tan amplio que parece imposible conocer a todos, pero el objetivo es tratar de conocer todo lo posible sobre el segmento y ver como hacemos para que aquellos que no conocen nuestro producto sepan que existimos.

Índice de captación: Porcentaje de clientes que nos compran, respecto a los clientes posibles. Para incrementar este índice debemos tratar de conocer las percepciones y ofrecerles a estos potenciales clientes lo que necesitan. En definitiva se trata de medir la cantidad de nuevos clientes que incorporamos. Es el resultado de las acciones de marketing que decidamos. De todas las acciones de promoción debemos medir la efectividad, si no se transforma en un gasto inútil. Es muy fácil preguntar a los clientes como llegaron a nosotros y registrar la respuesta.

Cantidad de clientes: No es ni más ni menos que la totalidad o base de clientes que nos compran.

N° de compras por año por cliente: Debemos analizar profundamente la base de clientes. Conocer cuanto nos compra por mes cada uno, y en función de esto, ver que rentabilidad nos deja.

Existen muy pocas verdades absolutas en la dirección de empresas, y una de ellas es la que dice que **“el 20% de los clientes nos generan el 80% de la facturación”**, y, normalmente son, los clientes mas maltratados. El objetivo será entonces, ver como hacemos para que nos compren más veces todos los clientes.

\$ Por compra: Es el promedio del importe por factura emitida, o sea el promedio de la venta a cada cliente. Debemos fijar un objetivo de incremento, por aumento de precios, si el mercado lo permite, por aumento de la frecuencia de uso o por la venta de otros artículos.

Ingreso total: Es la facturación anual. Es un indicador que todos conocen, pero el llegar a esa cifra desde el análisis de: cantidad **de clientes y promedio de \$ por compra de cada cliente**, nos permite orientar las acciones de mejora, conocer los cambios, y así controlar si esas acciones alcanzaron el resultado esperado.

% de ganancia: Es la rentabilidad que nos deja cada peso de facturación, el conocer ese número tiene que ver con conocer los costos de la empresa. Las acciones de optimización de este número tienen que ver con reducción de costos, mejora de compras, productividad, etc.

Rentabilidad anual: Esta es: La razón de ser de la empresa, es in entendible que muchísimos empresarios no conozcan perfectamente ese número.

Si se conocen los números de esta ecuación básica estamos en condiciones de planear acciones de mejora y contaremos con una herramienta para medir los resultados de las acciones tomadas.

Un caso real: Quizás sirva para entender mejor la simplicidad y la utilidad de la Ecuación básica

Cantidad de clientes posibles conocidos	350
X	
Índice de captación	24,3 %
=	
Cantidad de clientes activos	85
X	
N° de compras x cliente por año (promedio)	7
X	
\$ Por factura (promedio)	1.300 \$
=	
Facturación anual total	773.500 \$
X	
% de ganancia	13 %
=	
Rentabilidad anual	100.555 \$

Les dejo a los lectores hacer el ejercicio de incrementar un 5 % cada uno de los parámetros, algo que no parece muy difícil de alcanzar, y que depende de nosotros. Les adelanto el resultado, la rentabilidad anual pasa a 139.131 \$, casi 40.000 \$ más por año !!!

Análisis de costos

Generalmente las Pyme no tienen un conocimiento claro de cuales son sus costos de operación, también se complican con los criterios de cómo distribuir los gastos indirectos en cada unidad de producto, y nunca llegan a conocer que rentabilidad les deja cada venta. No conocen cual es el punto de equilibrio, ni cual es la ganancia neta de la empresa.

Existen varios métodos de análisis de costos, pero el de mayor simplicidad, a mi criterio es de Costos fijos, Costos Variables y Contribución Marginal, que es el que implementamos en todas las Pyme con las que trabajamos. Espero que los expertos en costos no se ofendan por esta simplificación, el objetivo es contar con una herramienta de decisión sencilla que sirva, sobre todo, a las pyme. Considero que los errores en los que se puede incurrir son compensados por la simplicidad del cálculo, y que no influyen en el resultado final teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de cada empresa.

Para utilizar este sistema de cálculo debemos fijar un criterio de cuales son los costos que vamos a considerar fijos y cuales variables.

Costos variables (CV): son aquellos que varían con la cantidad producida, es decir si producimos más gastamos más, como ser: materiales, materias primas, embalajes, amortización de matrices y todo aquello que sea parte del producto.

Costos Fijos (CF): son los que tenemos cada mes aún si producir nada, es decir que no dependen de la cantidad producida. Sueldos de supervisión y jefatura, alquileres, algunos impuestos, sueldos de directores (recuerden que estos deben ser parte de los costos) y todos aquellos gastos generales.

Criterios: es cuestión de definir un criterio de que gastos se consideran fijos y que gastos variables, el mayor problema y el que genera mayor discusión es el de la mano de obra. En todos los casos, en las pymes, aconsejo considerarla un gasto fijo, ya que, normalmente, los salarios a pagar son los mismos cada quincena, independientemente de la producción de la misma.

Los servicios (luz, gas, teléfono) también aconsejo considerarlos fijos, salvo que alguno de ellos pueda ser fehacientemente asignado a cada unidad de producto.

Una vez definidos los criterios y conocidos todos los costos podemos calcular cual es la rentabilidad de la empresa.

Método de cálculo

Nomenclatura:

Costos variables	CV
Costos fijos	CF
Precio de venta	PV
Contribución marginal	CM

$$\text{CM} = \text{PV} - \text{CV}$$

La contribución marginal es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables de cada unidad de producto.

Esa contribución marginal sirve para ir pagando los costos fijos. Cuando la CM total alcanza para pagar los gastos fijos decimos que estamos en el punto de equilibrio, es decir la facturación que nos paga los gastos sin perder ni ganar.

Cuando CM (total) = CF estamos en el punto de equilibrio

CM % promedio = CM promedio / PV facturación total

Entonces CM Total = CM% promedio x PV facturación total

En el punto de equilibrio

PV (facturación total de equilibrio) = CF / CM% promedio

Así podemos determinar contribución marginal por producto, y conocer la contribución marginal promedio de lo que facturamos. También debemos fijar una contribución marginal mínima para definir precios, en función de los gastos fijos que tenemos y de la facilidad para alcanzar el punto de equilibrio. Siempre recordando que los precios los fija el mercado y no nuestros costos, salvo que sea un producto nuevo o monopolístico, y aún así el mercado siempre fija, de acuerdo al precio, la cantidad vendible.

Alcanzado el punto de equilibrio las condiciones de negociación son otras, puedo decidir no bajar precio, porque ya alcancé esa meta o por el contrario bajarlos ya que **toda contribución marginal por sobre el punto de equilibrio es rentabilidad.**

Un caso real: Un caso concreto puede ayudar a entender el concepto. Es una empresa fabricante de accesorios para automóviles.

Costos fijos:		Costos variables:		Producto A	Producto B
Salarios	17.500 \$	Materiales		12,50	16,70
Alquileres	700 \$	Embalaje		0,22	0,22
Luz, TE	2.200 \$	Amortización de matrices		0,12	0,12
Gas	800 \$	Cartón identificación		0,16	0,16
Sueldos directores	15.000 \$	Total		13,00 \$	17,20 \$
Total	36.200 \$	Precio de venta		35,00 \$	40,00 \$
		Contribución Marginal		22,00 \$	22,80 \$
		CM %		0,63	0,57

Si suponemos que el mix de ventas es de 50 % de cada producto el CM% promedio es de 0,6. Entonces:

Facturación de equilibrio = CF / CM% = 36.200 \$ / 0,6 = 60.333 \$

Facturación que cubre los gastos fijos, no se gana ni se pierde.

Por arriba de esta facturación la rentabilidad de cada 100 \$ de venta es de 60 \$

Conclusiones:

Poner a la empresa en números nos quita sensaciones, transformándolas en certezas.

Tomar decisiones sin conocer lo más fehacientemente posible la realidad, es como emprender un viaje sin conocer el destino, sin saber si tenemos o no combustible, o si la ruta elegida está en condiciones de ser transitada. Tenemos que poder medir el resultado de las acciones de mejora, saber si alcanzamos los objetivos propuestos, los que siempre deben ser **números**. En vez de decir estoy mejor, debemos poder decir crecí un 10%.

“Lo que no se puede medir, no se puede administrar.”

Ing. Santiago Antognolli