



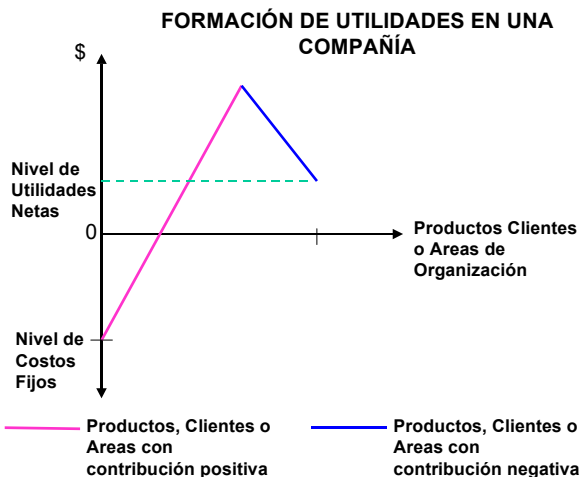
LA IMPORTANCIA DE MEDIR LA RENTABILIDAD (II)

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

En el documento anterior examinamos genéricamente los conceptos involucrados en las mediciones de rentabilidad para cualquier empresa, pero advertimos que la medición global de la rentabilidad tiene peligros porque en la práctica es la resultante de muchas acciones y decisiones, algunas de las cuales pueden haber afectado positivamente la formación del resultado global, pero otras, haber conducido a resultados negativos.

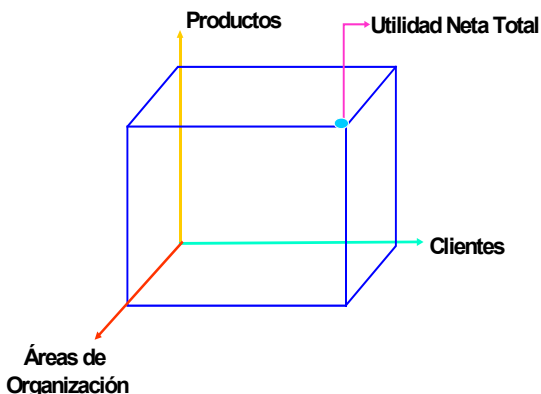
Toda compañía posee un diverso número de áreas de organización, de productos o de clientes. ¿Cuáles de ellos arrojan resultados positivos y cuáles no?.

Gráficamente es posible concebir los resultados de la empresa, así:



La formación de las utilidades netas de una empresa parte de la absorción de los costos fijos, con base en los resultados positivos de las áreas, productos o clientes rentables, pero disminuye con los resultados negativos de los que no lo son, como lo muestra el gráfico de al lado. Con frecuencia las empresas de nuestro medio no tienen claridad sobre cuál es el origen y consistencia de los resultados que registran, es decir, no conocen a ciencia cierta cuáles son las áreas de organización, los productos o los clientes rentables.

En la práctica, las empresas tienen productos, áreas o clientes que aportan positivamente a la formación de una adecuada rentabilidad y otros que no. El examen cuidadoso de estas realidades es la materia específica de los sistemas de costos, los indicadores de gestión y los modelos de rentabilidad que se emplean cada vez más. Puede asegurarse que el empresario desea ver su empresa en tres dimensiones, como lo muestra el gráfico adjunto.



La lógica en todo esto está en que algunas de las áreas de organización son las responsables de los productos y éstos son utilizados por los clientes. Así, cuando estamos evaluando un elemento, áreas de organización, por ejemplo, implícitamente podemos evaluar los otros dos, productos y clientes. De esa manera se puede crear una secuencia de mediciones sucesivas de rentabilidad, como lo muestra la pirámide adjunta:

Los sistemas de medición hacen la distinción entre un producto en forma individual y una línea de negocios donde se han “empaquetado” varios productos para satisfacer las necesidades integrales de un cliente. Un producto puede no ser rentable por sí solo pero resultar ampliamente conveniente en un “paquete” ya que ayuda a generar fidelidad y satisfacción para el cliente y como conjunto ser muy rentable .

SECUENCIA PARA MEDIR LA RENTABILIDAD



Por su parte, frecuentemente, resulta conveniente medir grupos de clientes vinculados por un elemento común, la propiedad, por ejemplo, o también segmentos de mercado o sectores específicos de clientes, con fines de investigación de mercados o evaluación de riesgo, o labores de profundización comercial.

De otro lado, resulta ilustrativa la medición de los procesos gerenciales en que está dividida la organización. Aunque siempre existen unidades o áreas con responsabilidades funcionales, en la práctica se forman o deben formar cadenas de valor en las cuales se combinan esfuerzos de varias unidades funcionales diferentes.

Dos elementos son claves en los procesos de medición de la rentabilidad de acuerdo con la propia organización: la primera es la clara identificación de a quién pertenecen los ingresos generados por los clientes y cuáles son los activos involucrados en las ventas, y, la segunda, la precisa asignación de costos a esos ingresos. La parte inicial suele ser mejor identificada, pero la de los costos, causa bastantes dificultades. Examinemos entonces la segunda.

Un área de organización, un producto o un cliente en particular demandan de la empresa el uso de dos tipos de recursos: recursos financieros por el uso de fondos y recursos físicos por el uso de infraestructura.



Los recursos financieros se suelen costear por métodos de costo promedio de capital, involucrando en ellos el costo del capital propio, de acuerdo con las modernas teorías sobre el valor agregado. El problema en este caso está en saber qué parte de los activos de la empresa se relacionan con un área, un producto o un cliente en particular para determinar la cantidad de fondos que realmente usa.

También, el costeo de los recursos físicos, sean estos recursos humanos, tecnológicos, bienes raíces, información, equipos, etc., tiene algún nivel de complejidad pues, con frecuencia, no existen muchas facilidades contables para una correcta departamentalización o asignación de los costos por recursos físicos a las áreas de organización, los productos o los clientes.

La determinación de los costos por el uso de los fondos o de los recursos físicos es materia relativa a los modelos de costos y transferencias de precios, que escapan al alcance de este documento.

Ahora bien, siempre será posible y técnicamente viable saber con exactitud cuál es la contribución de cada área de organización, producto o cliente a la formación del resultado final, es decir, la utilidad neta de la empresa.

El hecho de disponer de la información sobre rentabilidad es vital para mejorar la competitividad de las empresas, ya que permite un amplio conocimiento sobre dónde están los aciertos y desaciertos, las oportunidades de mejoramiento, los excesos de capacidad instalada, las ineficiencias, los productos y clientes campeones, los niveles de productividad, genera señales sobre cómo empaquetar los productos, cómo fijar precios, cómo optimizar el uso de los recursos financieros y de la infraestructura, entre muchos otros aspectos.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co