

EN TIEMPOS DE CRISIS: Rentabilidad y Reducción de Costos (I)

- Marysela C. Morillo Moreno

El desempeño financiero de una empresa es uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar, para ello se han creado indicadores cuantitativos como utilidad, rentabilidad, liquidez y otros, e indicadores cualitativos como innovación, perspectivas de mercado, talento y moral de los empleados, lealtad de clientes, calidad administrativa y otras. Los indicadores cualitativos son menos estáticos y absolutos que los cuantitativos, por cuanto el desempeño no puede ser evaluado aisladamente, por ejemplo, a través de utilidades en un medio económico cambiante y de inclemente competencia. Los indicadores cuantitativos pueden ser opacados por algunos factores, como la consideración del tiempo para la obtención de utilidades, la ignorancia de los costos de oportunidad, el peso desmesurado otorgado a los beneficios y costos de corto plazo, la no capitalización del valor de uso de un eficiente equipo de trabajo, entre otras. Los indicadores cuantitativos pueden verse mejorados con el menoscabo de otros, a tal efecto Paul Sallenave en su libro "Gerencia y Planeación Estratégica" (1990, p.75) indica "La utilidad es una mentira cuando esta acompañada de una pérdida de la capacidad de competencia ... por la mengua de la participación del mercado, ... de la flexibilidad financiera..."

Sin embargo las empresas requieren mejorar constantemente su utilidad para permanecer en el tiempo; a través de ello se pretende el crecimiento, gracias a las inversiones en investigación y desarrollo, tecnología y capacitación. Todo el pensamiento económico capitalista gira sobre la idea de las utilidades, y aunque criticada sigue siendo la motivación más importante del empresario; los inversionistas evalúan el desempeño de la empresa en la cual se disponen a invertir a través de indicadores cuantitativos en su mayoría, al comparar las utilidades que esperan obtener en la empresa con otras alternativas de inversión.

Por lo anterior en la presente y sucesivas entregas se presentan algunos factores que influyen en el nivel de rentabilidad, como herramientas necesarias para la gerencia en el control e identificación de oportunidades para incrementarla, dado que al conocer los factores de los cuales depende se constituye un instrumento insustituible para controlarla; también se resumirán algunas herramientas para la reducción de costos y la creación de valor que también contribuyen a elevar la rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de utilidades y la participación del mercado.

Rentabilidad financiera y sus componentes. La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es una comparación de las utilidades netas obtenidas con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). La utilidad neta es el incremento del patrimonio

resultante de una operación lucrativa, esperado por quienes invierten capital. La rentabilidad financiera (**RF**) es la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas y de las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado, y se calcula a través del coeficiente: Utilidad Neta / Capital Contable. Para mejorar el nivel de **RF** se pueden incorporar cambios en la rotación del capital contable, en el margen de utilidad neta y, en el apalancamiento financiero (**AF**); dado que la RF está compuesta por el margen de utilidad neta sobre ventas (utilidad neta/ ventas netas) y por la rotación del capital contable (ventas netas /capital contable).

$$\text{Rentabilidad financiera (RF)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$$

En la próxima entrega se explicaran las alternativas mencionadas para el incremento de la **RF**.

- Profesora de la Cátedra de Contabilidad de Costos.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - ULA
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE
morillom@ula.ve

En la anterior entrega al analizar los componentes de la Rentabilidad Financiera (**RF**) se recomendó, la incorporación de cambios en los niveles de rotación de activos y de apalancamiento Financiero (**AF**). Incrementar la rotación del capital contable no es sencillo por cuanto no depende de la empresa únicamente, sino de las condiciones del mercado que permitan incrementar el nivel de ventas; éstas a su vez dependen del producto, de la oferta de otros productos, lo cual se traduce en un problema de competencia. Otra alternativa es disminuir el capital contable como fuente de financiamiento manteniendo constante el nivel de ventas, para ello se debe incorporar deuda (o aplazamiento de deuda) en la estructura financiera (palanca financiera), maniobra que incrementa el riesgo financiero.

Usar deuda para ejercer cambios en el **AF**, es sano siempre que la deuda de largo plazo financie activos fijos y la deuda de corto plazo al activo circulante, de tal forma que se sincronicen los vencimientos de las deudas con las entradas de efectivo generadas por las inversiones. Otra condición es que la tasa de interés de la deuda no supere la rentabilidad del negocio (**RN**), definida esta última como la proporción de utilidades netas obtenidas a partir de los activos disponibles, sin importar la fuente de financiamiento de los mismos, la cual se puede medir a través del coeficiente: Utilidad neta / Activos totales. Si el costo de deuda supera la **RN** se produce una disminución de la **RF** para los propietarios, porque la empresa no obtiene la rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los recursos ajenos (deuda). Incrementar la deuda cuidando que el costo de la misma no supere la **RN** es cuestionable, puesto que mientras mayores sean los niveles de endeudamiento mayor será su costo dado el riesgo percibido por los acreedores. No obstante existen pasivos de bajos costos, como los de proveedores, y los créditos preferenciales de organismos públicos.

Otra alternativa para hacer sano uso de deuda, y mejorar la **RF**, es incrementar la **RN**, dado que los beneficios generados por la empresa una vez cubiertos los costos de los fondos ajenos (deuda) son beneficios para los propietarios. ¿Cómo mejorar La **RN**?, la respuesta esta en sus componentes: el margen de utilidad neta sobre ventas y la rotación de activos.

$$\text{Rentabilidad del Negocio (RN)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Se debe hacer crecer la rotación de los activos, disminuyendo el nivel de activos o incrementando las ventas manteniendo el nivel de activos, a través de esfuerzos promocionales, disminuciones de precios y otros. Estas alternativas se contradicen dado que la reducción activos puede disminuir las ventas y las utilidades; en este caso no mejoraría la rotación ni el margen de utilidades. Al tratar de incrementar la rotación de activos se debe considerar la actividad a la cual se dedica la empresa, su capacidad instalada y los mercados que abarca, factores de los cuales depende el comportamiento de sus ventas y el nivel de activos. Se deben minimizar los

activos siempre que no se deprima la actividad operativa de la empresa, por ejemplo, disminuir los créditos por mala gestión de cobranza (mejorar la selección de clientes, incentivo a vendedores en función del cobro, uso del factoring), eliminar el exceso de inventarios, mejorar el manejo de la liquidez (reducción del número de cuentas bancarias), reducir el ciclo de comercialización, arrendar activos en lugar de comprar, y otros. Esto no sólo disminuye el denominador de la **RN** sino que incrementa las utilidades al eliminar costos de oportunidad, almacenamiento, seguros, y otros. Si se trabaja con menos activos se requerirá menos financiamiento (costos financieros). También al minimizar los activos se debe cuidar que ocurra una baja en el pasivo, para que se mantenga la relación entre ellos, de lo contrario la empresa cambia su estructura y rentabilidad financiera. (Sallenave, 1990).

En las siguientes entregas se mencionaran otras alternativas, así como algunas técnicas de la contabilidad de gestión tendentes a reducir costos como una vía al incremento de la rentabilidad financiera.

- Profesora de la Cátedra de Contabilidad de Costos
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. ULA
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE
morillom@ula.ve

En la anterior entrega se planteó que para mejorar tanto la RF se puede incidir en la RN, mediante el incremento de la rotación del activo, y también del margen de utilidad neto sobre ventas (Utilidad neta/ Ventas netas); esta última indica la proporción de ventas netas de la empresa que serán repartidas como dividendos o capitalizadas. Para elevar este margen se tienen a su vez dos alternativas, la primera consiste en aumentar la participación en el mercado; de esta forma una empresa con un gran volumen de ventas multiplicado por un moderado margen unitario de utilidad obtendrá considerables ganancias, que por su puesto tendrán que ser medida con la inversión realizada por los propietarios. La segunda alternativa, consiste en elevarla a partir de factores cualitativos (innovación, diferenciación del producto, posicionamiento y segmentación de mercado) que intentan incrementar el precio de venta, y a partir de herramientas que intentan disminuir costos; de esta manera una empresa con moderado nivel de ventas o pequeña participación en el mercado logra mejorar considerablemente su rentabilidad gracias a un fuerte margen unitario de utilidades.

Necesidad de Reducir Costos. Cuando se maneja un margen de utilidades con ingresos constantes (ventas de difícil incremento, precios controlados o fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir costos, para mejorar el margen de utilidad neta sobre ventas, la **RF**, y la **RN**. La reducción de costos también es una salida para las empresas industriales, que siempre tienen altos niveles de activos, estas deben controlar sus costos para contrarrestar la baja rotación de activos y obtener una **RN** más elevada.

Antiguamente las estrategias de reducción de costos se reflejaban al interior de la organización, consistían en el aprovechamiento de la capacidad instalada para disminuir los costos unitarios y generar un apalancamiento operativo positivo (incremento de los ingresos de forma más que proporcional en relación a los costos por la presencia de costos fijos en la estructura de costos). De hecho la contabilidad gerencial tradicional tiene como causal único de costos al volumen de producción, su pensamiento gira alrededor de los costos fijos y variables, con el modelo costo-volumen -utilidad y el punto de equilibrio. Actualmente, dado los avances tecnológicos que generan enormes diferenciaciones de productos con ciclos de vida más cortos, y con exigencias de calidad, es difícil reducir costos atendiendo sólo al volumen de producción.

Si se pretende reducir costo para incrementar los niveles del margen de utilidad y a su vez de rentabilidad financiera, Shank y Govindarajan en su libro "Gerencia Estratégica de Costos"(1998) indican que los costos son impulsados por múltiples factores interrelacionados de forma compleja, y el hecho de encasillar el comportamiento de los costos a una sola causa puede ser estratégicamente peligroso. Las empresas al tener presente y manipular un conjunto de causales de costos más grandes (calidad, diseño de productos, lazos con proveedores y clientes, líneas de productos, tecnología, experiencia y otros) tienen más posibilidades de mejorar su rentabilidad.

Una empresa requiere disminuir costos porque sencillamente sus competidores trabajan con costos menores, o porque los precios son impuestos por la competencia, y así superar esta debilidad; de allí que no sólo se requieren reducirlos para incrementar utilidades(enfoque interno), sino también por factores de competencia (enfoque externo). Cualquiera sea el caso se apunta a la maximización de utilidades, supervivencia y crecimiento. Las razones internas fueron analizadas en la anterior entrega, pero las externas tienen que ver con la creación de valor.

En la próxima entrega se presentaran técnicas de la contabilidad de gestión encaminadas a reducir costos.

- Prof. de la Cátedra de Contabilidad de Costos
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. ULA
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE
morillom@ula.ve

EN TIEMPOS DE CRISIS: Rentabilidad y Reducción de Costos (IV)

Según el modelo de Michael Porter (1985) una empresa puede competir teniendo costos bajos (liderizando en costos) u ofreciendo productos de calidad superior (diferenciación del producto). Se puede crear mayor valor a los clientes al mismo costo que la competencia, o crear un valor equivalente a un costo inferior. La generación de valor es mayor satisfacción para el cliente a través de diferenciación de características del producto (empaques, frescura, atención, distribución, etc) importantes para el consumidor. El hecho de que un producto tenga un alto valor para los consumidores (calidad) también asegura a la empresa estabilidad en el mercado que a su vez resguarda e incrementa su nivel de ingresos y por ende su rentabilidad, siempre que el valor generado supere los costos incurridos para realizarlo.

No existe una estrategia de reducción de costos que pueda generalizarse, para diseñar y adoptar alguna se debe considerar el sector en el cual se desenvuelve la empresa y la intención de la gerencia. Sin embargo la contabilidad de gestión ha desarrollado técnicas que pueden ayudar a alcanzar la eficiencia, criterios que identifican las actividades, de producción y comercialización, innecesarias a fin de abatir costos y a la vez incrementar la calidad. Antiguamente los sistemas de costos acumulaban costo a fin de valorar inventarios y calcular el costo de lo vendido, olvidándose de que la función de costeo es la administrar costos y buscar mejoras continuas. Por ello la tendencia moderna se orienta a la creación y utilización de la contabilidad de gestión o dirección cuyo objetivo es la toma de decisiones para la competitividad, considerando el contexto de la organización, a través de la planeación estratégica y la mejora, cuantitativa y cualitativa, de procesos internos en todas las funciones y segmentos de la organización, así como la asignación eficiente de recursos escasos analizando las funciones de costo, producción y el comportamiento del mercado, para la maximización de beneficios.

Técnicas de la Contabilidad de Gestión. A continuación se presentan algunos procedimientos utilizados para la reducción de costos y el uso óptimo de recursos. Estas técnicas se encuentran enmarcadas dentro de los distintos sistemas de costos, los cuales han sido adoptadas y combinadas por empresas que presentan profunda complejidad y crecimiento, motivadas por la presión económica, cultural y social del mercado.

Costeo del Ciclo de Vida del Producto: Según Hansen y Mowen (1996), es una metodología que trata de influenciar los costos a partir del diseño del producto, mediante la recolección de costos en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, desde la investigación hasta la comercialización, de tal manera que se puedan tomar acciones durante las primeras (concepción, diseño, y pruebas) que permitan abatir costos en la etapa de producción, logística (distribución, servicio post venta, garantía, etc.) y consumo (compra operación, mantenimiento, reparación y eliminación).

Control Total de la Calidad: Es una cultura incorporada en la administración la cual pretende alcanzar la excelencia definida por el cliente hacia toda la organización (producto, procesos). Esta cultura se fundamenta en cinco conceptos formulados por Deming, Juran y Crosby, como lo son: calidad dirigida por los clientes, lazos con proveedores y clientes, orientación a la prevención en lugar de corregir, mejora continua, y calidad desde el inicio. De allí se puede deducir la reducción de costos, dada la inexistencia de desperdicios, reprocesamientos y a la mejora de procesos (mejores resultados con menos esfuerzo). No se trata sólo de promover el mejoramiento continuo sino verificar que el mismo se cumpla, por ello esta cultura se apoya en reportes de costos de calidad (costos de prevención, pruebas y, fallas internas y externas) dado que no se puede mejorar lo que no se mide.

- Profesora de la Cátedra de Contabilidad de Costos
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. ULA
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE
morillom@ula.ve

EN TIEMPOS DE CRISIS: Rentabilidad y Reducción de Costos (V)

- Marysela C. Morillo Moreno

En la anterior entrega se presentaron dos técnicas de la contabilidad de gestión para reducir costos, hacia una mejora de la rentabilidad de la empresa, como es el Costeo del Ciclo de Vida del Producto y el Control Total de la Calidad. A continuación se presentan otras técnicas sin pretender agotar el tema.

Costeo por Objetivos y Costeo Kaizen: El Costeo por Objetivos es una técnica japonesa usada para penetrar mercados extranjeros, la cual consiste en ofrecer un producto de calidad a un precio que asegure demanda, para ello se parte del precio de venta y de la utilidad deseada que determina el costo máximo a incurrirse para ofrecer el producto ($\text{costo meta} = \text{precio meta} - \text{utilidad deseada}$), siendo la única alternativa disminuir costos o sacrificar beneficios, elementos fijados por la empresa. Se debe jugar con el diseño, procesos o logística para tratar de reducir costos, en la etapa de investigación y desarrollo del producto. El Costeo kaizen, según Gayle (1999), funciona como un control presupuestal al proyectar los costos a partir de las mejoras en el proceso productivo sugeridas por los empleados de todos los niveles (reducción de tiempos de instalaciones y limpieza, automatizaciones, etc.) y donde el presupuesto se cumple al efectuarse las mejoras. De esta forma se logran reducir costos durante toda la vida del producto.

Costeo Basado en Actividades (ABC) y Administración Basada en Actividades (ABM): El ABC es una metodología que facilita el análisis estratégico de costos relacionados con las actividades (Nakagawa, 1995), a través de la acumulación de costos en cada actividad, gracias a inductores de costos (causante del consumo de recursos por parte de cada actividad), y la aplicación de los costos de las actividades a los bienes o servicios ofrecidos, a través de a inductores de actividades (unidad de medida de cada actividad). El ABC valoriza las actividades, y tiene carácter instrumental, aportando datos (impulsores de costos, costos asociados a las actividades) al ABM la cual analiza éstas actividades en términos de reducción de costos, para incrementar el valor agregado a los clientes y a la vez abatir costos, gracias a acciones como: eliminación o reducción de tiempos y esfuerzo de actividades que no agregan valor al producto (no apreciadas por el cliente o esenciales), racionalizar actividades costosas (idear mejores formas de hacer las cosas), mejorar actividades significativas u oportunas para agregar valor (atención al cliente, servicio postventa, etc) y comparar las actividades con las de distintos departamento u otras empresas.

Justo a Tiempo: Es un criterio basado en un grupo de procedimientos para la reducción de tiempos de fabricación y venta del producto, el propósito es lograr un procesamiento ininterrumpido para minimizar tiempos y actividades que no añaden valor al producto (preparación, espera, depósitos, etc). La producción comienza cuando el cliente (consumidores o procesos sucesivos) requiera el producto, de manera que todo

deberá estar justo a tiempo, no ameritando la existencia de inventarios, reduciendo a su vez los costos de mantenimiento de los mismos y el esfuerzo adelantado e innecesario (iliquidez y costo de oportunidad). Este criterio también implica ahorros en los sistemas de contables porque no se requiere registro de compra de materiales ni del proceso productivo.

Se debe indicar que cada una de éstas técnicas se apoyan y complementan entre si, todas tienen en común la mejora continua traducida en la búsqueda de hacer mejor las cosas; y aun cuando las empresas no puedan adoptar del todo estas técnicas pueden incorporar algunas ideas para reducir costos.

Erróneamente las reducciones de costos son prácticas coyunturales, realizadas de forma elemental cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos. El proceso de reducción, en un análisis de corto plazo, presenta un enfoque limitado que genera resistencia y concluye con una reducción de costos diluida y no con un seguimiento e información oportuna; por ello debe establecerse como una estrategia resultante de la visión y definición estratégica del negocio. Para reducir costos es recomendable racionalizar, lo cual no es recortar sino aplicar el principio de la necesidad para evitar el detrimento de la calidad del producto. El éxito de la reducción de costos por sencilla o ingeniosa que sea depende de la comunicación, del apoyo de la dirección, y de la dedicación, es decir, no depende del tecnicismo sino de factores motivacionales o grupales.

- Profesora de la Cátedra de Contabilidad de Costos
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. ULA
Miembro de la Sección de Investigación del CIDE
morillom@ula.ve