

Cómo hacer más rentable tu empresa

Hemos seleccionado una serie de recomendaciones que puedes aplicar en el día a día de tu negocio. Todos estos consejos prácticos te ayudarán a conseguir un ahorro de los costes y un incremento de los ingresos. El objetivo final es que puedas incrementar tus beneficios.

Realizado por Javier Escudero.

¿Puedo hacer más

Sí. Es posible hacer cada día más rentable una empresa. Y no es cuestión de lámparas mágicas ni de fórmulas secretas, sino de racionalizar los recursos humanos y materiales, y de seguir una estrategia de gestión eficaz de los costes y de los ingresos.

Cuando se habla de aumentar la rentabilidad de un negocio, en la mayoría de las ocasiones, los esfuerzos de las empresas se dirigen a intentar reducir gastos de forma drástica e inmediata. Gastando menos, se ahorra, se cree. Ésta puede ser una estrategia, aunque no es la más acertada, ni la única.

A largo plazo

Como señala Ram Charan, profesor de la Harvard Business School y de la Kellogg School of Management de la Northwestern University, "la reducción de costes, profunda y esporádica

(como recorte de plantillas, cierre de plantas, recortes globales de presupuesto, etc.), es una reducción de efecto inmediato que no lleva a hacer efecto inmediato que no lleva a hacer mejor las cosas. Las campañas de reducción de costes son, en gran medida, el resultado de la falta de disciplina en la mejora de la productividad sobre una base coherente y a largo plazo. Cuando los empleados sufren esas campañas de reducciones de costes cada año y, a veces, dos o tres veces al año, y las ventas se estancan o disminuyen, saben que están en una empresa que no va a ningún sitio. Esto se convierte en una

cuestión de supervivencia personal y mina su energía emocional". Es decir, que el ahorro de costes, por sí solo, no es suficiente. Así, para obtener más beneficios—nuestro objetivo—debemos centrarnos también en incrementar nuestras ventas.

Pero este objetivo no se consigue si no se cuenta desde el principio con todos los empleados, desde el presidente, gerente o director general, hasta el último trabajador incorporado a la compañía. Y ya que ellos son, o deberían ser, los que mejor conocen su puesto de trabajo, un ejercicio eficaz es el de pedirles que definan su

papel en la empresa, que valoren su productividad y que digan cómo se podría mejorar su puesto de trabajo y la labor que hacen para aumentar la rentabilidad de la compañía. Este ejercicio de sinceridad ayuda a entender los pros y los contras con los que se enfrenta cada trabajador en el desempeño de su labor.

El 'hombre orquesta'

Luis Capella, director general, de Hospital de Pymes, consultora especializada en la mejora de la rentabilidad empresarial, considera que "la mejor forma de comprender la problemática global de una empresa es analizar cada uno de sus departamentos funcionales. Curiosamente, en las pymes predomina el 'hombre orquesta' siendo muy frecuente que una misma persona (el dueño, gerente o persona de su confianza) realice varias tareas. Lo más grave es que

rentable mi pyme?

suele hacerlo de forma poco organizada, por lo que el simple hecho de dividir las áreas, ya aporta una ventaja al empezar por asignar tareas y responsabilidades a personas concretas. De esta forma, se inicia una 'racionalización' que puede ser el comienzo de la mejora en las ventas y en su rentabilidad". El siguiente paso es—según Capella— identificar el qué y cómo se hace y quién lo hace, sin olvidar para qué se hace. "Se trata de establecer un sistema que permita seleccionar lo que aporta rendimientos a la empresa, eliminando lo que actúa en dirección contraria".

Inversión de futuro

Además, en todo este camino, la rentabilidad se debe entender a medio y largo plazo. Para ello, debemos estar preparados para tomar determinadas decisiones que pueden no reportarnos nada al principio. Algunas de

las estrategias que te contamos en las siguientes páginas pasan por invertir dinero, es decir, gastar primero para recoger frutos después. Gastos como la formación especializada del personal, el alquiler o compra de tecnología o la contratación de expertos, entre otras medidas, deben entenderse como una inversión de futuro. Sólo así podremos obtener resultados rentables.

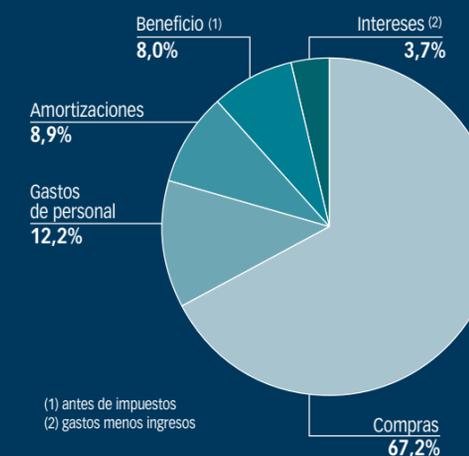
Pero no debemos confundir gastar con derrochar. Por ejemplo, no es cuestión de comprar la última tecnología del mercado si no nos va a resultar útil para nuestro trabajo o no debemos contratar todos los servicios de una empresa externa si con un experto a media jornada tenemos suficiente. Es importante dar pequeños pasos e ir cumpliendo objetivos poco a poco. Y a medida que obtenemos beneficios, éstos se pueden ir reinvertiendo en nuevos objetivos.

¿En qué gastan el dinero?

Un estudio de la Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (Aerce) destaca que el 67,2 por ciento de los ingresos que obtiene una empresa se destinan a las compras. Esta cifra puede llegar hasta

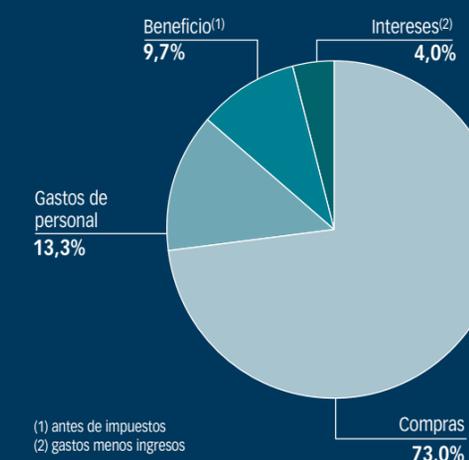
el 80% en empresas de los sectores comercio, turismo y alimentación, o bajar hasta el 40%, en empresas de los sectores servicios y comunicaciones, y hasta el 12% o 14% en empresas del sector aparcamiento y autopistas.

UTILIZACIÓN DE LOS INGRESOS (media entre los años 2000 y 2003)



Fuente: Aerce.

DESGLOSE DE LOS COSTES (media entre los años 2000 y 2003)



Fuente: Aerce.

Herramientas para un crecimiento positivo

Para que una empresa haga crecer sus ventas, primero debe cambiar su mentalidad. Debe desterrar ideas como: "Para nosotros, el crecimiento no es posible". Ram Charan, experto en gestión, señala una serie de herramientas que ayudan a conseguir un aumento constante de las ventas:

1. Todos para uno. El crecimiento de las ventas es asunto de todos los empleados. Al igual que todos deberían participar en la reducción de costes, deben involucrarse en el programa de crecimiento. Es preciso que los directivos les proporcionen información y herramientas, empezando por hacer que el crecimiento de las ventas sea una parte intrínseca de las conversaciones, reuniones y pre-

sentaciones diarias. Cada contacto de cada empleado con un cliente es una oportunidad para hacer crecer las ventas. Por ejemplo, la persona que contesta al teléfono del departamento de atención al cliente puede proporcionar una valiosa información sobre las necesidades no satisfechas de los consumidores. O los vendedores pueden extraer información del mercado y transmitírsela a los distintos departamentos.

2. Tacita a tacita. Aunque las grandes ideas hacen crecer a una empresa, éstas no se producen todos los días, incluso nunca. Muchos directivos piensan en el crecimiento sólo en términos de obtener una gran cantidad de dinero, de avances como la creación de un nuevo modelo

de negocio, del desarrollo de un producto rompedor, de una mega fusión o de una nueva tecnología que cambiará el mundo. Y suelen decir cosas como 'si no puedo conseguir un aumento de dos cifras, el esfuerzo no vale la pena'. Para ellos es todo o nada y con esa mentalidad se lanzan a producir grandes ideas. Pero una empresa no puede empeñar todas sus fuerzas en que algún día surja una gran idea que les dé el éxito. En cambio las pequeñas ideas pueden suceder cada día del año y aumentar las ventas acumulando pequeños éxitos forja una mentalidad de crecimiento en toda la empresa.

3. Tener un plan. Se deben desechar excusas como 'estamos en un sector

de crecimiento cero y nadie crece' o 'los clientes compran sólo por precio'. Todo líder necesita un plan de crecimiento y saber comunicar la necesidad urgente de aumentar las ventas.

4. Buscar ideas. Hay que darle la vuelta a la idea de la productividad. Teniendo en cuenta el dicho de 'tenemos que hacer más con menos', el problema está en que nos centramos más en el 'menos' y el 'más' se produce raramente. La productividad de las ventas es una herramienta para alcanzar este escurridizo 'más', buscando ideas para el crecimiento de las ventas sin usar una cantidad desproporcionada de recursos. Para ello, se debe analizar todo lo que hace una empresa, desde lo que, en apariencia,

es cosa de rutina a lo vitalmente importante.

5. Presupuesto de ventas. Casi todas las partidas de un presupuesto están relacionadas con los costes y las referencias en él sobre las ventas y las fuentes de ingresos son escasas. Pocas o ninguna identifican los recursos destinados al crecimiento. Las empresas deben contar con un presupuesto de crecimiento, en el que se recojan todas las medidas fundamentales a corto, medio y largo plazo que exigen recursos para alcanzar las metas. Y también un seguimiento que fije las recompensas por el éxito y las penalizaciones por un mal rendimiento.

6. Hacia el cliente. Para generar el crecimiento de las ventas, se debe fomentar el

marketing ascendente, aquél que analiza cómo usa el usuario final el producto o servicio y qué ventaja competitiva se requiere para ganar al cliente y con qué precios.

De la misma forma, una fuente importante de crecimiento de los ingresos por ventas es la venta cruzada. Se debe empezar seleccionando un segmento de clientes, trabajar hacia atrás definiendo la combinación de productos y servicios que necesitan y moldear una propuesta de valor exclusiva para ellos. Una venta cruzada eficaz garantiza que la propuesta se presente a los responsables adecuados, en el lenguaje del consumidor, y detalla los beneficios económicos, físicos y posteriores a la compra, incluidos en la oferta.



Como dice Charan en su libro 'El crecimiento rentable', es un asunto de todos.

Cómo ganar más

A continuación te ofrecemos una serie de consejos prácticos que puedes aplicar en el día a día de tu negocio. Recuerda que con algunos verás la rentabilidad a corto plazo, mientras que con otros, como por ejemplo la formación del personal en habilidades, los resultados serán más a medio y largo plazo. Las pequeñas ideas te permiten ir acumulando ingresos.

Controlar todos los gastos de la empresa. Debemos analizarlos, uno a uno, con espíritu austero.

Philip Neal, presidente y director general de Avery Dennison, empresa estadounidense del sector tecnológico, consideraba imperativo aumentar las ventas y hacer que el crecimiento fuera tarea de todos. Sin un crecimiento constante y de primera clase, una empresa acaba agotando las oportunidades de mejorar su eficacia de forma significativa. Y, lo que es igual de malo, los mejores empleados empiezan a marcharse porque comprenden que, una compañía que no crece ofrece menos oportunidades de avance profesional", explica Charan en su libro *El crecimiento rentable*.

Los cien días

"Neal y su compañía patinaron muchas veces malgastando un montón de dinero y perdiendo el tiempo en sus intentos por conseguir grandes ideas que les reportaran grandes éxitos. Cambió de táctica y buscó cómo crear pequeñas ideas como la mejor manera de tener un crecimiento constante. Para ello, Neal ideó una serie de equipos en varias áreas de la empresa. Cada equipo estaba compuesto por personas de todos los departamentos que integraban cada área. A cada equipo le encargó que elaborara y pusiera en marcha un proyecto para conseguir un pequeño aumento de las ventas en un tiempo de 100 días. El volumen no importaba. Pero era obligatorio que en ese plazo cada equipo tuviera en la mano un pedido, el compromiso de un cliente para comprar en poco más de

tres meses. El plazo de los 100 días es vital, porque obliga a todo el mundo a encarar y resolver de forma inmediata cuestiones que pueden impedir que el equipo tenga éxito. Además, obliga a los empleados a derrumbar los muros que separan a un departamento de otro. Le dijo al líder de cada equipo: 'Aquí tienes tus recursos, las personas que te hemos asignado y una fecha límite. Ahora, manos a la obra y háganlo. Cómo lo hagan es asunto del equipo'. Se presentaron varios proyectos que reportaron pequeñas ganancias, que se retroalimentaban unas a otras. Las ideas generaron nuevos productos y nuevos clientes y esto permitió un aumento potencial de las ventas y de las ganancias".

Éste es sólo un ejemplo. A continuación, encontrarás otros casos que te ayudarán a ahorrar dinero y/o a incrementar tus ingresos:

► CONTROL DE GASTOS.

Domènec Biosca, profesor, consultor y autor de *100 Ideas para mejorar beneficios*, recomienda clasificar y analizar cada gasto, uno a uno, con espíritu austero. "Preguntándose si es imprescindible en su totalidad o si se puede reducir, es decir, ¿qué pasaría si se cancelara o redujera este u otro gasto? Hazlo con espíritu crítico, como si no tuvieras dinero para pagar el gasto". Biosca explica cómo afrontar determinadas situaciones:

1.- Gastos que no se pueden reducir (el alquiler). "Recomiendo que, a pesar de la dificultad, lo intentes".

y gastar menos

2.- Gastos para los que se pueden tomar medidas de control para reducirlos (gas, luz, agua, papel, etc.). "Recomiendo elaborar un miniplán de reducción de gasto a gasto".

3.- Gastos que se pueden reducir. "Recomiendo actuar con agilidad, reduciéndolos de inmediato".

4.- Gastos que hay que eliminar. "Hazlo con agilidad".

Este experto señala que si puedes aplicar los apartados dos, tres y cuatro "estarás dirigiendo tu empresa hacia el éxito. Si todos tus gastos los consideras situados en el apartado uno, te recomiendo que vuelvas a analizar cada partida y, si te vuelve a salir lo mismo, encarga a un experto externo a tu empresa que, desde la distancia, te ayude a reducir los gastos. Se pueden reducir entre un 10 y un 20%. Se debe responsabilizar a cada directivo de su presupuesto de gastos, con el correspondiente control".

► LOS COSTES INDIRECTOS.

Según Biosca, los costes indirectos "también hay que someterlos constantemente a curas de adelgazamiento". Por ejemplo, en una empresa que fabrica zapatos, la materia prima utilizada (cuero, plástico, etc.) es un coste directo con respecto al zapato, mientras que los gastos de administración de la empresa, por ejemplo, serán costes indirectos en relación al producto fabricado (los zapatos).

"Estos costes, producidos tanto dentro como fuera de la empresa, tienen a veces bula ya que, en muchos

casos, las facturas van directamente del proveedor al departamento que las solicitó. Nadie se fija en ellas. 'Estaba previsto' es la respuesta más habitual que uno recibe cuando pregunta. Nada está previsto, aunque lo esté. Hay que cuestionar todos estos costes, buscando alternativas menos costosas", dice este experto.

► REDUCIR COSTES EN LA GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS CIRCULANTES.

Mario Cantalapiedra, experto en finanzas y autor de varios libros, subraya que se pueden reducir costes en la gestión de activos circulantes (bienes y derechos de la empresa que tardan en hacerse líquidos menos de un año, por ejemplo, una factura de un cliente pendiente de cobro o el dinero que tenemos en la cuenta de un banco) y pasivos circulantes (deudas con terceros de vencimiento inferior al año, por ejemplo, la factura de un proveedor a menos de un año o la cuenta de un crédito bancario).

"Existe la posibilidad de reducir costes controlando cada una de las fases que configuran el periodo medio de maduración de una empresa, es decir, el tiempo que, por término medio, el dinero invertido en una actividad tarda en volver a la tesorería después de haber recorrido todo el ciclo productivo. Por ejemplo, en una empresa industrial se obtiene sumando cuatro fases intermedias (materias primas, productos en curso, productos terminados y el cobro a



Otras posibilidades. Se debe intentar siempre buscar alternativas menos costosas.

clientes) y restando una quinta (el pago a proveedores), mientras que en una empresa de tipo comercial es el mismo, sin incluir las materias primas y los productos en curso, que son aquellos que todavía no están terminados, pero que tienen unos costes de almacenaje".

Controlar el proceso de maduración. Según este experto, cuanto más corto es el periodo de maduración, es decir, cuanto menos tiempo tarda el dinero en pasar de una fase productiva a otra, más eficiente es la empresa, puesto que recupera antes la liquidez y necesita financiar el ciclo de actividad durante menos días. "La gestión deberá encaminarse, entonces, a reducir el periodo medio de maduración; bien tratando de acortar los periodos intermedios en los distintos almacenes de existencias o en el cobro a clientes; bien prolongando los plazos de pago a proveedores".

Control de productos. De este modo, "podremos aumentar la rotación de existencias mediante la elección de proveedores cercanos a los que poder comprar en menores cantidades y con mayor frecuencia, y comprando materias primas estándar, lo que implica menor número de referen-

cias en el almacén, mayor facilidad para reponerlas y, por tanto, menor nivel de existencias".

En el caso de los almacenes de productos en curso, "se deben evitar los cuellos de botella en el proceso de fabricación que generen volúmenes más altos de determinados productos. También mantener los equipos productivos en perfecto estado de funcionamiento para prevenir averías que lleven a aumentar el volumen de almacén, o eliminando los tiempos muertos en los procesos de fabricación de nuestros productos". Y para los almacenes de productos terminados, "realizar ventas bajo pedido o promocionar entre los clientes los productos que menos demanden".

► COBRO A CLIENTES. Cantalapiedra también recomienda "tratar de disminuir el plazo de cobro a los clientes gestionando sobre todo aquellas facturas que consideremos de dudoso cobro. Para ello, debemos seleccionar clientes solventes que cumplan con sus obligaciones de pago, o también reducir el periodo de cobro a cambio de ventajas adicionales (como rapidez en el suministro, servicio postventa, etc.)". ➤

Para hacer más efectivo nuestro plan de ahorro y de incremento de ventas se debe contar con la opinión de todos los empleados

Arbitrade-Gedemasa

“El ‘renting’ de vehículos permite conocer los costes exactos”

La comodidad de conocer los costes exactos a nivel presupuestario, su tratamiento fiscal, así como la facilidad de tener un único interlocutor para la gestión de flotas, sabiendo siempre el coste que vas a tener” son las ventajas que Xavier Arquerons, de la empresa barcelonesa Arbitrade-Gedemasa, destaca del ‘renting’ de vehículos. Esta empresa, dedicada a gestionar máquinas automáticas de ‘vending’, contrató en el año 2000 en Madrid un servicio de ‘renting’ para su flota de 24 vehículos, con los que da servicio a las más de 3.400 máquinas automáticas ubicadas en empresas y organizaciones situadas en las provincias de Barcelona, Madrid, Toledo y Guadalajara. Arquerons considera rentable

todo el tiempo que su empresa lleva utilizando el ‘renting’ porque “se trata de un servicio que facilita la elaboración del presupuesto, y en el caso de flotas como la nuestra, cuando hemos tenido algún accidente considerado como ‘sinistro total’ nos han respondido satisfactoriamente cambiando el vehículo por uno nuevo en un plazo muy breve de tiempo, sin que esto afectase al presupuesto”.

Descuentos especiales

“El ‘renting’ de vehículos es más barato que la compra propia porque somos compañías que nos dedicamos sólo a gestionar flotas de coches y trasladamos a los clientes los descuentos que conseguimos en la compra, en el mantenimiento, en las

pólizas de seguros, etc.”, señala Jorge Bautista, director comercial y de marketing de ING Car Lease España, empresa con la que Arbitrade tiene alquilados sus coches. Si un particular compra un coche y durante cuatro años realiza el mantenimiento, paga el seguro, etc., “si lo comparas con uno de ‘renting’, éste sale por término medio entre un 10 y un 20% más barato”, explica Bautista. Además, tiene ventajas fiscales para las empresas: “La cuota mensual se la pueden deducir como gasto, y también contables, porque al ser un gasto mensual sólo tiene que imputarse en la cuenta de resultados”, subraya Agustín García, presidente de la Asociación Española de Renting de Vehículos.



Xavier Arquerons, de la empresa Arbitrade-Gedemasa, de Barcelona.

► Biosca propone una serie de medidas para disminuir las cantidades pendientes de cobro de los clientes: “Reducir los plazos que van desde el pedido a la entrega del producto y de aquí hasta su facturación y cobro; seleccionar a los clientes según el nivel de riesgo; revisar periódicamente medios, condiciones y plazo de pago; informatizar la gestión de crédito a los clientes para disponer de

información en tiempo real; avisar al cliente antes del vencimiento de la deuda, y vigilar el cumplimiento del plazo del pronto pago y su coste”.

► ALARGAR EL PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES.

Según Cantalapedra, “se podrán negociar vencimientos más dilatados de sus facturas, siempre que eso no signifique un mayor coste para la empresa. Esto dependerá directamente de la fuerza relativa que se ejerza frente al proveedor”. Y, ¿de qué manera puede una empresa mostrar esa ‘fuerza relativa’ en la negociación con sus proveedores? “Fundamentalmente –señala Cantalapedra–, teniendo un volumen alto de compras, y en función de la seriedad y solvencia (es decir, capacidad de pago) que seamos capaces de demostrar a nuestro proveedor”.

Control de proveedores. También podemos concentrar las compras en unos pocos proveedores para conseguir mejores condiciones de pago, o seleccionarlos, a igualdad de otras condiciones, por los plazos de pago más largos que concedan. “Otra rece-

ta que nos ayudará será la de establecer un único día de pago a proveedores, lo que al final conduce a elevar el periodo medio de pago real”.

Para ello, Cantalapedra pone un ejemplo: “Si fijamos que nuestro día de pago es el 20 de cada mes, estaríamos atrasando los vencimientos del 1 al 19 y sólo adelantando los del 21 al 30. En condiciones normales, es decir, vencimientos lineales en el tiempo, conseguiríamos elevar el plazo medio de pago a proveedores, teniendo una financiación extra a coste cero, y por tanto, más rentabilidad”.

► GESTIONAR LAS PUNTAS DE TESORERÍA.

En principio, para cualquier empresa supondrá una mayor fuente de beneficios si utiliza de forma correcta y en el tiempo los productos de financiación a corto plazo que haya contratado con bancos y cajas (por ejemplo, el descuento comercial, la póliza de crédito, el préstamo bancario, el *confirming* y el *factoring*) antes que cualquier rentabilidad puntual lograda ‘colocando’ excedentes o puntas de tesorería”, destaca Cantalapedra.

Y ¿eso por qué es así? “Porque el objetivo ideal es tener una situación de tesorería equilibrada donde la empresa cubra con sus cobros los pagos del periodo con un pequeño margen de seguridad y no tenga que recurrir a una financiación que no necesita y que tendrá un coste, casi siempre, superior al interés que se pueda conseguir invirtiendo los excedentes de tesorería en productos bancarios”, explica este experto.

En su opinión, “el esfuerzo se ha de centrar en gestionar bien las fuentes de financiación a corto, tratando de adecuar continuamente las corrientes de cobro y pago en la empresa. Si, a pesar de ello, aparecen excedentes de tesorería, deberíamos plantearnos si realmente tienen un carácter temporal, puesto que mantenerlos de forma permanente en la empresa puede significar una sobrefinanciación. Esto debería llevarnos a adecuar los fondos financieros a la inversión necesaria para el desarrollo de nuestra actividad, por ejemplo, devolviendo a los propietarios y socios de la empresa los fondos que aportaron en su día, evitando así una

Se deben analizar uno a uno todos los departamentos y funciones de la empresa para ver cómo se pueden reducir gastos

sobrefinanciación de la empresa”.

Líquidos y flexibles. En el caso de que, finalmente, optemos por invertir las puntas de tesorería en productos financieros que nos permitan obtener una rentabilidad, “deberemos buscar aquellos que gocen de liquidez, que podamos recuperar con rapidez –en cuanto necesitemos de nuevo el efectivo– y a coste reducido; que sean flexibles tanto en plazos de la inversión como en importes a colocar; que aseguren una rentabilidad sin riesgo, y que posean una fiscalidad favorable”, subraya Cantalapedra.

Entre el abanico de productos a los que se refiere este experto, destacan las cuentas y depósitos bancarios, los valores de deuda pública, los repos (o acuerdos de recompra), los eurodepósitos, los pagarés de empresa, los fondos de inversión, las acciones y los productos derivados. “Puedo abrir un depósito al plazo que me convenga, puedo acudir al mercado secundario de los valores de deuda pública, a través de mi banco o de una sociedad de Bolsa, y comprar un valor del Tesoro al vencimiento que me interese (una letra del Tesoro, por ejemplo), puedo comprar un pagaré de empresa, etc.”.

► REDUCIR COSTES CON LOS BANCOS.

Cantalapedra considera que la negociación con las entidades bancarias puede ser una fuente de ahorro de costes, “siempre que se planifique de antemano y se recuerde que las dos partes –empresa y banco– han de obtener un beneficio mutuo”. Esa negociación podemos plantearla sobre productos individualizados o sobre el paquete bancario, es decir, el conjunto de productos y servicios que la empresa va a demandar del banco. “En este caso,

debemos incluir las compensaciones que la empresa pueda ofrecer (cesiones de impuestos o seguros sociales, apertura de cuentas personales en la propia entidad...), de modo que el banco aprecie las ventajas de la operación de forma global y ofrezca mejores condiciones”.

Recomienda, como estrategia negociadora que puede resultar interesante en ciertas ocasiones y válida para todos los productos –sobre todo cuando la operación a plantear es relativamente importante–, “presentar la misma a varios bancos tratando de aprovechar la competencia entre ellos para lograr un mejor precio final”.

Podemos conseguir mejores condiciones en dos de los productos de financiación más habituales:

1.- Descuento comercial. El banco te anticipa el importe de un cobro que esperas recaudar de un cliente. Por esa operación, la entidad cobra unos intereses. “Siempre que no sea posible eliminar la comisión que suelen cobrar por efecto descontado, nos interesará que consista en un porcentaje sobre el valor del efecto, cuando sea de importe nominal bajo, y una cantidad fija por efecto, cuando tenga un valor mayor”, afirma.

Comisión por efecto descontado. “En el caso de porcentaje, para los efectos domiciliados y aceptados es de $\pm 0,4\%$ sobre nominal; para los domiciliados sin aceptar, $\pm 0,7\%$, y para los no domiciliados y no aceptados, $\pm 0,8\%$. En todos los casos, con un mínimo por efecto que oscilará entre 1,5 y 3 euros. Si mejoramos o igualamos estas cifras será positivo”.

Comisión por devolución. Otra forma de ahorro, según Cantalapedra, consiste en tratar de reducir la comisión por devolución (es ►

Clínica Baviera

“Los vales de comida tienen ventajas fiscales”

Hace dos años que tenemos contratado el servicio de ‘ticket’ de comida para nuestros empleados. Entre las ventajas vimos, sobre todo, que al no estar considerados como retribución en especie para el empleado es deducible. Había otras formas, como pagarle al trabajador directamente, o que el restaurante le hiciera una factura. Todo eso era inseguro y considerado como retribución en especie. La mejor forma eran los ‘ticket’”, explica Virgilio Leal, director administrativo del Instituto Oftalmológico Europeo Clínica Baviera.

No hay que tributar

“Los ‘ticket’ de comida funcionan muy bien, sobre todo, en Madrid y Barcelona, y no tanto en otras ciudades más pequeñas. Son deducibles en el Impuesto de Sociedades y los empleados no tienen que tributar a Hacienda por ellos; es una forma de bajar

sus impuestos”, señala Leal. “A unos empleados le damos vales por valor de 7 euros y a otros, que están en Madrid, les pagamos 8,40 euros, porque comer en el paseo de la Castellana, de Madrid, por menos de ese dinero es muy complicado”.

‘Ticket’ de guardería

Leal reconoce que, de momento, no tienen contratado el servicio de ‘ticket’ guardería, “aunque tenemos algunos empleados en esa situación. En principio, hemos decidido pagarles la factura de la guardería, y estamos estudiando la posibilidad de implantar los ‘ticket’ guardería para todos los empleados que lo deseen”. Si finalmente ponen en marcha esta medida, el valor del ticket se lo reducirían al empleado de su sueldo, pero “al no ser considerado como retribución en especie, no pagarían impuestos por esto y sería rentable para ellos”.

Virgilio Leal, director administrativo de Clínica Baviera, que distribuye vales de comida a parte de su personal.



Podemos fijar un único día de pago a proveedores.



Utilizar la banca electrónica permite reducir costes, tiempo y papeleo.

► decir, la que aparece en caso de que un efecto resulte impagado a su vencimiento) ya que suele ser muy elevada. "La comisión que suelen cobrar los bancos por devolución está entre 4 y 6 % del nominal con un mínimo por efecto de entre 6 y 12 euros. Es difícil de modificar. Pero si nuestro nivel de devoluciones es pequeño o nulo, tendremos otro argumento más para pedir mejoras en las condiciones del descuento en negociaciones posteriores".

2.- Créditos y préstamos bancarios. Tanto en uno como en otro, al inicio de la operación, "si el banco realiza un cargo en concepto de comisión de apertura, debemos negociar que no lo haga por el estudio de la operación, aunque a veces puede cobrar por apertura y por estudio", señala.

En cuanto a los intereses que cobra

el banco, este experto recomienda que, "aunque es difícil cambiar la opción que te presente la entidad financiera, si existe la posibilidad de elegir entre un interés fijo o variable, nos interesará pactarlo fijo, si prevenimos subidas del índice de referencia, y variable, referenciado a un índice, en una coyuntura económica de descenso de tipos".

Respecto a los intereses acreedores que pueden existir en el crédito para saldos a nuestro favor, "interesará convenir una remuneración, por pequeña que sea, de los saldos acreedores, que mitigue en parte el coste total de la operación".

También podemos negociar con la comisión de administración, que es una cantidad fija (entre 0,15 y 0,25 euros) por cada apunte realizado en la cuenta de crédito. "Suele negociar-

se la posibilidad de eximir un número determinado de apuntes, que nos interesará pactar siempre que tengamos previstos pocos movimientos. En una liquidación trimestral (la más habitual), entre 10 y 15 apuntes exentos, sería una buena referencia".

Comisión de disponibilidad. En el crédito, también debemos vigilar la llamada comisión de disponibilidad, un porcentaje sobre el saldo medio no dispuesto del crédito en cada periodo de liquidación. "Implica prever muy bien la utilización media que va a realizarse del crédito tratando de evitar la penalización por no disponer de él. A veces, cuando la relación con el banco es más estrecha, es posible negociar su supresión".

Y al negociar el plazo de amortización del préstamo, que suele establecerse en función del tipo de inversión realizada, "debemos tener en cuenta que, a mayor plazo, mayores costes financieros serán soportados", sostiene este experto.

Otra fuente de rentabilidad consiste en comprobar periódicamente las liquidaciones bancarias. "Esto nos permite detectar y reclamar los errores producidos y negociar con ellos para obtener mejores condiciones".

► BANCA ELECTRÓNICA.

Cantalapiedra aconseja evaluar la posibilidad de trabajar con la banca electrónica de la entidad elegida, "ya que puede suponer una reducción de costes para la empresa, al eliminar parte del papeleo, ahorrar en desplazamientos a la oficina bancaria y llevar aparejadas, por regla general, comisiones inferiores a las aplicadas en las operaciones realizadas no electrónicamente".

► FACTURA ELECTRÓNICA.

Desde el 1 de enero de 2004 existe la posibilidad de enviar facturas a nuestros clientes en formato digital. "Esto le permite a la empresa reducir sus costes administrativos (como ahorro de tiempo y espacio, eliminación de errores...). En este sentido, se pueden utilizar medios electrónicos para

remitir facturas, pero siempre que el destinatario muestre su consentimiento de forma expresa y los medios electrónicos utilizados garanticen la identidad del emisor (es decir, autenticidad) y la no modificación del contenido (es decir, integridad). Esto se consigue con una firma electrónica avanzada (facilitada por la Fabrica Nacional de Moneda y Timbre a través de su *web*) y un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI)", recuerda este experto.

► REDUCIR EL NÚMERO DE FACTURAS.

Allyn Freeman, asesor empresarial y autor de *Cómo reducir costes en la empresa*, señala que es conveniente que "el responsable de los pagos en tu empresa sepa cuánto cuesta procesar una factura". Se trata de evitar ese coste siempre y cuando el total de la factura sea equivalente o inferior al coste del proceso. Un truco para que funcione es informar a tus proveedores para que no facturen numerosos importes pequeños, sino que los acumulen hasta reunir una cantidad mínima a facturar. Y con una sola factura liquidar la deuda.

Informa a tus proveedores que eviten hacer muchas pequeñas facturas y que acumulen varios importes en una sola factura

► **EL 'RENTING'.** Este producto junto al *leasing* son dos fórmulas de financiación a largo plazo, aunque con diferencias sustanciales, que permiten invertir en bienes sin endeudarse en exceso. El *renting* consiste en alquilar un bien (principalmente, vehículos, equipos informáticos y de tipo industrial) a través de una empresa de *renting* por un periodo determinado y con cuotas fijas periódicas, que incluye el mantenimiento y el aseguramiento del bien. Una vez finalizado el plazo del alquiler, la empresa devuelve el bien a la compañía de *renting*. Además, las cuotas se computan como gasto en la cuenta de resultados y "son deducibles al 100% (Impuesto de Sociedades o IRPF), sin limitación alguna, siempre que el bien se destine a activida-

des empresariales o profesionales", indica Cantalapiedra. También es deducible la mitad del IVA soportado.

► **EL 'LEASING'.** En este caso, una entidad de crédito o de *leasing* adquiere un bien mueble o inmueble elegido por la empresa, a quien cede su uso a cambio del cobro de cuotas periódicas. Al final del acuerdo pactado, la empresa tiene una opción de compra del bien por su valor residual. El seguro y el mantenimiento del bien corre a cargo de la empresa. Esta operación se debe reflejar en el activo y pasivo del balance de la empresa. Y las cuotas son deducibles, aunque con algunos límites.

► **'TICKET' DE COMIDA.** Cada vez son más las empresas que entre-



gan a sus empleados vales de comida canjeables en establecimientos de hostelería. Según, **Thierry Djaham**, director general de Accor Services España, el *ticket* ofrece ventajas fiscales tanto para la empresa como para los trabajadores. "Para la empresa, está libre en el Impuesto de Sociedades y es un gasto deducible de hasta 7,81 euros al día, y para los empleados no está considerado como retribución en especie, por lo que está exento del IRPF y de cargas sociales".

► **'TICKET' GUARDERÍA.** A diferencia del anterior, este servicio

complementario todavía no está muy implantado de forma mayoritaria en las empresas. También ofrece ventajas para las compañías y sus empleados. Este servicio "da derecho a las empresas a una deducción de la cuota íntegra del 10% del importe de las inversiones y gastos". Las ventajas para los empleados son iguales que las del *ticket* restaurante.

► **OTROS 'TICKET'.** Accor Services ha lanzado también al mercado el *ticket* informática en respuesta a la decisión de la Administración de incentivar la compra por parte ►

Telenium

"Se deben implantar

En el pasado se vendió mucha tecnología punta que, muchas veces, estaba desconectada de la realidad. Nosotros nos acercamos a las necesidades de proceso del negocio del cliente, de mejora de la productividad, y le proponemos soluciones que tengan buen rendimiento y cuyo coste y tiempos de implantación y de adopción sean sencillos y limitados", explica Carlos Álvarez, de Telenium, consultora de servicios informáticos. Según Álvarez, dependiendo de las necesidades reales de una empresa, existen tres áreas que pueden beneficiarse de la implantación de herramientas tecnológicas: incrementar la base de clientes, incrementar la productividad

tecnologías de coste limitado"

interna de los procesos y crear un nuevo producto o la modificación sustancial de un producto o servicio.

Ampliar mercados

Por ejemplo, en el primer caso: "Se puede utilizar la 'web' para captar distribuidores de tus productos en mercados a los que no se puede llegar con pocos medios. Eso ya lo está haciendo con buenos resultados el sector turístico o el agroalimentario", recuerda. En el segundo, "existe tecnología de la información fácilmente aplicable para las áreas de administración y finanzas de cualquier empresa, con ganancias de productividad claras, y eso incluye la banca electrónica, que simplifica mucho las

gestiones. Y luego internamente, dependiendo del tamaño de la empresa, desde utilizar hojas de cálculo hasta implantar un ERP de gestión. Hay que medir bien, porque muchas veces el problema es evitar la tentación de intentar arreglar todos los problemas de gestión con una macroaplicación. Es mejor hacer un acercamiento más progresivo e implantar poco a poco herramientas". En el tercero, "una empresa de contenidos debería plantearse la posibilidad de hacerse una versión 'on line', personalizar sus contenidos según sus clientes, etc. Las empresas se cierran a la idea de que su negocio sólo se puede hacer de una forma y la tecnología abre muchas posibilidades".

Carlos Álvarez, director general de Telenium, consultora especializada en nuevas tecnologías.



En la negociación con el banco, se pueden rebajar comisiones: la de por efecto descontado y la de administración

Los centros de negocio

"Externalizar la oficina es rentable y cómodo"

Otra forma de ahorrar dinero es la de ubicar la oficina de la empresa en un centro de negocios. Como explica Carlos Mata, de Negocenter, que cuenta con dos edificios de 1.500 y 1.800 m² en el centro financiero de Madrid, las diferencias de coste son enormes entre tener una oficina propia o en un centro de negocio. Así, sumando los gastos en mobiliario, fax, fotocopiadora, reforma del local, seguridad, telefonía, aire acondicionado y alquiler, para una oficina propia sería de 24.900 euros de inversión inicial, mientras que en Negocenter, de 2.440 euros. Y en cuanto a los gastos fijos al mes, sería de 3.500 euros para una oficina tradicional y de 1.180 euros en un centro.

Ventajas de los centros

Para Juan Pedro Oriols, director de la farmacéutica europea Norgine, en España, ubicada en Negocenter, las ventajas son varias: "Tener un coste fijo al mes, lo que evita tener que llevarte alguna sorpresa. Además, te preocupas de lo que es importante para tu negocio y te desentendes de lim-

pieza, mantenimiento de la instalación, recepción, etc.". Otra, son los servicios complementarios que ofrece. "Por ejemplo, con nuestra facturación y nuestro volumen de personal -somos cinco- no podríamos tener un sistema de videoconferencia propio, que utilizamos una vez al mes, porque no podríamos pagar el coste y amortizarlo todo el año sería imposible". Otra ventaja, sobre todo, para las empresas en fase de despegue, "es que te permite ampliar despachos sucesivamente a medida que va creciendo el personal de la compañía y evita tener que cambiarse de sede social constantemente, con los problemas y gastos que conlleva". Otro valor añadido, menos perceptible desde el punto de vista económico, es el de compartir espacios en el centro de negocios con otras empresas y profesionales, "lo que te permite intercambiar experiencias y la posibilidad de llegar a acuerdos comerciales". Otra, tiene que ver con la imagen de la empresa por tener oficina en el centro de Madrid.

Carlos Mata, director general de Negocenter, que cuenta con dos edificios de oficinas en el centro financiero de Madrid.



La externalización de determinadas tareas permite oxigenar la empresa y centrarse en la estrategia competitiva

► de las empresas de equipos informáticos para el uso personal de sus empleados. "Emitimos *ticket* para que los trabajadores de nuestras empresas cliente compren sus equipos en las tiendas Beep, con los que tenemos acuerdos además de con Intel. Tiene ventajas fiscales. El valor del ordenador más la conexión a Internet tiene la consideración de gasto de formación, por lo que la empresa puede deducirse hasta el 35% de su valor. Para el empleado, está libre en el IRPF, pero tributa a la Seguridad Social", señala Djaham.

Al igual que en varios países anglosajones, Accord Services ha puesto en marcha además un servicio de atención telefónica al empleado que permite ayudarles a gestionar sus gestiones y problemas personales. "Manejamos datos que dicen que el 50% de las gestiones personales se hacen en el lugar de trabajo durante el horario laboral. Con este servicio, pretendemos ayudar a las empresas a incrementar la productividad de sus plantillas y disminuir el absentismo".

► **FIDELIZAR CLIENTES.** Como señala Luis María Huete, del IESE y autor de *Servicios & Beneficios*, "un aumento del índice de retención o de la vida media de los clientes tiene una fuerte repercusión en los beneficios de una empresa". La fidelización se basa en no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan, así como, en reaccionar con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción por parte del cliente. No obstante, fidelizar implica unos costes (como el soporte administrativo, la recuperación de clientes descontentos...), pero que deben considerarse como una inversión.

► **NUEVOS CLIENTES.** Juan Carlos Juan Burruezo, socio director de BG Knowman, consultora especializada en optimizar las relaciones con el cliente, considera que "la captación de un cliente es una de las actividades más caras y laboriosas para una empresa. Conseguir bases de datos, visitas del equipo de ventas, etc. hasta conseguir un cliente potencial eleva la cuenta de los gastos comerciales".

En su opinión, los directores comerciales no explotan lo suficiente una de las fuentes más baratas para la obtención de nuevos usuarios: "Nuestros clientes satisfechos no tendrá inconveniente en recomendar nuestros productos a otras personas o empresas que, a su juicio, puedan estar en una situación similar a la suya y, en este sentido, hacerles un favor por dicha recomendación".

Por un lado, nos será rentable, porque nos ahorraremos unos gastos, y también tiempo, ya que "nos ayudará a sortear todos los filtros que las empresas suelen poner para acceder a determinados responsables".

► **SEGMENTACIÓN.** A través de esta estrategia "es posible aumentar la rentabilidad de las empresas en el área de ventas", apunta David Fernández, director de proyectos de Improven Consultores. Porque averiguar cuáles son las verdaderas razones de compra de nuestros clientes nos permite saber qué productos compran qué determinado tipo de clientes. Con esta información clave podemos organizar y optimizar nuestras campañas de marketing y publicidad y ahorrar costes al evitar duplicar los procesos.

PC Compatible

"Con la integración de procesos, triplicamos las ventas"

Entre 2001 y 2005, la integración de procesos y equipos nos ha permitido incrementar las ventas hasta triplicarlas. Por ejemplo, en 2001, el volumen de equipos era de 7.000 y, para este año, tenemos previsto superar los 30.000", destaca Gonzalo Castellanos, director de marketing y comunicación del grupo PC Compatible.

Control del proceso

Esta compañía tecnológica, fundada en 1988, empezó a desarrollar sistemas de teleasistencia en 1993. "En principio, fue un desarrollo a medida para una empre-

sa, en una época en la que la teleasistencia comenzaba a arrancar en España y vimos el potencial de futuro. Empezamos a invertir en teleasistencia y decidimos montar un área específica, que es nuestro departamento de sistemas de atención. Al mismo tiempo, pensamos en integrar los diferentes sistemas que necesita la teleasistencia: el que se implanta en el domicilio del usuario, que es un terminal de teleasistencia con unos pulsadores inalámbricos; la tecnología del *call center*, y por otro, un *software* para la gestión y el control

del día a día del servicio". PC Compatible decide crear la empresa Neat Electronics para fabricar sus propios terminales de teleasistencia. Luego crea Neat Telecom, la encargada de instalar los *call center* y el sistema para residencias de tercera edad y centros asistenciales. Y del desarrollo del *software*, el soporte y la distribución se encarga PC Compatible. "No podíamos dejar en manos de terceros nuestro producto estrella. Esta integración nos permite tener el control. Ahora hemos iniciado la internacionalización".

Gonzalo Castellanos, director de marketing y comunicación del grupo PC Compatible.



► **VENTA CRUZADA.** También denominada *cross selling*, se producen cuando, conociendo las posibles necesidades de nuestros clientes, aprovechamos para venderles otros productos y/o servicios que pueden estar relacionados o no con los que antes les habíamos vendido.

Huete lo explica con un ejemplo: "Una empresa de seguros debería aspirar a que, quienes aseguraron su coche, acaben suscribiendo también seguros de vida, de enfermedad, de hogar, de jubilación, etcétera".

► **OTRAS VÍAS DE VENTA.** Biosca afirma que la rentabilidad en general de la gestión de ventas a través de la red tradicional de vendedores ha descendido en los últimos años. Aunque no es partidario de suprimir totalmente estas redes, propone utilizar otros sistemas complementarios, que ayuden a incrementar las ventas, y con un coste de implantación mucho menor: por ejemplo, a través del envío de catálogos, del telemarketing, de la venta por correo, de las promociones, de exhibiciones en zonas, de acuerdos, de degustaciones, de la creación de 'club de amigos', de invitaciones, etcétera.

► **PRECIOS DE VENTA.** Biosca considera que fijar un precio único de un producto en todo el mercado es desaprovechar las oportunidades que el mercado nos puede ofrecer. Recomendamos analizar en qué mercados nuestra competencia, prestigio o ventajas nos diferencian y nos permiten ofrecer precios más ventajosos. "Es una oportunidad para vender más caro donde podamos, con el consiguiente incremento del margen. Este precio mayor compensa otro menor en zonas o segmentos de clientes donde la posición es más débil".

► **INTERCAMBIOS PUBLICITARIOS.** Biosca recomienda promover intercambios publicitarios por productos o servicios con empresas periodísticas. "Es una forma de incrementar las ventas y de comprar publicidad a precio de coste de aquellos productos objeto de trueque".

► **PUBLICIDAD CONJUNTA.** Una forma de combatir los altos precios de las campañas publicitarias es asociarse con otras empresas para cubrir los gastos y beneficiarse de la economía de escala. Además, "agruparse con otras empresas que puedan

ofrecer productos complementarios o en condiciones ventajosas a un mismo colectivo de clientes es una medida que nos permite acceder al mundo de la publicidad y las promociones", señala Biosca.

► **INCENTIVAR AL EQUIPO COMERCIAL.** Este consejo implica una inversión, que se justifica con los beneficios que nos reportará a medio y largo tiempo. Según Burruezo, una forma de motivar a nuestro equipo de vendedores para que incrementen las ventas es la de establecer una tabla variable de incentivos dependiendo de su trabajo. Así, "conseguir nuevos clientes tendría una remuneración mayor porque requiere un esfuerzo mayor, mientras que el mantenimiento del negocio (compras repetitivas, etcétera) tendría un incentivo menor".

► **REDUCIR LOS GASTOS COMERCIALES.** Como expone Biosca, "en las épocas florecientes, parece que hay que quedar muy bien con los clientes demostrándoles que 'somos ricos' con viajes, cenas, comidas, hoteles de lujo, regalos, etcétera. No basta con que un equipo comercial se proponga incrementar las ventas, también debe tener como objetivo rentabilizar el coste de su gestión". Para ello, aconseja analizar el coste de cada visita, pedido, cliente nuevo, venta, impacto publicitario, resolución de queja, etcétera.

► **RACIONALIZACIÓN DEL 'STOCK'.** Biosca propone "llegar a acuerdos con los proveedores en la forma de cómo suministrar las materias primas y los semielaborados para evitar *stock*. El éxito de las técnicas del *just in time*-control a través de ►

La segmentación, la venta cruzada y la fidelización de los clientes ayudan a incrementar las ventas a medio y largo plazo

Auxin y Gerogestión

“La ventaja de la unión entre empresas es que abarata los costes”

Asociarse, integrarse en organizaciones sectoriales, llegar a acuerdos, cooperar, crear grupos de empresas, consorcios, etc. son algunas de las fórmulas que permiten a las empresas miembro beneficiarse de las economías de escala en la compra y alquiler de productos y/o servicios, compartir gastos e inversiones, acceder a mercados vetados si operaran de forma independiente, colaborar en la planificación y desarrollo de campañas, etc. Estas son algunas de las ventajas de la unión empresarial en cualquiera de sus formas.

Por ejemplo, Auxin es un consorcio de exportación formado por cuatro empresas del País

Vasco, que operan en el sector auxiliar del automóvil. En los diez últimos años, de 1994 a 2004, este consorcio ha pasado de facturar 1,4 a 12,8 millones de euros, y la rentabilidad se ha incrementado en ese periodo un 404%, en un sector tan competitivo y atomizado como éste.

Abarata los costes

Para Tony Goffard, gerente de Auxin, las ventajas de esta unión es que “para una pyme es muy caro dotarse de un departamento de exportación. A su vez, la participación en ferias en el extranjero, etc., encarece el coste, mínimo unos 120.000 euros al año”. En su opinión, también genera sinergias entre

los socios y, para el cliente, le permite acceder a tecnologías diferentes desde un solo interlocutor, lo que abarata la gestión.

Fuertes inversiones

Gerogestión es otro grupo de empresas de diversos sectores, con sede en Valladolid, que han decidido unirse para acometer un proyecto ambicioso de promoción, construcción y gestión integral de centros y servicios gerontológicos propios y ajenos. Tienen previsto finalizar 2005 con 12 centros y duplicar ese número para 2007. “Son proyectos con una fuerte inversión (cada centro cuesta unos 7 millones de euros)”, subraya Benigno Maujo, de Gerogestión.

Benigno Maujo, director general del grupo de empresas Gerogestión.



la tecnología para producir lo que demanda el mercado—provocará una reducción de costes y gastos en espacios, financieros, transporte, productos obsoletos y burocracia”.

▶ CANALES DE VENTAS. Este experto aconseja invertir tiempo en establecer contactos con asociaciones, gremios, etc., que faciliten nuevos clientes y nuevas ventas.

▶ EXTERNALIZAR TAREAS. “El *outsourcing* produce un ahorro de costes en la empresa al liberarse recursos que pueden destinarse a otros propósitos más críticos”, explica Cantalapiedra. La externalización debería plantearse, en principio, para las actividades no estratégicas del negocio que ayuden a mejorar la gestión de las consideradas estratégicas.

No obstante, también podemos utilizar el *outsourcing* para reforzar algunas de nuestras áreas estratégicas como ventas, tecnología, etcétera, que nos permita, por ejemplo, ponernos al día en un mercado nuevo, en implantar un *software*, etcétera.

Una posibilidad es la de contratar un equipo externo de ventas. Como afirma Javier Fuentes Merino, director

de Redes de Fuerzas de Ventas, “somos más rápidos, más flexibles y llegamos a segmentos poco accesibles a departamentos internos. Reporta beneficios en cuanto a imagen de marca, al tener una presencia importante en el mercado, y rentabilidad, ya que aumenta la productividad”.

Dependiendo del coste y del tiempo que necesitemos un servicio de *outsourcing*, debemos valorar qué nos resulta más rentable: si incorporar un profesional específico a la plantilla o contratar uno externo por un tiempo. Como dice Biosca, puede que, llegado el momento, ese profesional incorporado a la plantilla “quede desocupado y su amortización sea costosa”. La alternativa más rentable es contratar uno externo y, al finalizar el plazo, y ya que conoce nuestros productos y servicios, hacerle una oferta de contrato.

▶ INVERTIR EN FORMACIÓN.

“La formación siempre es rentable para una empresa, si está bien hecha”, reconoce Gonzalo Martínez de Miguel, director general de Infova, especializada en desarrollo directo y de equipos comerciales. A muchas pymes les cuesta ver la rentabilidad futura de formar a sus empleados. “Por ejemplo, si una empresa invierte 30.000 euros en formación quiere saber qué retorno de la inversión tendrá. Se puede cuantificar fácilmente si antes tardábamos en hacer una tarea tres horas, y gracias a la formación, lo hacemos en dos. Eso quiere decir que hemos ganado una hora en el proceso. Pero no es tan fácil medir cuando la formación es sobre habilidades, aptitudes, etc. En cualquier caso, en ambos casos es rentable. De hecho, las empresas que no invierten en formación se van quedando obsole-

tas. Además, existen muchos problemas que se resuelven a través de la formación y que costarían mucho más dinero por otra vía: desde comunicación interna hasta gestión y desarrollo de procesos”.

En términos monetarios, Martínez de Miguel entiende que la formación *outdoor* puede ser cara, pero no así la *on line* y la *in company*, donde los presupuestos dependen mucho del número de alumnos, así como de ahorros muy significativos en desplazamientos, manutención, material, alojamientos, etc. “La formación *in company* es más barata que la abierta, porque cada profesional que envíe a clase paga unos 1.000 euros. Mientras que la formación en empresa para un grupo de 16 personas, por ejemplo, se está pagando a 2.100 euros un día entero. La tendencia ahora es formación combinada *on line* y presencial”.

Otra solución que aporta este experto para las pymes es la de integrarse en asociaciones de empresas para aprovechar las economías de escala y buscar ofertas formativas para grupos amplios de trabajadores, que resultará siempre más barata que para grupos reducidos.

La tecnología ayuda a optimizar la gestión del tiempo y reduce los recursos y costes necesarios para realizar determinadas tareas

▶ POTENCIAR TRUEQUES.

Al igual que en el caso de los intercambios publicitarios, potenciar el trueque de productos y servicios con otras empresas nos permite obtener importantes beneficios. Freeman recuerda que existen muchas empresas estadounidenses que mantienen acuerdos con otras para intercambiar equipos informáticos, productos de alimentación, servicios de transporte, plazas hoteleras, etc.

▶ REDUCCIÓN DE NIVELES.

Para Biosca, “unificar departamentos, servicios o secciones lleva a una mayor fluidez en la comunicación entre áreas, así como con los jefes. De este modo, se conseguirá recoger mayor cantidad de sugerencias del personal, lo que contribuirá a mejorar la calidad y a aumentar el ahorro. Y reducir jefes, mandos y directores también comporta un ahorro de costes laborales, justo en los niveles de más alta remuneración”.

▶ CONTROL DE ENVÍOS.

A veces, pasamos por alto tareas rutinarias como el envío de correo y paquetes y no caemos en la cuenta que, en ocasiones, o son innecesarias o pueden esperar, con lo que podríamos ahorrar dinero. Sería bueno recomendar a los empleados que, antes de enviar un correo o paquete, valorase el grado de urgencia (muchas veces, pueden esperar evitando pagar más por un envío urgente) y la búsqueda de alternativas como utilizar el correo electrónico o las Intranet.

▶ AHORRO DE ENERGÍA.

Freeman aconseja visitar una noche la oficina, el almacén o nuestro negocio para comprobar cuántas máqui-

nas, luces, equipos, etc., están encendidas cuando deberían estar apagadas. Un control eficaz del gasto de energía nos permite ahorrar bastante. Lo mejor es acudir a un experto (la propia empresa suministradora) que audite y evalúe nuestro consumo y proponga un plan eficaz de ahorro.

▶ TECNOLOGÍA DE VOZ Y DATOS.

Francisco García, director de marketing de Avaya, proveedor de redes y servicios de comunicaciones, afirma que “aprovechando la tecnología IP se ahorran gastos de duplicidad de redes. Aprovechando la red de datos, se introduce por la misma red la voz y sus aplicaciones correspondientes. Y si además la empresa cuenta con varias sucursales, la creación de una red virtual entre ellas hará que las llamadas sean a coste cero”.

▶ INVERTIR EN ERGONOMÍA.

Gran parte del absentismo laboral y de las bajas por enfermedad se pueden evitar implantando programas de prevención de riesgos y planes de apoyo y ayuda a los empleados.

▶ OTROS CONSEJOS.

Biosca propone otra serie de estrategias:

- Controla el material de oficina que consume cada departamento para evitar el despilfarro.
- Evita reuniones ineficaces. Ganas tiempo que puedes reinvertir.
- Asegura todos los posibles riesgos de los bienes muebles e inmuebles y del personal. Evitarás gastos futuros.
- Negocia condiciones especiales con medios de transporte, hoteles, agencias de viajes, etc.
- Utiliza tarjetas de crédito para evitar anticipos de dinero. También permite un mejor control de los gastos.

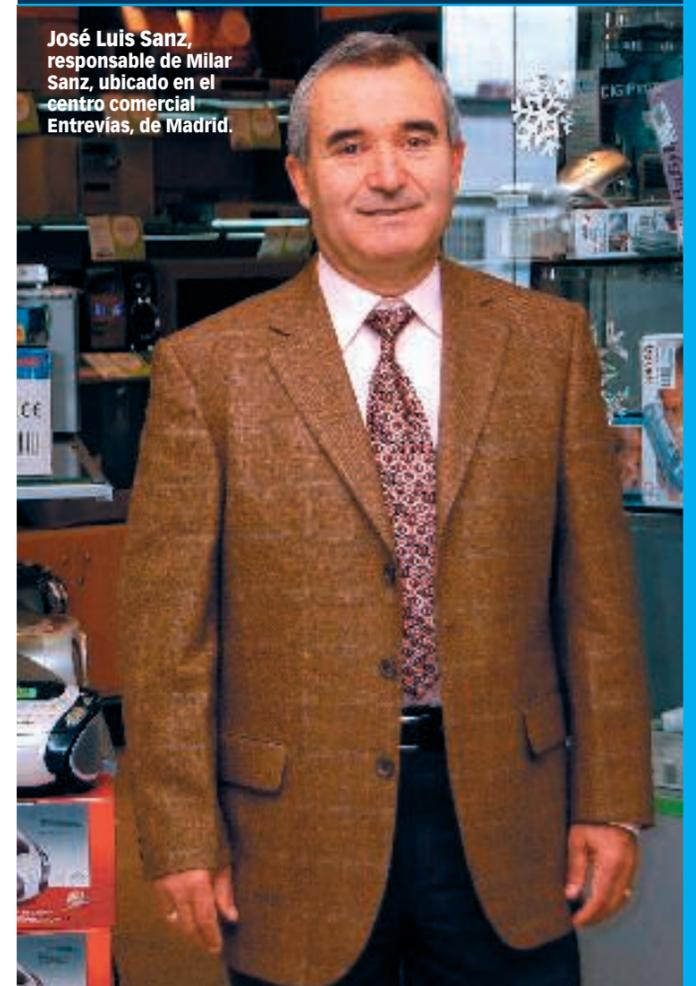
Milar Sanz

“Podemos competir con grandes superficies”

Un estudio de la Universidad Pompeu Fabra para la Asociación Nacional de Centrales de Compras destaca que la rentabilidad económica de las pymes asociadas a centrales de compras y servicios (CCS) es un 42,76% superior al de las empresas que operan por su cuenta. Esto implica que los activos que tienen invertidos las primeras rentan casi el doble que las segundas. Asimismo, el crecimiento de las ventas es un 40,30% superior en un caso que en otro. Según el estudio, “los negocios que parten de una situación similar, las de CCS duplicarán su volumen de ventas respecto a las no asociadas en sólo dos años y medio”. Además, el margen de explotación es un 38,48% superior en las de CCS. “Este aumento diferencial del margen es imprescindible para asumir los incrementos de costes en dos partidas fundamen-

tales para el comercio: gastos de personal y de emplazamiento”. Para José Luis Sanz, responsable de Milar Sanz, especializado en la venta de electrodomésticos, formar parte de una CCS tiene innumerables e importantes ventajas “en cuanto a precios, publicidad, catálogos, etc. También es muy importante un nombre comercial que lo da un determinado grupo. Recibimos información periódica a través del correo electrónico y del fax: comunicados, ofertas, convenciones, cursos especializados, etc”. Si Sanz no perteneciera a una CCS, “aparte de que saldría más caro, no tendría el abanico de posibilidades de marcas y productos del mercado. Nosotros tenemos prácticamente todas las marcas, gamas y líneas de productos que hay. Podemos competir de tú a tú con las grandes superficies y, muchas veces, hasta con mejores precios”.

José Luis Sanz, responsable de Milar Sanz, ubicado en el centro comercial Entrevías, de Madrid.



La colaboración entre empresas permite beneficiarse de las economías de escala y compartir las inversiones

Juan José Jiménez Muñiz, vicepresidente de Aerce

“Desde compras, en el momento en que ahorras un céntimo, va directo al beneficio de la empresa”

El papel que desempeña un responsable de compras es básico para la rentabilidad de la empresa”, subraya Juan José Jiménez Muñiz, vicepresidente de la Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (Aerce). En su opinión, “desde el departamento de compras se pueden conseguir ahorros de costes y rentabilidades que son imposibles o muy difíciles de alcanzar desde cualquier otra parte de la empresa”.

Efecto multiplicador

Jiménez reconoce que “es indudable que desde el departamento de ventas se pueden mejorar los beneficios de una empresa pero, para eso, hay que vender, es decir, dependes de que el mercado te acepte o no una campaña o un esfuerzo adicional. Mientras que desde compras, en el momento en que ahorras un céntimo, ya es un ahorro que va directo al beneficio y además con efecto multiplicador”. Un estudio de Aerce sobre el impacto de las compras en las empresas señala que el 67,2% de los ingresos que obtiene una empresa se van vía compras. “Si se redujera sólo un 1% el coste de las compras, el beneficio

antes de impuestos mejoraría un 8,9%. Por eso el ahorro desde el departamento de compras tiene un efecto multiplicador, porque cuanto mayor sea el peso de las compras con respecto al total, el impacto será mayor. Es decir, que por cada euro ahorrado en compras se obtienen entre 4 o 5 euros de beneficio”.

Mejora la rentabilidad

Jiménez recuerda que los ingresos de una empresa llegan porque previamente gasta dinero en materias primas, servicios, etc. “Esa es una de las grandes diferencias que hay entre obtener la rentabilidad vía ventas o vía compras. Para vender primero hay que gastar, mientras que desde compras no. En el momento en que has ahorrado en compras es dinero que no ha salido de la empresa y, al mismo tiempo, te ha mejorado ya los resultados. Partiendo de la idea de que la rentabilidad es el beneficio sobre los recursos empleados y los beneficios son los ingresos menos los gastos, compras es la única unidad dentro de una empresa que toca todos los factores de esta fórmula para mejorar la rentabilidad. Algo que no es factible desde cualquier otro área”.

En su opinión, “no es fácil decir cuál es la receta para hacer una gestión eficaz de las compras”. Pero tiene mucho que ver con la escasa formación de muchos responsables de compras. Aunque con una inversión pequeña en formación y en herramientas se pueden mejorar muy fácilmente los resultados de cualquier empresa en esta materia.

En este sentido, Jiménez recomienda a las empresas que inviertan, dentro de los departamentos de compras, en lo que es la automatización tecnológica de las tareas que son más fáciles de hacer, como el aprovisionamiento. “La mayor parte del tiempo, los compradores la pasan detrás del pedido: que si llega o no, que dónde

está..., y están perdiendo un tiempo que podrían invertir en lo que realmente les genera valor añadido a la empresa como es la gestión de compras: una gestión adecuada de proveedores, un conocimiento adecuado del mercado, una búsqueda de nuevos productos, etc.”.

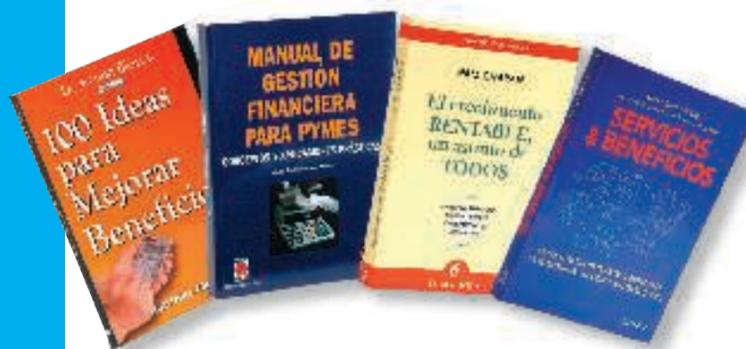
Formación específica

Según Aerce, una empresa decide tener a una persona dedicada a compras cuando empieza a facturar unos 6 millones de euros. “Por debajo de esa cifra, no suele haberlo. No obstante, no es necesario tener una persona a tiempo completo dedicada a esta labor, pero sí se puede tener a alguien con formación específica en compras a tiempo parcial”.

Juan José Jiménez Muñiz, vicepresidente de la Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias.



Fotos: Corbis, Getty Images, Stock Photos, Daniel Sánchez, Fernando Roi, Laura Martín, Ana Ruiz, Tiziano Rodríguez y Ana Ruiz. Gráficos: HF Infografía.



BIBLIOGRAFÍA PRÁCTICA

► **100 ideas para mejorar los beneficios**, de Domènec Biosca, Gestión 2000.

► **Manual de gestión financiera para pymes**, de Mario Cantalapiedra, Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.

► **El crecimiento rentable, un asunto de todos**, de Ram Charan, Ediciones Urano.

► **Servicios & beneficios**, de Luis María Huete, Edic. Deusto.

► **Cómo reducir costes en la empresa**, de Allyn Freeman, Gestión 2000.

► **'Outsourcing', una clave competitiva**, varios autores, Grupo Alta Gestión.

► **Jaque a los impagados**, de Pere J. Brachfield, Gestión 2000.