

¿ Cómo mejorar la rentabilidad ? *

Pablo Montalbetti (Perú)

No hay magia al respecto. Para mejorar la rentabilidad de una empresa, se requiere subir precios y vender más desde la perspectiva estratégica; y reducir costos, desde la perspectiva de la eficiencia. Analicemos el impacto de estas variables en un mercado como el peruano.

Evidentemente, en cada sector, las condiciones, necesidades, problemáticas y reglas de juego pueden ser radicalmente diferentes. Sin embargo, la necesidad de mejorar la rentabilidad es cosa de todos los días para la mayoría de las empresas. Precisamente, lograr esta mejora debe ser el reto más importante del año 2002. Algunos podrían preguntarse si no nos estamos refiriendo al reto de siempre. La respuesta es no, por dos motivos.

Desde el punto de vista de la demanda, en lima metropolitana, la pérdida promedio por nivel socio económico en los ingresos familiares ha sido de 36% en dólares en el periodo 1995-2001, según apoyo. Es decir, la población ha perdido más de un tercio de sus ingresos familiares.

Por ende, el nivel de consumo ha caído dramáticamente y ha dado lugar a un mercado de precios y al famoso 'share of wallet', en el que todos compiten por todo.

Desde el punto de vista de la oferta, se está dando una fuerte concentración de empresas y además, en algunos sectores, una integración para lograr eficiencia (típico ejemplo son las cadenas de cines, farmacias entre otros). Las concentraciones han originado fuertes inversiones; pero para quienes aún permanecen o subsisten individualmente, el futuro es poco promisorio.

¿Entonces, qué hacemos? Para empezar, debemos tener en cuenta dos premisas: 'size do matter' y 'cash is king'. La primera está relacionada con poder de influenciar en el mercado (poder de negociación con clientes, proveedores y banca) y lograr eficiencias (volúmenes, economía de escala, sinergias, entre otros temas).

La segunda establece que para crecer (desarrollar nuevos negocios, ampliar los actuales o comprar empresas y franquicias) y para adquirir, por ejemplo, nueva tecnología para lograr eficiencias, es necesario tener caja en el momento oportuno.

Partiendo de las premisas anteriores, ¿cómo podemos mejorar la rentabilidad? A nivel de estrategia, la gran meta para todas las empresas es ser líder en su categoría, nicho, segmento, etc. Es fundamental que todo lo que hagamos nos ayude a convertirnos en el número uno, por la imagen que proyectamos y por el poder que nos da frente al mercado.

Sin embargo, es cierto, valgan verdades, que no hay que ser líder necesariamente para ser el más rentable. En todo caso, estar entre los grandes jugadores es fundamental.

En síntesis, si en cada uno de nuestros negocios no tenemos capacidad de competir por el liderazgo, actualmente en el Perú, será difícil mantenerse.

¿Pero si no contamos con esta oportunidad, qué debemos hacer? La respuesta es tratar de ser una novia atractiva. Es decir, tratar de convertirnos en la mejor alternativa de compra para cualquier empresa grande del sector. Otra opción es reposicionar nuestro negocio en otros nichos o segmentos, quizá menos ambiciosos, pero con la posibilidad de alcanzar el liderazgo.

Finalmente, desde la perspectiva de la eficiencia, debemos innovar, buscando hacer las cosas no solo mejor, sino diferente. Para ello, debemos tener una buena metodología de análisis de eficiencia que nos facilite la identificación de los puntos críticos de optimización, poseer los conocimientos técnicos del sector y conocer las tendencias globales para asegurar resultados sin perder calidad ni control.

Mejorar la rentabilidad de una empresa no depende principalmente de nuestros esfuerzos y deseos, sino también de tener la capacidad necesaria para hacerlo. Evaluemos el potencial y la viabilidad real de nuestro negocio para poder actuar.

* Publicado en el Diario El Comercio Sábado 16 de febrero 2002