



Gerencia por resultados

Cómo obtener un alto desempeño económico
por Peter Drucker

RESUMEN EJECUTIVO

El secreto de un negocio exitoso es sencillo: coloque todos los recursos en las oportunidades más prometedoras.

Lo difícil es lograrlo. Necesita comprender muy bien sus productos y servicios, sus canales de distribución, sus centros de costo, sus áreas de excelencia y sus clientes. Debe conocer también cómo las decisiones y actividades de hoy crean el ambiente de negocios del futuro.

Si quiere resultados, sugiere Drucker, debe entonces analizar a fondo su empresa. Cuando lo haga, prepárese para los resultados: muchas de sus viejas suposiciones, lo que creía saber sobre sus productos, servicios y clientes, habrán cambiado radicalmente.

Una empresa debe ser manejada en forma sistemática, con un solo propósito en mente: obtener los mejores resultados. Todos sus esfuerzos se deben centrar en crear nuevos clientes.

Introducción

La mayoría de los negocios no logran alcanzar todo su potencial, porque dedican sus esfuerzos y recursos hacia el 90% de las actividades, que sólo producen el 10% de los resultados.

Para obtener resultados económicos, es necesario ver la empresa como un todo, identificar unas cuantas oportunidades que se ajusten a lo que hace mejor, y concentrar sus recursos humanos y financieros en ellas.

Áreas de resultado

El proceso debe comenzar analizando todas las áreas de resultado de la empresa: productos y servicios, mercados, y canales de distribución.

Sus productos o servicios

Definir sus productos es una tarea compleja. Generalmente, la gente de mercadeo, finanzas y manufactura, perciben a los productos de forma distinta.

Por ejemplo ¿qué ocurre con el producto que viene en diferentes colores o tamaños? ¿o los productos que se venden juntos con fines promocionales? ¿es cada uno un producto separado o una variación del mismo?

Todos juntos deben decidir cuál es el producto antes de medir sus costos y cuál es su contribución económica a la empresa .

Mercados y canales de distribución

Cada uno de sus mercados y de sus canales produce ganancias y comparte sus costos. Es importante analizarlos con detalle - un buen producto puede ser ofrecido al cliente o al canal de distribución equivocado.

Un análisis detallado puede revelar que es necesario satisfacer a más de un cliente – el usuario final y también al canal de distribución. Esto no es fácil de hacer, cada uno de ellos puede tener expectativas y deseos distintos.

Ventas y recursos

Al analizar en detalle sus productos – los ingresos que generan, los recursos que consumen, su posición en el mercado, su rentabilidad – podrá clasificarlos y concentrarse en aquellos que ofrezcan oportunidades.

Transacciones

Es posible que mantener ciertos productos cueste más que lo indicado por su sistema contable. La contabilidad de costos tradicional puede desorientar, distribuyendo los costos totales de la empresa entre los distintos productos, en proporción a sus resultados. Esto es sólo cierto para empresas que producen un solo producto.

Para entender el verdadero costo de un producto debe comprender un fenómeno social: el primer 10% de los eventos produce el 90% de los resultados. Es decir, la mayoría de los eventos producen pocos resultados.

Es así como la mayor parte de los ingresos de un producto pueden venir de un pequeño número de clientes; unos cuantos vendedores pueden realizar la mayoría de las ventas; y así sucesivamente.

Intente definir sus costos en términos de transacciones; los costos son proporcionales a estas, así que tendrá una mejor idea de sus resultados.

¿Qué es una transacción? Depende del producto o servicio. Puede ser la cantidad de facturas, envíos u órdenes de ventas realizadas. Para un fabricante de equipos a la medida, puede ser la cantidad de propuestas necesarias para obtener un pedido. Para un mayorista, la cantidad de llamadas requeridas para obtener \$1 millón en pedidos.

Cuesta casi lo mismo obtener un pedido de \$500 que uno de \$50.000. ¿Por qué no enfocar sus esfuerzos hacia lograr los pedidos grandes?

Liderazgo

Basado en sus definiciones de “producto”, “cliente” y “transacción”, debe determinar la posición de liderazgo del producto.

Comience por definir “liderazgo” como la preferencia y disposición de su cliente a pagar por el producto o servicio. Puede ser el líder en precio, confiabilidad, asistencia, facilidad de uso, etc. Pero cualquiera sea el área de liderazgo, se basa en la idea de calidad que tienen sus clientes, no usted.

Ninguna empresa puede triunfar sin ser líder en alguna de las áreas, aún si las ventas y ganancias son altas. El liderazgo tampoco está definido por la participación del mercado. Muchas compañías con grandes participaciones en el mercado no son tan rentables como otras que no tienen tanta. Muchas empresas con gran participación pueden “pagar” por su liderazgo reduciendo su rentabilidad.

Distribución de recursos

Los recursos y esfuerzos se ubicarán por sí mismos en el 90% de los eventos que producen poco o nada de los resultados. Es por ello que es fácil equivocarse en la distribución.

Una empresa de bienes de consumo masivo descubrió que $\frac{3}{4}$ de su presupuesto de publicidad estaba destinado a 4 productos que luchaban para sobrevivir. Este dinero debió ser invertido en productos que producían la mayor parte de ingresos a la empresa y que tenían el mayor potencial de liderazgo y crecimiento.

A menudo las empresas emplean su mejor capital humano en solucionar problemas, o en rejuvenecer una vieja línea de productos. Esto es desperdicio de recursos.

Cuando se estudian los recursos, debe preguntarse: ¿Cuánto cuesta, dónde y por qué? Para obtener resultados, debe concentrar su mejor personal y su dinero en las oportunidades más prometedoras e importantes.

Categorías de producto

Ahora analice su ubicación de recursos a la luz de las categorías comunes en las que se ubican los productos:

- 1.- El triunfador de hoy: son los productos viejos, que han madurado y producen ingresos. Asegúrese de no dedicarles recursos extra, creyendo que pueden crecer aún más.
- 2.- Los triunfadores de mañana: están dirigidos a mercados rentables y grandes; alcanzarán el crecimiento sin ningún cambio sustancial. Su desempeño actual es tan bueno, que no se le asignan los recursos necesarios para desarrollar todo su potencial.
- 3.- Especiales y productivos: son los líderes en mercados limitados y únicos. Idealmente estos son sub-productos de artículos de alto volumen. Debido a su poco volumen de ventas,

deberían contribuir más a las ventas que el producto promedio, y menos del promedio en los costos. En general, a éstos se les debería dar recursos limitados.

4.- Productos en desarrollo: son las estrellas futuras, con un potencial enorme pero no probado. El potencial de estos productos permite destinarles más recursos de lo que sugieren sus ganancias actuales.

5.- Fracasos: usualmente son tan obvios que son terminados sin desperdicio de recursos en el diagnóstico o tratamiento.

6.- Los triunfadores de ayer: aún venden con alto volumen, pero ya no aportan mucho a la ganancia. Se mantienen vivos sólo por las reducciones en sus precios y por la gran publicidad. Han ayudado a construir la empresa, pero nada detiene su caída.

7.- En reparación: tienen un volumen significativo, liderazgo y potencial de crecimiento. Sólo necesitan corregir un defecto obvio, que lo llevaría a resultados excepcionales. El problema podría ser tan sencillo como estar dirigido a los clientes o canales de distribución erróneos, o la necesidad de una característica adicional para el producto.

8.- Especiales innecesarios: resultan en demasiadas variaciones de un producto; deberían ser reemplazados por un producto que logre grandes volúmenes de ventas.

9.- Especiales injustificados: proporcionan diferenciación sin sentido y con costos extras que los clientes no estarán dispuestos a pagar. Por ejemplo, productos estándares en diferentes colores o con características extra. Los recursos que se usan están en desproporción con los ingresos percibidos.

10.- Inversiones en el ego gerencial: son comunes, peligrosos y difíciles de eliminar. La inversión conlleva a inversiones en esfuerzos repetidos para hacer que estos productos triunfen en el mercado. Debido a que muchos productos fracasan, el mejor enfoque es tratar como máximo dos veces – si no funciona, hay que intentar con otro.

11.- Las cenicientas: son mejores de lo esperado, sin necesidad de apoyo ni recursos. Estos productos durmientes pueden estar contenidos debido a que su éxito amenaza los productos favoritos de la gerencia o acelera el declive de los productos viejos de la empresa.

Diagnostique el producto cambiante

Una vez que usted ya conozca el perfil de su producto o servicio, utilice estas reglas para predecir como cambiará:

- Haga seguimiento al desempeño contra las expectativas específicas. Si encuentra una desviación significativa, analice y clasifique nuevamente al producto. Busque específicamente productos tipo ego gerencial, cenicienta y especiales injustificados.
- Emplee ciclos de vida de producto como una herramienta para predecir los resultados. Un producto puede devorar los

recursos y no producir ningún retorno en su infancia, pero al alcanzar la juventud recuperar la inversión. Deje de invertir en un producto maduro tan pronto como haya alcanzado el máximo del retorno.

Su estructura de costos

Para hacer que sus negocios sean más eficientes, piense en los costos y gastos en los que incurre para obtener resultados. Un gasto que no produce resultados es un desperdicio, no un costo. Para controlar los costos, siga los siguientes consejos:

- 1.- No reduzca los costos en un área que incrementará costos en otra.
- 2.- Céntrese en el 10% de las actividades que crean el 90% de los costos.
- 3.- Elimine cualquier actividad que sea cuestionable. ¿Por qué intentar hacer barato lo que no se debería hacer de un todo?
- 4.- Defina y analice los costos en términos de un grupo de actividades que producen valor económico. Materia prima, producción, distribución, mantenimiento y otros gastos, son las principales actividades responsables por la mayoría de los costos.

Muchas de estas actividades pueden ocurrir fuera de los límites de su empresa (donde un proveedor, por ejemplo). Pero a los clientes no les importa cuáles son los costos, ni dónde se incurren, para satisfacerles sus necesidades.

Centros de costos

Es en los centros de costos dónde las reducciones significativas pueden crear ahorros sustanciales. El área de manufactura raramente califica, ya que los ingenieros industriales han trabajado en eficiencia de plantas por años. Sólo una gran innovación tecnológica puede llegar a reducir los costos significativamente.

Frecuentemente, ver a la empresa como un todo revela un gran potencial de reducción en estos centros de costos:

- **Dinero:** en el costo de capital se pueden obtener resultados significativos. Es más fácil acelerar la circulación del dinero que mejorar los márgenes de ganancias.

Pocas cosas son tan costosas como una mala estructura financiera. Las empresas deben emplear la estructura que les ayude a utilizar el dinero de forma más eficiente. Por ejemplo, utilizar financiamiento a largo plazo para cubrir necesidades a corto plazo, es malgastar el dinero.

- **Sistemas de distribución:** fíjese en los grandes costos de cada nivel del proceso de distribución. Se puede ahorrar dinero si las distintas empresas que participan trabajan juntas para mejorar la eficiencia.

- **Materia prima:** trate de obtener el mejor desempeño de su producto con los materiales de menor costo. Esa tarea debería comenzar en el proceso de diseño del producto.

Puntos de costos

Fíjese bien en los puntos de costo - son las actividades que abarcan la mayoría de los gastos en cualquier centro de costo.

En el centro de costos "dinero", por ejemplo, podría ser el precio que usted paga por mantener cuentas por cobrar por mucho tiempo.

Identifique los puntos de costo más altos, luego determine las posibles reducciones que tienen mayor potencial para afectar las ganancias. Puede hallar oportunidades para reducir costos en los materiales de empaque, en almacenaje e inventario, en manejo de pedidos, crédito y cobranza, y transporte.

Categorías de puntos de costo

Las 4 principales categorías de puntos de costo son:

1.- **Costos productivos:** manufactura, ventas y desarrollo de conocimiento; todos proveen valor al cliente. Hay que incrementar estos costos siempre y cuando generen mayor retorno sobre su inversión. En vez de centrarse en reducir los costos productivos, centre sus recursos en las oportunidades para ganar los mejores resultados con el menor gasto posible.

2.- **Costos de apoyo:** transporte, manejo de pedidos y contabilidad. No brindan valor al cliente, pero son esenciales para la operación. Si no le es posible eliminarlos, minimícelos. Rediseñe o reorganice tales actividades en un proceso integrado que haga el trabajo al menor costo.

3.- **Costos de policía:** son actividades que le dan señales de advertencia sobre cómo se vende su producto, qué está haciendo su competencia o dónde fallan sus procesos de manufactura. Aunque es necesario saber el momento de reemplazar su tecnología o si sus proveedores son ineficientes, elimine los costos de policía que excedan los costos de no hacerlo.

4.- **Desperdicio:** resultan de gastos que no producen ningún resultado. Elimine cualquier actividad que no sea rentable, así tenga que rediseñar todo el negocio, o cambiar sus prácticas operativas, equipos o políticas.

Análisis del mercado

Hasta ahora, hemos analizado que tal lo hace. El análisis del mercado le dirá si está haciendo lo correcto - cuál es su verdadero negocio, y cuál debería ser.

Los clientes compran utilidad y satisfacción, no objetos. A ellos les importa lo que el producto hace por ellos, no cuán difícil o costoso sea su fabricación.

Para empezar el análisis, es necesario plantearse preguntas como: ¿quién es el cliente? ¿dónde se encuentra? ¿cómo compra? ¿qué considera valioso? ¿qué necesidades satisface nuestro producto? ¿qué rol juega nuestro producto en la vida del cliente? ¿quiénes son los competidores directos e indirectos? ¿qué están haciendo ahora? ¿qué podrían hacer mañana? Luego de responderlas, plantéese estas otras preguntas:

- 1.- ¿Cómo gastan nuestros clientes su tiempo y dinero?
- 2.- ¿Quién no compra nuestros productos y por qué?
- 3.- ¿Compiten con nosotros otros productos y servicios que satisfacen a nuestros mismos clientes? ¿cómo podemos brindar esa misma satisfacción o mejorarla?
- 4.- ¿Qué servicios o productos llenan áreas importantes de satisfacción que servimos o podríamos servir en el futuro?
- 5.- ¿Quiénes no son nuestra competencia y por qué? Tenga cuidado con los nuevos entrantes que ofrecen nuevas formas de satisfacer necesidades - podrían volverse competidores.
- 6.- ¿Qué oportunidades estamos perdiendo por no considerar a estos *no competidores* parte de nuestra industria?

El negocio es conocimiento

Cuando los clientes compran sus productos o servicios, en realidad lo que compran es su conocimiento. Este conocimiento no es más que información aplicada en formas que contribuyen a la satisfacción del cliente y a su liderazgo de producto.

Para establecer metas y medir el conocimiento, determine qué hace bien y qué no.

Puede encontrar las claves de su conocimiento particular en los patrones de éxito y fracaso de su empresa.

Concéntrese

Una empresa puede sobresalir en varias áreas del conocimiento, pero la verdadera recompensa económica proviene de concentrarse en hacer unas cuantas cosas excelentemente. Para analizar las áreas de conocimiento de su empresa, pregúntese:

- 1.- ¿Poseemos el conocimiento correcto? ¿Explotamos las oportunidades que tienen potencial para ganar liderazgo en el mercado y obtener ganancias sustanciales?
- 2.- ¿Los clientes nos pagan dinero por el conocimiento que brindamos?
- 3.- ¿Nuestro conocimiento está presente en nuestros productos y servicios?
- 4.- ¿Cómo podemos mejorar? ¿Qué nos hace falta, y cómo conseguirlo?

Una vez obtenidas las respuestas, vuelva al análisis de su cliente para ver dónde se puede estar perdiendo las oportunidades para satisfacer sus necesidades.

Busque oportunidades

Existen tres enfoques que han sido probados y que pueden convertir un análisis económico en un programa efectivo para la acción. Estos pueden ayudarle a construir sus fortalezas y buscar oportunidades en lugar de problemas:

- 1.- Siga el modelo de negocio ideal: primero encuentre qué

desea el mercado, después diseñe su negocio para que le brinde el máximo resultado con el conocimiento que tiene.

Sloan usó este enfoque para transformar a General Motors en un gran éxito, primero analizó el mercado y decidió que 5 modelos lo satisficerían - cada uno para una clase diferente de precio/desempeño. Hasta entonces, los fabricantes de automóviles se concentraban sólo en los segmentos bajos y altos.

Cuando se diseña el negocio ideal, se halla una clara dirección para sus esfuerzos y una medida confiable para sus resultados. Mientras más cerca está su negocio del ideal, mayor es la probabilidad de hallar rentabilidad.

- 2.- Maximice sus oportunidades: enfoque los recursos en los grandes pasos que proveerán los mayores beneficios tan pronto como sea posible.

Cuando se concentra en maximizar las oportunidades, usted descubre qué actividades valen la pena desarrollar y cuáles deberían ser abandonadas. El resultado puede ser un incremento tanto en las ganancias como en el conocimiento.

- 3.- Coteje los mejores resultados y oportunidades: concentre sus esfuerzos en donde usted tenga el mayor potencial para obtener mejores resultados. Ubique el personal más apto y productivo para trabajar en las oportunidades más prometedoras.

La casa Rothschild creció cotejando las habilidades de su mejor recurso - 4 hijos - a 4 grandes oportunidades en finanzas. Se asignó un hijo en cada una de las grandes ciudades: Londres, París, Viena y Frankfurt. Así desarrollaron una red privada de información e inteligencia que le dio a Rothchild un monopolio virtual en el conocimiento rápido y confiable de los asuntos mundiales. Aunque la familia tenía un quinto hijo, a él no lo asignaron a ningún sitio debido que carecía de la habilidad y del conocimiento de la industria - jamás hay que confiar una gran oportunidad a la mediocridad.

Busque a los ganadores y a los perdedores

Debe darle mayor prioridad a los productos y mercados que encajen mejor con su diseño de negocio ideal. La mayor oportunidad puede estar en los triunfadores y durmientes de mañana, o en el nuevo conocimiento o canal de distribución.

Igualmente hay que centrarse en las oportunidades para el abandono rápido de productos o procesos. Cuando cuesta más continuar o desarrollar una actividad que abandonarla, hay que eliminarla. Esto libera los recursos y estimula la investigación para algo nuevo y mejor.

Un acto de equilibrio

Además de maximizar las oportunidades existentes en los negocios de hoy, hay que hallar y explotar el potencial para crear un futuro exitoso. Puede existir potencial, por ejemplo, en los desequilibrios del negocio.

Toda empresa crece constantemente en un área, mientras que se

reduce en otra. Pero los desequilibrios crónicos emplean mayores recursos y no ofrecen casi resultados.

Los costos totales tienden a ser proporcionales a los costos de los esfuerzos productivos más necesitados, aún cuando los resultados sean proporcionales al volumen. Por ejemplo, una fuerza de ventas grande exige un apoyo similar en contabilidad, manejo de pedidos, supervisión y entrenamiento ya sea que produzca \$15 mil o \$150 mil en ventas. El apoyo necesario para la fuerza de ventas de \$15 millones puede no estar en balance con los resultados que alcanza.

El desequilibrio a menudo proviene del apoyo o de actividades de desperdicio. La solución es reducir la causa de tal desequilibrio; cuando éste yace en un gran esfuerzo productivo, puede haber una oportunidad, pero es necesario innovar.

Un programa para el desempeño

Incluso aquellas empresas que maximizan su conocimiento deben trabajar con recursos finitos. Pero aquellos que desarrollan un programa único para el desempeño, logran los mejores resultados de los recursos que poseen.

¿Cómo empezar?

Primero debe examinar la idea de su negocio. Forme un panorama de él y de sus habilidades. ¿Cómo describiría su empresa? ¿Cuáles son sus capacidades? ¿Qué satisfacciones suministra al mercado?

Luego debe evaluar las áreas de excelencia y conocimiento; esto ayuda a determinar en dónde debe invertir sus esfuerzos. La definición de su excelencia debería ser lo suficientemente amplia para brindarle flexibilidad, pero lo suficientemente limitada para ayudarlo a enfocarse en sus recursos.

Finalmente, hay que establecer las prioridades. No existe una fórmula para hacerlo, pero puede y debe tomar decisiones sobre sus prioridades en forma sistemática. No las delegue, deben provenir de la alta gerencia.

Cómo trazar estrategias

No importa cuál sea el producto o servicio que se ofrezca, hay muchas oportunidades que aprovechar, y muchos riesgos que afrontar:

Oportunidades: los principales tipos de oportunidades en los negocios son:

- *Oportunidades aditivas:* explotan los recursos existentes al mismo tiempo que limitan los riesgos. Por supuesto, las recompensas potenciales son igualmente limitadas. *Ejemplo:* un fabricante de papel podría expandir su negocio de suministro a imprentas hacia el mercado de productos de oficina.
- *Oportunidades complementarias:* están relacionadas a las que ya existen en el negocio, pero que requieren al menos de una nueva área de conocimiento en la cual la excelencia debe ser obtenida. Su mayor riesgo debería estar balanceado por

una recompensa de mayor potencial. *Ejemplo:* el fabricante de papel que se especializa en empaques, podría adquirir una empresa que fabrique paquetes de plástico.

- *Oportunidades radicales:* hacen cambios fundamentales en su negocio, requieren de inversiones sustanciales, implican mayores riesgos y ofrecen mayores recompensas potenciales. *Ejemplo:* Xerox, una pequeña compañía con pocos recursos, pidió un préstamo de \$40 millones para desarrollar un producto innovador, la fotocopiadora.

2.- **Riesgos:** cada oportunidad implica su propio tipo y grado de riesgo. Estos son:

- *Riesgos inherentes:* son los riesgos diarios que todo negocio debe aceptar. Muchos están cubiertos por los seguros, las relaciones públicas o el personal legal, pero otros escapan hasta de la supervisión más cuidadosa. *Ejemplo:* las empresas farmacéuticas arriesgan mucho cada vez que introducen un nuevo medicamento, pero no tienen otra alternativa.

- *Riesgos aceptables:* la pérdida potencial de dinero y tiempo son uno de los riesgos inherentes en cualquier oportunidad. Sin embargo, estos no amenazan la supervivencia de su empresa. *Ejemplo:* la larga batalla de Sony por el mercado del VHS; aunque su formato Beta perdió ante el VHS, la compañía permaneció financieramente saludable.

- *Riesgos incosteables:* estos riesgos podrían poner en peligro la existencia de una empresa. Estos incluyen el riesgo la inhabilidad de explotar su éxito inicial. Siempre hay que preguntarse, ¿poseemos el capital y las habilidades (o podemos adquirirlo) para sacar ventaja de un éxito temprano?

- *Riesgos requeridos:* las oportunidades radicales implican riesgos mayores; estos riesgos deben asumirse, sin embargo, porque facilitan a la empresa desarrollar todo su potencial. *Ejemplo:* como el principal proveedor de fuentes de energía, General Electric decidió que no podía permanecer fuera del mercado de la energía atómica.

Más herramientas de planificación

El plan general de su empresa debería enfocar todos sus recursos en el desempeño. Estas técnicas pueden ayudarlo a alcanzar sus metas y objetivos:

- Haga de la responsabilidad parte del desempeño en el trabajo de cada uno de sus empleados. Sea específico: ¿qué resultados espera de ellos y cuándo?
- Revise todas las propuestas de nuevos negocios, nuevos gastos o nuevos productos, en términos de su impacto potencial en los resultados de toda la empresa. ¿Harán dichas propuestas el mejor uso de los recursos de la empresa, y apoyarán sus objetivos?
- Supervise el desempeño de todos sus productos y procesos cada tres años. ¿Ha cumplido el producto o actividad con las expectativas?

- Defina y recompense cada trabajo de acuerdo a su contribución con los resultados. Deje que la gente sepa cómo contribuye al negocio con su conocimiento y trabajo. Tome

decisiones respecto al personal que afirmen lo que la organización desea.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=185>