

Vender con margen

Priorizar el beneficio
sobre el crecimiento

Francisco M. López

López, Francisco M., 1960-

Vender con margen : priorizar el beneficio sobre el crecimiento / Francisco M. López. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones ; Barcelona : Libros de Cabecera, 2021.

259 p. -- (Ciencias empresariales. Mercadeo y ventas)

Contiene datos del autor en la pasta. -- Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-503-050-3 -- 978-958-503-051-0 (e-book)

1. Vendedores y arte de vender 2. Pronóstico de ventas I. Título II. Serie

CDD: 658.81 ed. 23

CO-BoBN- a1069506



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Mercadeo y ventas

ECOE
EDICIONES



Libros de Cabecera

© Francisco M. López

© Ecoe Ediciones Ltda.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32,
Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

© 2020 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Primera edición España: noviembre del 2020

Primera edición Colombia: marzo del 2021

ISBN: 978-958-503-050-3
e-ISBN: 978-958-503-051-0

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Diseño de la colección: Nèlia Creixell
Diagramación: Nèlia Creixell
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

A Carlos Boadas, por el libro que me regaló

A mi mujer Dolors y a mi hija Júlia por todos estos años aguantando mis explicaciones sobre el margen

A todos los empresarios que tuve la oportunidad de conocer por el camino y que, con sus experiencias, sus inquietudes, sus preguntas, sus desafíos y sus esperanzas me han ayudado a diseñar las herramientas y los conceptos de la gestión del margen

Índice

Prólogos	9
La importancia del margen, por <i>Oriol Amat</i>	9
Margen e innovación, por <i>José Figueras</i>	11
Introducción	13
Parte I: Rompiendo mitos: centrarse en el margen, y no solo en la cifra de ventas	21
1. Liderar el <i>Profit Thinking</i>	23
2. La empresa	27
3. El beneficio	37
4. El margen	45
Parte II: <i>Profit Thinking</i>: las claves de la rentabilidad comercial y del beneficio	59
5. Las 6 P del <i>Profit Thinking</i>	61
6. P de Productos (<i>Products</i>)	71
7. P de Posicionamiento (<i>Place</i>)	111
8. P de Precios (<i>Pricing</i>)	129
9. P de Procesos (<i>Processes</i>)	163
10. P de Personas (<i>People</i>)	177
11. P de <i>Profit</i> (rentabilidad comercial)	197
Epílogo: ¿Está tu empresa preparada para implantar la gestión del margen?	221
Anexos	227
Caso 1. MACINSA: entender la empresa para actuar	231
Caso 2. ABC LIGHT: cómo rentabilizar la cartera de clientes	243
Caso 3. VENICCE: la pirámide de la rentabilidad en el <i>retail</i>	247
Precios, descuentos y márgenes: tablas y fórmulas	253
Las reglas de oro de la gestión del margen	255
Bibliografía	257

PRÓLOGOS

La importancia del margen

Una empresa para ser viable solo necesita alcanzar dos objetivos: generar beneficio y que este beneficio llegue a las cuentas bancarias y, por tanto, se disponga de liquidez suficiente para atender los compromisos de pago. No es fácil conseguir estos dos objetivos. Según la UE, en Europa hay algo más de 27 millones de empresas y cada año cierran unos 4 millones de ellas. Y la mayoría no supera los quince años de vida. Son datos que ponen de manifiesto la dificultad de conseguir empresas que sean viables. La falta de beneficios y los problemas de liquidez explican la mayor parte de los problemas que hacen inviables a tantas empresas. El libro que ha escrito Francisco M. López es muy oportuno porque aporta muchas claves que pueden favorecer que una empresa alcance uno de los dos objetivos mencionados: generar beneficios.

Al principio del libro se nos recuerda la importancia del beneficio, que es uno de los objetivos finales de las empresas. Esto está claro para las empresas con ánimo de lucro, que hoy en día tienen otros objetivos adicionales, como impactar favorablemente en las distintas partes interesadas (empleados, sociedad, clientes, administraciones públicas...). Pero no podemos olvidar que cualquier organización, inclusive las instituciones benéficas, no pueden generar pérdidas porque su futuro estaría comprometido, ya que no podrían atender sus compromisos de pago y no podrían crecer ni hacer inversiones.

Por tanto, hay que conseguir beneficios. Y para ello es imprescindible generar margen que, como recuerda Francisco: «El margen es la parte del importe obtenido en cada venta que se destina a cubrir los gastos fijos de la empresa».

Para ayudar a las empresas a conseguir mejorar su margen el libro consta de dos partes. La primera parte expone con argumentos muy sólidos que lo importante no es el crecimiento sino el beneficio, y que la gestión no debe centrarse en las ventas sino en el mar-

gen. Esta visión es muy oportuna ya que muchas empresas se concentran en vender más, descuidando el beneficio, lo que las puede acabar matando. El caso extremo es el de aquellas empresas que trabajan con margen negativo y, por tanto, cuando más venden más pierden.

La segunda parte expone el concepto *Profit Thinking* (pensando en los beneficios) con la ayuda de lo que el autor denomina 6 P (*Profit* —beneficio—, *Productos*, *Procesos*, *Precios*, *Personas* y *Posicionamiento*). Cada una de las P trata aspectos clave que contribuyen a gestionar basándose en el margen. De esta parte destacaría las técnicas concretas que abarcan múltiples perspectivas (producción, comercialización, administración...), que son de gran ayuda para entender cómo implantar la gestión del margen en cualquier empresa y la relevancia de las personas para alcanzar los objetivos de margen, porque el talento del equipo humano es lo más difícil de comprar y de copiar.

Los casos prácticos incluidos al final del libro son muy útiles para entender mejor algunas de las técnicas principales de gestión del margen. Tanto en estos casos prácticos como en las restantes partes del libro se nota la gran experiencia práctica que tiene Francisco, al haber aplicado estas técnicas en múltiples empresas de diversos sectores.

El libro está escrito en un lenguaje directo y los múltiples ejemplos prácticos lo hacen más claro aún. En definitiva, se trata de un libro muy oportuno y, por tanto, muy recomendable, sobre un tema de gran relevancia. Estoy convencido de que será un manual de gran ayuda para todas aquellas personas que están interesadas en conseguir mayores beneficios y que tienen dificultades para mejorar sus márgenes. Sin duda, estamos hablando de cualquier persona que ocupa puestos de dirección o gestión en una empresa.

Oriol Amat, decano de la *UPF Barcelona School of Management* y catedrático de *Economía financiera de la Universidad Pompeu Fabra*

Margen e innovación

Es curioso cómo nos conocimos con Francisco, Paco del Margen, como lo tengo guardado en mis direcciones de teléfono.

Leí la entrevista que le hicieron en La Vanguardia, donde hablaba de cómo dirigir una empresa desde el margen y me llamó la atención. Por fin alguien compartía mi filosofía que durante tantos años había aplicado en mi empresa. Desde que nos conocimos hemos tenido largas conversaciones y hemos llegado a la conclusión de que pocos empresarios y directivos entienden y aplican la filosofía del margen, de la rentabilidad, como base para dirigir una empresa.

Como empresario, siempre he creído en ello y mi lucha interna, sobre todo con el equipo comercial, era hacerles entender que el margen es la gasolina que mantiene viva la empresa. Una mayor venta sin rentabilidad equivale a mayores pérdidas, es simplemente exponencial. Pero el margen no se consigue solamente aumentando precios, no es así de banal, sino, en mi opinión, es necesario desarrollar productos innovadores capaces de ilusionar y motivar al cliente y, por lo tanto, susceptibles de aplicar un mayor margen comercial.

En una ocasión, y para que los propios comerciales de mi empresa se convencieran, permití por un período controlado, priorizar el volumen ante el margen. La conclusión es que ningún comercial fue capaz de compensar el margen con el volumen por más empeño que le pusieron.

De vez en cuando seguimos discutiendo con Francisco esta teoría que nos une, sacando conclusiones y estamos convencidos que incluso las empresas basadas en la venta por volumen deberían dar prioridad a la rentabilidad. Esta afirmación que parece de sentido común y que cualquier director general entiende, no es tan fácil de aplicar y seguir de forma constante.

Sin ir más lejos, en mi propia empresa, la cual vendí hace 4 años, mis directivos, que estuvieron aleccionados, no han mantenido la filosofía del margen, convencidos, una vez más, de que así iban a aumentar las ventas. La realidad es que han entrado en un bucle de pérdidas que será muy difícil de recuperar. Porque una vez el mercado se acostumbra a un nivel de precio es casi imposible revertir la situación.

Me hace muy feliz tener en mis manos este libro en el cual Francisco ha desarrollado la filosofía del margen y estoy convencido de que los directivos que la sepan implementar, con todas sus dimensiones y aplicaciones, con todo lo que conlleva dirigir una empresa desde el margen —sobre todo con innovación— van a salir adelante con una empresa en beneficios.

José Figueras, *fundador de Figueras International Seating*

INTRODUCCIÓN

Empezando...

Nunca llegué a imaginar cómo un simple libro sobre la rentabilidad comercial podría cambiar para siempre mi visión de la empresa, de las ventas y de la gestión. Cuando en los años 90 trabajaba como *product manager* en una empresa de productos industriales, el entonces director comercial, Carlos Boadas, me regaló un libro sobre los conceptos de la rentabilidad comercial y sus repercusiones en las estrategias de las empresas. Nunca pensé que muchos años después, aquellos conceptos sencillos, lógicos y directos, cambiarían mi vida profesional, mi visión del mundo de la empresa y mi manera de interpretar, analizar, explicar y gestionar sus resultados. No cabe duda de que debo mucho a ese director comercial que un día, con su regalo, me hizo descubrir una manera distinta de entender el mundo de la empresa.

Quienes hayan leído a Peter Drucker, encontrarán en este libro muchísimas referencias a su obra, a sus conceptos y a su visión del *management*. Reconozco sin tapujos y sin complejos que Peter Drucker sigue siendo mi mayor referente a la hora de hablar de los principios del *management*, que hoy en día y a pesar de toda la tecnología y todas las previsiones de futuro de ciencia ficción, siguen y seguirán siendo de completa actualidad. Buena parte de la filosofía de lo que yo llamo **el pensamiento profit**, que es lo que voy a tratar de exponer en este libro, tiene su origen en las enseñanzas de Drucker; además de la experiencia, los errores, las enseñanzas de los empresarios valientes que me he ido encontrando por el camino y que me han ayudado a diseñar las herramientas y los conceptos de la gestión del margen.

Después de todos estos años explicando, divulgando y aplicando los conceptos del margen, he querido reunir toda mi experiencia en un libro, con el que espero ayudar a todos aquellos empresarios cansados de tanta consultoría de altos vuelos, con grandes teorías, gran-

des discursos y complicados conceptos, a descubrir o redescubrir su propio negocio, para que puedan sacarle el máximo provecho, en beneficio propio, pero también en beneficio de toda la sociedad.

El concepto de *Profit Thinking* o de gestión centrada en el margen

En síntesis, el *Profit Thinking* consiste en poner el margen en el centro de la empresa y gestionarlo por encima del crecimiento.

Hacer rentable un negocio desde el primer día es el sueño de la mayoría de las personas que se lanzan a un proyecto empresarial. El éxito de una empresa no depende solamente de descubrir un día la idea mágica que genere ingresos millonarios. Tiene que ver con la manera en la que gestionamos sus recursos.

Sin lugar a duda, la mayoría de los empresarios, y muy especialmente en las pymes, suelen ser grandes técnicos con unos altos conocimientos para aportar soluciones a problemas técnicos, pero que, en contrapartida, suelen ser pésimos gestores. Prueba de ello es que los errores de gestión son la causa del 95 % de los cierres y las quiebras de empresas. Muchos de estos empresarios suelen tener un miedo escénico cuando se enfrentan a un *software* de gestión, a una hoja de cálculo, a una cuenta de resultados, a un balance o a cualquier otra herramienta de gestión. La falta de tiempo suele esconder un bajo interés a la hora de analizar a fondo la situación financiera de la empresa, más allá de la contabilidad entregada por gestores externos o *controllers* internos.

He de reconocer que los entiendo. Muchos de los actuales sistemas de contabilidad no están pensados para gestionar ágilmente una empresa, y menos para hacerla rentable. La contabilidad tradicional se centra en como cubrir unos gastos fijados a partir de unos ingresos con la esperanza de obtener un beneficio al final del ejercicio. Y si no se obtienen beneficios, la culpa será del bajo volumen de ventas, abriendo la puerta a iniciar una carrera desenfrenada para incrementar a cualquier precio las ventas y reducir los gastos para cuadrar la contabilidad.

► **Introducción.** Empezando...

Vender cada vez más y crecer se convierte en el principal objetivo de la empresa y la única solución para intentar salvar sus resultados, aunque no sean ninguna garantía de obtener más ganancias. Lo cierto es que los resultados acaban siendo peores que antes y esa obsesión por incrementar las ventas acaba generando nuevos problemas.

La fijación por crecer, como veremos más adelante, viene de lejos. Nos remite al siglo pasado a través de unas siglas que han marcado las tendencias y el futuro de muchas empresas: PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*). El informe PIMS concluye que la rentabilidad de una empresa está ligada a su cuota de mercado.

Crecer es la esperanza de que un día el empresario dejará de perder dinero para empezar a recoger ganancias, aunque dependiendo de la política comercial que se aplique, esas ganancias no acabarán de llegar nunca a pesar de conseguir los objetivos de crecimiento. Obtener beneficios no es algo que debemos esperar al final del partido. Es el eje central que debemos preparar y planificar desde el inicio.

Recuerdo que en una conferencia alguien que discrepaba sobre el tema del crecimiento me dijo que su principal objetivo era crecer. Mis preguntas fueron muy claras: ¿dónde está escrito que las empresas estén obligadas a crecer? ¿Por qué y para qué quería crecer? ¿Para ser más grande y ganar más dinero? Y, sobre todo, ¿qué garantía tenía que su crecimiento le iba a generar beneficios? Es una ecuación tan absurda como irreal. No se puede asegurar que se vayan a incrementar los beneficios solo creciendo. Debemos conocer, planificar y gestionar ese beneficio y descubrir cómo conseguirlo. Vender más para pagar los gastos fijos cada vez mayores es una huida hacia adelante que convierte nuestro día a día en una carrera de obstáculos para la supervivencia. Un callejón sin salida para muchos empresarios de difícil solución al menos que cambien radicalmente su manera de enfocar las prioridades y aprendan a gestionar el beneficio.

Lo cierto es que la contabilidad tradicional no es la mejor aliada para salir de este círculo porque se dedica a plasmar hechos que ya

han ocurrido y que no se pueden cambiar, que relaciona los ingresos y los gastos y dejando para el final la obtención del beneficio que dejamos en manos de la buena suerte.

Es bueno recordar que los principios contables actuales datan del siglo XV, de la mano de un monje franciscano, Fray Luca Pacioli, quien en su libro *Summa de arithmetica, geometria proportioni et proportionalita*, introducía por primera vez el concepto de partida doble. Si bien la contabilidad ha ido mejorando a lo largo de los años, la base sigue siendo la misma: maximizar los ingresos y reducir los gastos para obtener beneficios, favoreciendo y premiando las economías de escala y la mano de obra barata, propiciando las sociedades *low cost*.

Profit Thinking pone el beneficio en el centro de la empresa y lo convierte en el principal referente de todas sus áreas a la hora de tomar decisiones estratégicas. Pero no lo plantea como un objetivo obsesivo para justificar crecimientos descontrolados, economías de escala o explotación laboral. Al contrario, centrarse en el margen permite a la empresa generar beneficios sin necesidad de entrar en la sacrosanta guerra del crecimiento continuado y sus consecuencias. La empresa puede facturar menos y ganar más si apuesta por el valor añadido de sus productos, pagar salarios dignos si incrementa su productividad y mejorar sus procesos de producción evitando así el despilfarro de recursos naturales. Y todo esto porque ha optado por enfocar su gestión sobre el margen y el beneficio

Este libro no tiene pretensiones literarias. Su principal objetivo es poner en manos de empresarios, emprendedores, ejecutivos, profesionales, o cualquier persona que quiera iniciar un proyecto empresarial, un manual de consulta, fruto de años de experiencia propia y en las empresas que he podido asesorar. Un manual eficaz que invita a la reflexión para empezar a ver la empresa y la economía con ojos prácticos, realistas, lejos de las grandes teorías y de los discursos macroeconómicos que suelen estar muy alejados de la realidad cotidiana del empresario, que se antoja tozuda y compleja. *Profit Thinking* pretende extender el pensamiento *profit* en

todas las áreas de la empresa, convirtiendo el margen y el beneficio en el núcleo central de la empresa.

Quiere ser un manual de referencia para ayudar a todos los empresarios a recuperar la rentabilidad y los beneficios de sus empresas, que muchos han ido perdiendo en los últimos años tras aplicar recetas poco acertadas que han empeorado las cosas en lugar de solucionarlas con eficacia. Es un libro lleno de sentido común, un recetario de conceptos conocidos pero que han sido relegados al baúl de los recuerdos por las nuevas teorías de la gestión empresarial, de la innovación, de la sociedad del conocimiento, de la industria 4.0, del internet de las cosas, de la inteligencia artificial, y de un largo inventario de temas similares con visiones que tienen mucho de ciencia ficción y que suelen estar muy alejadas del día a día de la mayoría de las empresas.

Aunque hablaremos mucho de rentabilidad, de márgenes y de beneficios, este libro no es un alegato a favor del capitalismo salvaje que justifica priorizar el beneficio por encima de todo. Al contrario, creo que el futuro de las empresas deberá ser sostenible y socialmente responsable o no habrá futuro para la mayoría de ellas. Las empresas no pueden eludir sus compromisos con el medio ambiente, ni con la redistribución de la riqueza, ni con la sobreexplotación de unos recursos que son finitos y deben ser cuidadosamente gestionados. Las empresas son responsables de fabricar hoy un futuro que garantice el bienestar de las siguientes generaciones.

En los próximos capítulos de este libro descubriremos que existen otros caminos para rentabilizar una empresa más allá de agresivas políticas comerciales centradas en los descuentos o drásticas reducciones de costes, o de crecimientos descontrolados. Iremos destruyendo mitos que están grabados en nuestra mente, bien sea porque así nos los enseñaron en las escuelas de negocios, bien porque siempre se ha hecho así, o porque algunos gurús los han seguido potenciando.

Poco a poco iremos abriendo puertas, descubriendo nuevos parámetros, recuperando esos conceptos sencillos y lógicos de toda la

vida pero que siguen siendo muy actuales. Responderemos a las preguntas clave como, ¿qué es el margen?, ¿qué representa?, ¿para qué sirve?, ¿cómo se utiliza?, ¿cómo influye en mi empresa?, ¿cómo se interpreta?, ¿cómo mejora todos los departamentos de mi empresa?, ¿cómo marca mis estrategias?, ¿cómo se analiza?, ¿cómo se calcula? y ¿cómo se implanta?

Descubriremos cómo, situando el margen en el centro de la empresa, afecta positivamente a todos los trabajadores y a su productividad; cómo nos hace más competitivos sin entrar en absurdas guerras de precios. Aprenderemos a integrar sin angustias las nuevas tecnologías y la planificación en innovación.

Estas son las dudas que el libro ira respondiendo, llevándonos a replantear y repensar nuestra empresa diseñando el camino para elevarla hacia un nivel superior, generando en nuestra mente de empresarios, emprendedores y profesionales, múltiples preguntas sobre nuestra propia organización, cuestionando nuestros actuales modelos de trabajo, nuestra estructura, nuestra política comercial y nuestras estrategias de precios.

Como dice Xavier Marcet¹, este libro busca “aprender a desaprender”, que es la tarea más difícil, porque precisa poner en duda todo aquello que hemos aprendido, que creíamos inamovible, para volver a aprender de nuevo. Busca recuperar el espíritu crítico, analítico y planificador, alejándonos de grandes teorías y sobredosis de agresividad comercial.

Si esto ocurre, habré cumplido mi objetivo publicando este libro.

Cómo está organizado este libro

El libro está organizado en dos partes. La primera trata de explicar que lo importante no es el crecimiento, sino el beneficio, y que la gestión no debe centrarse en las ventas, sino en el margen. De alguna manera pretende romper el mito de que todo se soluciona creciendo.

1. Xavier Marcet. Presidente de *Lead to Change* y de la Barcelona Drucker Society.

► **Introducción.** Empezando...

La segunda parte desarrolla el concepto *Profit Thinking*, profundizando en las 6 P que lo conforman (Productos, Posicionamiento, Precios, Procesos, Personas y finalmente el *Profit*). Un viaje que sigue cronológicamente los diferentes procesos hasta llegar a generar el margen. De este modo, el lector tendrá una completa visión de lo que significa la gestión centrada en el margen.

Como anexos he incluido algunos casos prácticos, fórmulas y tablas que ayudarán a interiorizar y contextualizar la potencia de esta manera de enfocar la gestión de la empresa.

El objetivo final del libro es que el lector entienda el mensaje y lo adopte, generando una batería de preguntas que le inspiren a iniciar un cambio en su estilo de gestión, para recuperar el control de su empresa y de sus beneficios.

Para cualquier duda o pregunta, estoy disponible en profitmmc@gmail.com