



Escrito por:
Mauricio Serna
Socio Finanzas Corporativas

MODELOS DE RENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

El arte de la rentabilidad o de hacer dinero, todos lo desean, muchos sufren con él, otros lo disfrutan. Lo importante es que existen muchas maneras de generar valor empresarial en las organizaciones. Es necesario cambiar la forma de ver las finanzas y la estrategia de las organizaciones, pasando de una mirada meramente regulatoria y de cumplimiento, a una mirada más integral donde las empresas se vean como seres vivos, seres que se relacionan, que interactúan, que sueñan, que se equivocan, que están en capacidad de reinventarse, que se enferman, pero que se pueden sanar.

Día a día, cuando se habla con los empresarios y se les escucha, se busca identificar en las conversaciones la forma en que se les pueda generar valor. Cuando se cierra un año calendario y se inicia uno nuevo, todos comemos uvas el 31 de Diciembre y hacemos nuestros deseos personales; en las empresas sucede algo similar. Al revisar el cumplimiento del plan estratégico, se encuentran siempre brechas y oportunidades de mejora;

se establecen planes de acción y tareas para que los equipos de trabajo comiencen con pie derecho a trabajar.

De acuerdo a lo anterior y buscando generar valor empresarial, el libro **“El Arte de la Rentabilidad”** – *“The Art of Profitability”* del autor Adrian Slywotzky, presenta de manera clara y sencilla modelos de generación de rentabilidad usados en muchas compañías, que revisados de manera

cuidadosa y haciendo una reflexión sobre qué oportunidades de “pensar diferente” se pudieran tener en una empresa o negocio al evaluar sus resultados, genera un debate interesante al interior de los equipos de trabajo.

Adrian Slywotzky presenta **20 DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA GENERAR RENTABILIDAD** en una organización, resumidas y traducidas del inglés, en la siguiente infografía.

POR SOLUCIÓN AL CLIENTE



Invierta tiempo y energía en aprender sobre su cliente. Luego use ese conocimiento para crear soluciones específicas para ellos.

Gasto algo de dinero en corto tiempo para hacer dinero en el largo plazo.

EJEMPLOS

PARTES PLÁSTICAS
AUTOMOTRIZ
EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES
SERVICIOS DE CONSUMO FINANCIERO

DE PIRÁMIDE



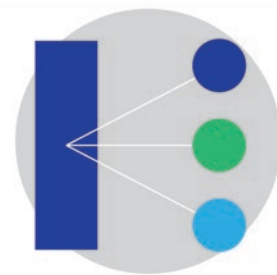
Grupo de productos de bajo precio y bajo margen para potenciar la marca y productos de alto valor y alta rentabilidad para soportar el negocio.

Requiere clientes de distintos segmentos y percepciones del precio.

EJEMPLOS

MUÑECAS BARBIE
GENERAL MOTORS
CELULARES NOKIA
TARJETAS AMERICAN EXPRESS

POR MULTICOMPONENTES



Productos iguales, negocios diferentes.

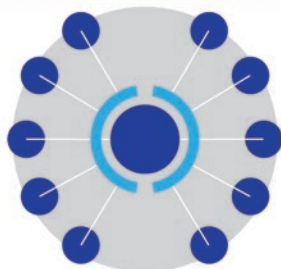
Clientes con diferente sensibilidad al precio en diferentes ocasiones de consumo.

Diferentes canales de venta al mismo cliente.

EJEMPLOS

COCA-COLA
VENTAS DE LIBROS (LIBRERÍA, SUPERMERCADO, AEROPUERTO, TIENDAS, INTERNET)

CENTRALIZADA



Comercialización a través de Broker y/o intermediario.

Volumen incremental para mayor rentabilidad marginal.

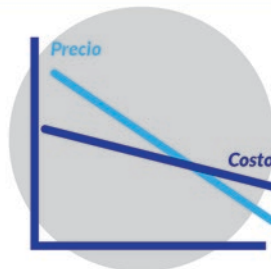
Poder de descuentos incrementales.

Mayor rentabilidad por unidad de esfuerzo y por unidad de tiempo.

EJEMPLOS

COMERCIALIZADORES Y AGENTES
VENTA POR MULTINIVEL
FRANQUICIADOS

POR OPORTUNIDAD DE TIEMPO



Agrupar los mecanismos de venta innovadores de corto plazo.

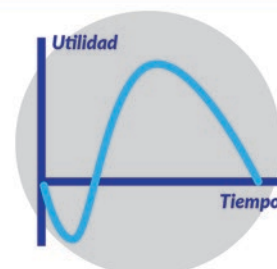
Premia la innovación antes que los competidores.

Requiere velocidad empresarial.

EJEMPLOS

INTEL
SERVICIOS FINANCIEROS
EQUIPOS ELECTRÓNICOS

BENEFICIO DE GRAN ÉXITO COMERCIAL



Altos costos de desarrollo con demanda altamente influenciada por marketing.

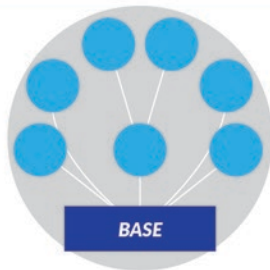
Todas las inversiones (I+D / Adquisiciones) asignadas a ciertos proyectos con alto potencial de crecimiento.

Habilidad para proteger vía patentes los desarrollos de la competencia.

EJEMPLOS

MEDICAMENTOS
PELÍCULAS Y EVENTOS MUSICALES
LIBROS Y OTROS DESARROLLOS DE CONOCIMIENTO

POR MULTIPLICADORES



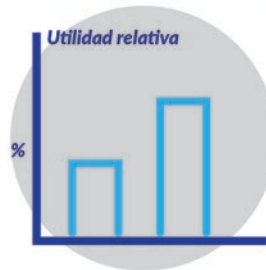
Spin-off de producto existente vía iteraciones de la habilidad, propiedad intelectual, característica, uso, historia, etc en formas diferentes.

Alta probabilidad de éxito.

EJEMPLOS

SUBPRODUCTOS DE DISNEY (JUGUETES, ROPA, EXPERIENCIAS, ETC)
MARCAS DE AUTOS (HONDA)
RAPPI

DE BASE INSTALADA



Alta volatilidad de la demanda y alta sensibilidad al precio para el equipo y baja sensibilidad de precio para los consumibles.

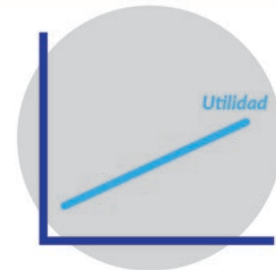
Alta adherencia al vendedor posterior a la compra.

Para maximizar las ventas, el vendedor debe estimular el consumo del cliente.

EJEMPLOS

GILLETTE
NESPRESSE
IMPRESORAS
MANTENIMIENTO VEHICULAR

RELATIVA A PARTICIPACIÓN DE MERCADO



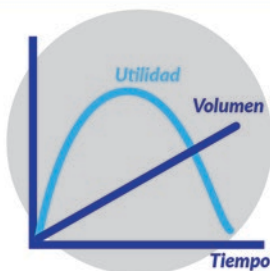
Gran participación de mercado vs competencia.

Rentabilidad a través de bajos costos creando economías de escala en manufactura, compras, reclutamiento, I+D, entre otros.

EJEMPLOS

GENERAL MOTORS
GENERAL ELECTRIC
IBM

NUEVOS PRODUCTOS



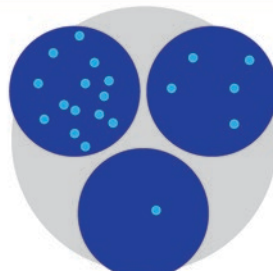
Rentabilidad a través de nuevos productos que maximiza rentabilidad de productos previos.

Requiere innovación y desarrollo para incentivar consumo por nuevos valores agregados.

EJEMPLOS

MODA
VEHÍCULOS

POR TERRITORIO



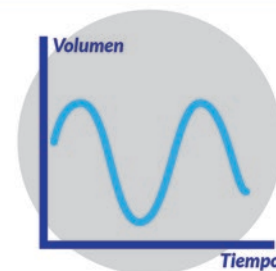
Market share dominante en zona geográfica específica.

Bajos costos de compra, mejores localizaciones, costo de reclutamiento bajo, publicidad más efectiva.

EJEMPLOS

TOSTAO
TIENDAS DE BARRIO
SUPERETES

CICLO RENTABLE



Cómo manejar rentabilidad en ciclos del negocio (altas y/o bajas) para tomar ventajas (revenue management).

Reduzca costos, especialmente fijos o ajuste precios cuando pierde dinero (negocio flexible).

EJEMPLOS

AEROLÍNEAS
INDUSTRIA HOTELERA

DE MARCA

Productos sin diferenciación con las altas inversiones continuadas en marketing conducirán eventualmente a ventas.

Alto market share de corto plazo no garantizará altas ventas a futuro.

EJEMPLOS

COCA-COLA
MCDONALD'S
NIKE

ESPECIALIZADA POR PRODUCTO

Direccionada a nicho de mercado.

Altos márgenes.

Competencia focalizada.

EJEMPLOS

ALIMENTOS ESPECIALES SALUDABLES
PRODUCTOS QUÍMICOS
PAPELES ESPECIALES
TECNOLOGÍAS DE USO ESPECÍFICO

POSICIÓN EN CADENA DE ABASTECIMIENTO

Quien controla el canal, controla el precio y la velocidad de venta.

El poder del cliente está en el canal de distribución.

Volúmenes de venta altamente predecibles.

EJEMPLOS

COMPAÑÍAS DE GASEOSAS, AGUAS, ETC.
MULTINIVEL.
BOMBAS DE COMBUSTIBLE.

POR ESCALABILIDAD TRANSACCIONAL



Altas transacciones significan alta rentabilidad cuando el costo por unidad crece más lento que el precio.

Necesidad de tomar riesgos de inventario para construir negocios escalables.

EJEMPLOS

CORRETAJE (BROKER INMOBILIARIO, FINANCIERO)
CUALQUIER INTERMEDIARIO

PODER DE INDUSTRIA

El fabricante del producto/servicio tiene el poder de "reformular" la siguiente etapa de la industria.

Clientes hacen el marketing "voz a voz".

Alta dificultad para cambiar el producto/servicio.

EJEMPLOS

WINDOWS
ORACLE
INTEL/AMD
CELULARES
BOEING/AIRBUS

DE EMPRENDIMIENTO

Alineación organizacional bajo un plan de negocio, control de costos, actividades de rentabilización.

El reto es cómo mantener una cultura organizacional en constante reinversión para asegurar éxito recurrente.

EJEMPLOS

GENERAL ELECTRIC (AÑOS 80-90)
APPLE
GRUPO SURA

POSVENTA

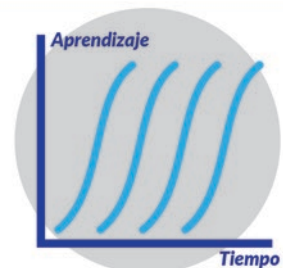
Negocio basado en base instalada existente entregada a terceros.

Rentabilidad a través de consumos adicionales que genera el producto/servicio en sí mismo.

EJEMPLOS

SEGUROS Y POSVENTA AUTOMOTRIZ
SERVICIOS MÉDICOS (ESTÉTICOS)

ESPECIALIZACIÓN

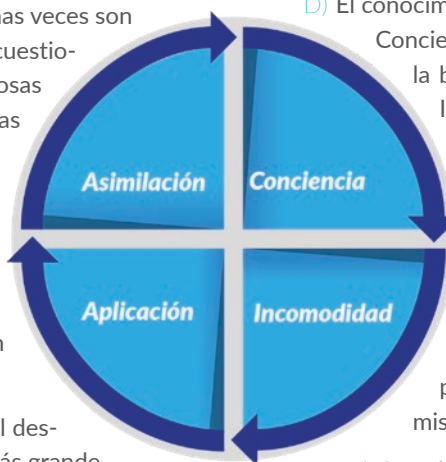


Enfoque específico en producto y/o segmento muy rentable.

Reducción de costos a través de especialización y alto conocimiento; mejor precio a través de alta reputación, oferta de diseño, ciclos cortos de venta, más rápida penetración y alta cobertura a través de redes.

De acuerdo a las anteriores estrategias se concluye que:

- A) Las decisiones en los negocios muchas veces son intuitivas y racionales. Sin embargo, el cuestionarse formas diferentes de hacer las cosas con cierta frecuencia aporta valor a las discusiones empresariales
- B) Muchos empresarios no piensan de manera estructurada al desarrollar sus negocios. Metodologías simples como la presentada en las gráficas anteriores puede generar discusiones de valor en las organizaciones.
- C) Ser capaz de tomar acción y medir el desempeño de lo que se hace, es el reto más grande al que día a día enfrenta una organización. Lo que no se mide no se puede gestionar, ya que las brechas entre lo que se espera y la realidad no son claras.



- D) El conocimiento tiene 4 niveles ó las 4 "A" en inglés: Conciencia (Awareness) cuando se comprende la brecha que se tiene y se decide cerrarla; Incomodidad o Timidez (awkwardness) porque el desconocimiento genera inseguridad; Aplicación (Application) cuando se toma acción para cerrar la brecha y Asimilación (assimilation) cuando se tienen los elementos para implementar en el día a día las acciones tendientes a cambiar el comportamiento o conducta previa. En las organizaciones sucede de la misma manera.

- E) Cuestionarse 5 veces la misma duda o problema que se tenga, cada vez con argumentos diferentes. Esto generará nuevas preguntas que le abrirán el panorama para evaluar nuevas posibilidades.