

FÁBRICA DE CALZADOS PRESTANCIA

¿Los negocios «perros» siempre se descontinúan?

Carlos Villajuana

Universidad ESAN
cvillajuana@esan.edu.pe
villajuana@viabcp.com

Resumen

El gerente general de una fábrica de zapatos recibe la recomendación del gerente de marketing de descontinuar una línea que tiene muy poca participación relativa en un mercado de lento crecimiento y cuyo precio, además, es inferior a su costo total unitario de producción. Antes de tomar una decisión, el gerente general decide contratar a un consultor que le dé una visión más amplia de la situación. El consultor presenta nuevos elementos de juicio que el lector debe evaluar.

Palabras clave: gestión financiera, planificación estratégica, industria del calzado, estudios de casos.

Abstract

The general manager of a shoe factory is advised by the marketing manager to discontinue a line with very little relative market share in a slow growth market and for which prices are below total unit production costs. Before making a decision, the general manager decides to retain a consultant to give him a broader view of the situation. The consultant provides new elements of judgment for the reader to ponder.

Key words: financial management, strategic planning, shoe industry, case studies.

El dilema

La Fábrica de Calzados Prestancia, establecida en la ciudad de Lima, ofrece cuatro líneas de productos: zapatos para caballeros, zapatos para niños, zapatos para damas y zapatos para niñas. Todas estas líneas operan en un sector que no crece más allá del 5% anual.

Debido a que en la línea zapatos para niños la empresa tiene una participación relativa de mercado bastante menor de 1 y, además, porque después de aplicar el costeo basado en actividades la línea mencionada obtuvo un costo total unitario de producción de 21 dólares cuando su precio es de 20 dólares, el gerente de marketing, Enrique Guerra, llegó a la conclusión de

que dicha línea, según la tipificación del Boston Consulting Group, era un negocio «perro» y, por lo tanto, recomendó a la gerencia general su eliminación de la cartera de negocios.

Sin embargo, el gerente general, Marco Ruiz, tenía sus dudas respecto a la sugerencia de Enrique Guerra. Se decía: «No creo que para eliminar un negocio sea suficiente una baja participación de mercado, un precio inferior al costo total unitario o un mercado de lento crecimiento. Y añadía: «¿Qué haríamos si elimináramos un negocio así y luego la rentabilidad empeorara?». Por esa razón hizo unos cálculos adicionales. Estimó que en el caso de que se descontinuara ese producto, el activo total de la empresa se reduciría de 2 a 1,9 millones de dólares, pues se rematarían algunas máquinas y equipos que ya no se necesitarían. Igualmente, los costos y gastos fijos disminuirían en 65 mil dólares por año.

Para tener una idea más clara, le pidió al jefe de costos que elaborara un cuadro comparativo entre los resultados que se obtendrían en caso de mantener la línea zapatos para niños y los que se obtendrían si se descontinuara la línea (ver *cuadro 1*). Pero aun con esta información, el señor Ruiz no tomaba una decisión, de modo que prefirió contratar a un consultor de reconocido prestigio para que le diera mayores luces al respecto.

En realidad, sabía que debía contratar, lo más pronto posible, a alguien tan calificado como Jaime Díaz, el infortunado gerente financiero que hacía sólo unas semanas había fallecido en un accidente de tránsito. «Si él estuviera aquí, ya tendría una respuesta; quizá el consultor me ayude, de paso, a encontrarle el mejor sustituto».

El trabajo del consultor

Después de analizar la situación que se le expuso, el consultor se presentó en la empresa con nuevas propuestas y explicó una serie de aspectos al gerente general. Para empezar, señaló que los resultados presentados en el *cuadro 1* eran insuficientes para decidir discontinuar la línea zapatos para niños. A su modo de ver, era necesario evaluar el desempeño de la empresa en un periodo más largo para, sobre todo, evitar los efectos de los flujos temporales, como el ingreso por la venta de las máquinas y equipos que se dejarían de utilizar en el caso de desactivar la línea en cuestión.

A fin de lograr una comparación más precisa entre ambas opciones, había calculado las utilidades netas para los próximos cuatro años. Tal como le mostró al gerente general, en el *cuadro 2* se podía notar que de excluirse de la cartera la línea zapatos para niños, la empresa obtendría un ingreso por única vez de 75 mil dólares por la venta de las máquinas y equipos que ya no se utilizarían. Igualmente, habría un menor monto por depreciación como consecuencia de la disminución de estos activos fijos.

Si bien en la realidad los montos por depreciación de 100 mil y 75 mil dólares anuales, incluidos en los *cuadros 2 y 3*, respectivamente, no iban a mantenerse constantes sino que iban a disminuir conforme pasara el tiempo y siempre y cuando no se renovaran o compraran nuevos activos fijos, el consultor supuso lo mismo en los dos escenarios con la finalidad de hacer posible la comparación.

Asimismo, trabajó con el supuesto de que el resto de los rubros del estado de resultados serían los mismos en ambas opciones y, para un análisis más equitati-

Cuadro 1. Fábrica de Calzados Prestancia: Estado de resultados (en US\$)

Descripción	Unidad	US\$ por unidad	Unidades por año	Con zapatos para niños	Sin zapatos para niños
1. Ventas				1,766,000,00	1,436,000,00
Zapatos para caballeros	Par	25,00	23 000	575 000,00	575 000,00
Zapatos para niños	Par	20,00	16 500	330 000,00	
Zapatos para damas	Par	26,00	21 000	546 000,00	546 000,00
Zapatos para niñas	Par	21,00	15 000	315 000,00	315 000,00
2. Costos y gastos variables				1 152 875,00	926 000,00
Zapatos para caballeros	Par	16,00	23 000	368 000,00	368 000,00
Zapatos para niños	Par	13,75	16 500	226 875,00	
Zapatos para damas	Par	17,00	21 000	357 000,00	357 000,00
Zapatos para niñas	Par	13,40	15 000	201 000,00	201 000,00
Margen de contribución				613 125,00	510 000,00
3. Costos y gastos fijos				500 000,00	435 000,00
Depreciación				100 000,00	75 000,00
Otros costos y gastos fijos				400 000,00	360 000,00
Utilidad operativa				113 125,00	75 000,00
(+) Otros ingresos y gastos				12 000,00	12 000,00
Ingresos por venta de máquinas y equipos				0,00	75 000,00
Utilidad antes de impuestos				125 125,00	162 000,00
Impuestos (30%)				37 537,50	48 600,00
Utilidad neta				87 587,50	113 400,00
Activo total				2 000 000,00	1 900 000,00

Cuadro 2. Fábrica de Calzados Prestancia: Estado de resultados proyectados para los próximos cuatro años en el caso de que se descontinúe la línea zapatos para niños (en US\$)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Margen de contribución	510 000,00	510 000,00	510 000,00	510 000,00	510 000,00
3. Costos y gastos fijos	435 000,00	435 000,00	435 000,00	435 000,00	435 000,00
Depreciación	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Otros costos y gastos fijos	360 000,00	360 000,00	360 000,00	360 000,00	360 000,00
Utilidad operativa	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00
(+) Otros ingresos y gastos	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Ingresos por venta de máquinas y equipos	75 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	162 000,00	87 000,00	87 000,00	87 000,00	87 000,00
Impuestos (30%)	48 600,00	26 100,00	26 100,00	26 100,00	26 100,00
Utilidad neta	113 400,00	60 900,00	60 900,00	60 900,00	60 900,00
Tasa de descuento:	10,00%				
Valor actual de utilidad neta	113 400,00	55 363,64	50 330,58	45 755,07	41 595,52

Cuadro 3. Fábrica de Calzados Prestancia: Valor de las utilidades netas de los próximos cuatro años en el caso de que no se descontinúe la línea zapatos para niños (en US\$)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad neta	87 587,50	87 587,50	87 587,50	87 587,50	87 587,50
Valor actual de utilidad neta	87 587,50	79 625,00	72 386,36	65 805,79	59 823,44

vo, actualizó las utilidades netas futuras a la tasa de descuento anual de 10%, pues le habían informado que para tomar decisiones económico-financieras la empresa utiliza esta tasa de descuento.

Luego, las utilidades netas las había promediado y dividido entre su respectivo activo total. De ahí que obtuvo un ROI de 3,23% para el caso de discontinuar la línea y un ROI de 3,65% para la opción de mantener el paquete actual de productos (véase *cuadro 4*).

No obstante, el consultor aclaró que la pequeña ventaja a favor de la opción de seguir con la cartera actual no debía considerarse como el único sustento para recomendar esta vía. Desde su punto de vista, más importante era la posibilidad de recurrir a otras armas estratégicas y operativas para impulsar el nivel de rentabilidad. Le dijo al gerente general que podían tomarse por lo menos dos caminos: a) incrementar el precio, sacrificar los volúmenes de venta enfocándose en un nicho y, al mismo tiempo, reposicionar la línea para mejorar la percepción de calidad del producto en cuestión; y b) reducir drásticamente los costos y los gastos variables y fijos más relevantes, sin descuidar la conservación del valor entregado a los clientes.

Asimismo, le explicó que no había tomado en cuenta los montos y las respectivas variaciones de los activos intangibles,

pero que, para estar en consonancia con los nuevos tiempos, era indispensable evaluar también la variación de estos activos. Es decir, era fundamental medir en cuánto variaba el activo total (activo tangible más activo intangible) como consecuencia de discontinuar la línea de zapatos para niños, por cuanto esta línea tenía un valor de marca e involucraba otros intangibles, como base de datos, cartera de clientes leales, personal talentoso y liderazgo. Indicó que, por ejemplo, si el valor de marca de una empresa disminuía de 10 a 8 millones de dólares como consecuencia de discontinuar uno de sus productos, su valor de mercado sería afectado en 2 millones de dólares.

Preguntas para la discusión

- Si usted hubiera sido el consultor, ¿cómo habría enfocado el problema? ¿En qué concuerda y en que no concuerda con el análisis realizado?
- ¿Qué recomendaría usted y cuáles serían sus razones?
- ¿Qué reflexiones finales le suscita este caso?

Guía para el instructor

Hace cerca de cuatro décadas, el Boston Consulting Group (BCG) propuso tomar decisiones estratégicas corporativas con base en el tipo de negocio. Para ello reco-

Cuadro 4. Fábrica de Calzados Prestancia: ROI de cada alternativa

Alternativa	Utilidad neta promedio a valor actual (US\$)	Activo total (US\$)	ROI
Descontinuar la línea zapatos para niños	61 288,96	1 900 000,00	3,23%
Seguir con la línea zapatos para niños	73 045,62	2 000 000,00	3,65%

mendó clasificar los negocios en «estrellas», «vacas lecheras», «dilemas» y «perros». El tiempo transcurrido y los cambios disruptivos en el entorno no han invalidado este enfoque. Sin embargo, para que sea eficaz debe ser abordado dinámicamente y superar su limitación respecto a la utilización de dos dimensiones univariadas: la tasa de crecimiento del mercado y la

participación relativa de mercado. Por otra parte, los directivos, después de conocer los tipos de negocios, deben decidir desde una perspectiva integral. Dicho de otro modo, lo que se decida hacer con relación a un negocio en particular debe evaluarse en función de su contribución a la cartera de negocios y, de paso, a la meta central de la organización.