

## La definición del trúput

Tres preguntas fáciles: ¿Cuánto dinero genera nuestra empresa? ¿Cuánto dinero consigue nuestra empresa? ¿Cuánto dinero nos tenemos que gastar para hacerla funcionar? Las medidas resultan intuitivamente obvias. Lo que se necesita es convertir estas preguntas en definiciones formales. Estas definiciones formales ya las he propuesto en el libro La meta.

La primera es el *trúput*. Trúput se define así: el ritmo al que el sistema genera dinero a través de las ventas.

En realidad, conseguiremos una definición más precisa si borramos las últimas palabras: a través de las ventas. Porque si el sistema genera dinero obteniendo intereses de un banco, esto es ciertamente trúput. ¿Por qué añadí las últimas palabras? Por un comportamiento que es muy común en nuestras empresas. Muchos directores de producción piensan que si han producido algo, esto merece llamarse trúput. ¿Qué opinan ustedes? Si hemos producido algo, pero todavía no lo hemos vendido, ¿podemos realmente llamarlo trúput?

Esta distorsión no se limita a la producción. ¿Cómo reacciona el área financiera si se duplica el inventario de producto acabado? Si los productos no son obsoletos, ¿cómo se juzgará esta operación desde el punto de vista financiero? El director financiero nos dirá que, según la forma en la que se supone que debe tratarse a los números, hemos hecho algo muy bueno. Hemos absorbido más gastos y el informe financiero mostrará un aumento en el beneficio neto. Pero, nuestra intuición no estará de acuerdo con esto. No es posible que el trúput tenga nada que ver con los movimientos internos de dinero. Trúput significa traer dinero nuevo desde el exterior, y por eso se añaden las palabras: a través de las ventas.

Hemos de subrayar que no se debe confundir el trúput con las ventas. Trúput es el ritmo al que el sistema genera dinero a través de las ventas. ¿Qué diferencia hay? Supongamos que vendemos un producto por 100 dólares. Esto no quiere decir que nuestro trúput aumente en 100 dólares. Puede que, en el producto vendido, haya piezas y materiales comprados a nuestros proveedores por valor de 30 dólares. Estos 30 dólares no son dinero generado por nuestro sistema, es dinero generado por los sistemas de nuestros proveedores. Este dinero solamente fluye a través de nuestro sistema. Así, en este caso, nuestro trúput aumentará sólo en 70 dólares. El trúput es el precio de venta menos las cantidades pagadas a nuestros proveedores por los elementos que han entrado en el producto vendido, sin que importe el momento de compra de estos elementos.

Además de las piezas y materiales, hay otras cantidades que hemos de sustraer del precio de venta para calcular el tróput. Tenemos que deducir las subcontrataciones, las comisiones pagadas a vendedores externos, los aranceles, e, incluso, el transporte, si no somos los dueños del medio de transporte. Ninguna de estas cantidades son dinero generado por nuestro sistema.

Puede que hayan notado que la definición del tróput exige que determinemos el momento en el que se realiza la venta. Hoy en día, dos son las formas más comunes de tratar este tema. En una se considera que se realiza cuando el dinero cambia realmente de manos. La otra forma, más popular, es la técnica de las provisiones (acumulación / devengado), que se supone que se aplica cuando la transacción es irreversible. Desgraciadamente, hay muchas empresas que no aplican estrictamente esta técnica.

En muchas industrias de bienes de consumo, el fabricante no vende los productos directamente al consumidor, sino que lo hace a través de cadenas de distribución. En la mayoría de los casos, esos canales de distribución se reservan el derecho de devolver las mercancías sin dar ninguna explicación. Parece muy inadecuado que se registre una venta cuando los productos se envían a las empresas distribuidoras, ya que la transacción es ciertamente reversible. ¿Pueden ustedes creer que algunas empresas reembolsan al distribuidor según el precio actual, y no según el precio que se pagó? Probablemente saben que, en la industria de bienes de consumo, lo propio es realizar «promociones» o, en la nomenclatura del consumidor, «rebajas». Lo que significa que un distribuidor puede comprar mercancía durante el período de promoción, esperar dos meses, devolverla y ganar el 20 por 100 en tan sólo dos meses. Es todavía mejor que un negocio de la mafia. ¿Sucede esto en la realidad? En mucha mayor medida de lo que podría imaginarse alguien ajeno a esta industria. Pregunté al presidente de una empresa de productos de consumo por qué su empresa no había cerrado este coladero, después de llevar cincuenta años en el negocio. Su contestación fue: “Te equivocas, no llevamos cincuenta años en el negocio. Llevamos en el negocio doscientos trimestres”. La venta se registra durante este trimestre, la devolución se registrará en el siguiente.

Este fenómeno no es precisamente divertido, pero, ciertamente, subraya el hecho de que no debe considerarse como punto de venta el momento en el que el dinero cambia de manos. Desgraciadamente, la negligencia en la determinación del punto de venta tiene ramificaciones que alcanzan aún más lejos.

Todos sabemos que los concesionarios de la mayoría de las empresas americanas y europeas del automóvil mantienen un inventario de vehículos de unos noventa días. Las empresas de coches consideran estos vehículos como ventas ya realizadas. Los concesionarios los han comprado. Pero si miramos un poco más detenidamente, nos quedaremos asombrados. Resulta que, en la mayoría de los casos, el concesionario ha comprado los vehículos con un crédito de la misma empresa de automóviles. ¿Cuál es el aval de este crédito? El propio vehículo. Si el concesionario se encuentra con un gran inventario de vehículos cuando cambia el modelo, ¿quién creen ustedes que dará los descuentos? No será el concesionario.

A todos los efectos prácticos, y desde el punto de vista de una práctica sana del negocio, aunque los coches estén en manos de los concesionarios, no deberían haberse declarado como ventas. Este método conduce a un conflicto devastador entre el corto plazo —las ventas de este trimestre—, y el largo plazo —la respuesta rápida al mercado— y, así, el aumento de las ventas futuras. Este problema no se circunscribe a las empresas de automóviles, es el problema de toda empresa que venda a través de un sistema de distribución y no directamente al consumidor final. Aquí es importante distinguir entre un cliente y un consumidor. La venta debería registrarse cuando se ha dado una transacción irrevocable con el consumidor, y no sólo con el cliente. El exceso de productos en los canales de distribución lo único que hace es aumentar la distancia entre el fabricante y su cliente final. Es casi una receta para perder tróput en el futuro. Para eliminar este conflicto entre el corto y el largo plazo, sólo tenemos que definir el punto de venta.

## Eliminación del solape entre el inventario y el gasto operativo

La segunda medida es el inventario. El inventario se define como “todo el dinero que el sistema invierte en comprar cosas que el sistema pretende vender”. ¿Por qué decimos “todo el dinero”? Por algún motivo, todo el que lee la definición de arriba llega a la conclusión equivocada de que no incluye edificios ni maquinaria. Como más tarde demostraré, esta definición es idéntica a la convencional, en lo que se refiere a edificios y maquinaria. ¿Por qué usamos la palabra *inventario*, en vez de usar *activos*, que se entiende mejor? Se ha hecho a propósito para subrayar el hecho de que esta definición difiere drásticamente de la definición convencional en lo que se refiere al inventario del material.

¿Qué valor debemos asignar a un producto acabado que está en un almacén? De acuerdo con la definición que se ha dado arriba, sólo se nos permite asignar el precio que hemos pagado a nuestros proveedores por los materiales y piezas que hemos comprado para incorporarlos al producto. El sistema en sí no le ha añadido valor, ni siquiera en mano de obra directa. Esta desviación, ciertamente, contradice todo método convencional de valorar el inventario. No es *Fifo* ni *Lifo* ni nada por el estilo. ¿Por qué necesitamos esta desviación?

Valor añadido. ¿A qué? Al producto. Pero, nuestra preocupación no es el producto, sino, más bien, la empresa. Así que, lo que de verdad nos tenemos que preguntar es: ¿cuál es el único momento en el que añadimos valor a la empresa? ¡Sólo cuando vendemos, y ni un minuto antes! Todo el concepto de añadir valor a un producto se basa en un óptimo local distorsionado. Así que no debe sorprendernos que cause distorsiones en el comportamiento de la empresa. Vamos a examinar algunas de las distorsiones más comunes.

Supongamos que somos el director de fábrica de una planta de producción que pertenece a un gran grupo. No somos responsables de las ventas ni del marketing, estas funciones las lleva la división que, en nuestro caso, está situada en otro estado.

El año pasado nuestra planta sólo consiguió un 1 por 100 de beneficio neto. La gratificación que nos dieron fue tan pequeña que nos hizo falta un microscopio para poder verla. Nuestra esposa nos está presionando para que nos mudemos a una casa más grande, y nuestro hijo acaba de entrar en un colegio carísimo. Definitivamente, necesitamos más dinero. Estamos decididos a conseguir una buena gratificación este año.

El pronóstico de ventas de nuestra planta es igual que la del año pasado. No podemos hacer nada al respecto. El departamento de ventas, como ya hemos dicho, no depende de nosotros. Pero la corporación nos está indicando (de una manera bastante

segura), que va a considerar la reducción del inventario como una medida importante del resultado. Últimamente, la dirección parece haberse dado cuenta de que el inventario es un pasivo. El inventario sí está bajo nuestro control, así que este año nos hemos concentrado en reducirlo, pero sin perjudicar a los otros resultados de la empresa.

Gracias a nuestro trabajo hemos conseguido reducir el nivel de inventario de material en proceso y de producto acabado a la mitad de lo que teníamos al empezar el año. Lo hemos conseguido sin perjudicar las ventas ni el servicio al cliente. De hecho, hemos mejorado el servicio al cliente. Además, hemos conseguido estos resultados sin hacer ningún tipo de inversión. No hemos comprado más equipos, ni hemos instalado un nuevo y sofisticado sistema de ordenadores. Ni siquiera hemos aumentado los gastos operativos, ni hemos contratado a un rebaño de consultores para que nos ayudaran a hacer el trabajo. Por otro lado, tampoco hemos reducido los gastos operativos.

¿Cómo hemos conseguido la reducción del inventario? Ya que las ventas eran constantes, nos hemos limitado a reducir, durante un tiempo, las compras y la producción. En efecto, nuestra mano de obra no estuvo a plena ocupación durante ese período transitorio, pero no podíamos despedir a nadie. Si lo hacíamos, no sólo corríamos el riesgo de tener problemas con el comité, además, nos arriesgábamos a no poder recontractarlos. Nuestra gente es muy buena y no les resulta difícil encontrar otro empleo. Como directores de fábrica, tenemos la suficiente experiencia como para despedirlos y encontrarnos, seis semanas más tarde, con que tenemos que entrenar a los nuevos que hayamos contratado.

Así que vamos a resumir nuestros resultados: las ventas y el servicio al cliente no se perjudicaron, las inversiones no aumentaron, los gastos operativos se mantuvieron constantes y el inventario de material en proceso y producto acabado sufrió un agradable descenso. Cualquier director se sentiría orgulloso de estos resultados.

Por cierto, ¿qué gratificación hemos conseguido? ¿Por qué estamos buscando otro trabajo? Muchos directores de fábrica se han encontrado en esta enigmática situación. Han hecho cosas que tienen sentido, y, de repente, se ven sorprendidos cuando los informes financieros condenan las acciones que han llevado a cabo. ¿Cuál será el juicio financiero del caso que hemos descrito arriba? ¿Por qué la corporación dio instrucciones a las plantas para que redujeran el inventario? Porque el inventario es un pasivo. Pero, cuando entran a juzgar los resultados al final del año, ¿en qué columna encontramos al inventario en los informes financieros? En la columna de activos. El activo es exactamente lo opuesto del pasivo.

Reducido el inventario, es un pasivo. Bien, ¡ya lo habéis reducido! Pues, ahora, vamos a cambiar las reglas. De repente se convierte en un activo, y tenemos el hacha apuntando hacia nuestro cuello. ¿Dónde está escondida la diferencia? Vamos a examinarlo un poco más de cerca.

El inventario se registra en nuestra hoja de balance como un activo, pero ¿con qué valor? En lo que se refiere a material en proceso y a producto acabado, el valor que se

usa no es sólo el precio de la materia prima, sino, también, el valor añadido al producto. Cuando se reducen las compras, sólo se convierte en dinero el precio de los materiales que no se han comprado. El valor añadido no se compensa, con lo que aparecerá como una pérdida en los resultados de este año.

El punto de *vista local* de añadir valor al producto hace que muchas empresas retrasen considerablemente sus trabajos de reducción del inventario de materiales. El único momento en el que la empresa se puede permitir una acción de este tipo es cuando las ventas han subido lo suficiente como para compensar el impacto negativo de la reducción del inventario. Este fenómeno se puede observar a gran escala por toda Europa y Estados Unidos. No es de extrañar. Sólo debemos recordar el impacto de una distorsión en las medidas.

*Dime cómo me mides, y te diré como me comporto. Si me mides de forma ilógica, no te quejes si me comporto de forma ilógica.*

La serpiente del valor añadido también levanta su fea cabeza, de otra manera, que causa un efecto aún más devastador. A principios de los años ochenta había una empresa americana que facturaba unos 9.000 millones de dólares, y que acabó el año con una pequeña pérdida. Esto sucedió tras muchos años de dar beneficios, y fue totalmente inesperado.

Pueden imaginarse que Wall Street no reaccionó de forma favorable. No se puede decir que los accionistas estuvieran contentos. En un lapso de tiempo sorprendentemente corto rodó la cabeza del director ejecutivo y se contrató a otro director más duro.

El nuevo ejecutivo declaró abiertamente que a él no le interesaba el parloteo humanitario. Sólo le interesaba una cosa: el resultado. Al consejo de administración le encantó, probablemente lo habían contratado por eso mismo. Lo primero que hizo, según cuenta la historia, fue pedir una lista de todas las piezas que fabricaba la compañía. ¡Pueden imaginarse el tamaño del listado que le llevaron!

Quería saber cuánto costaba a la compañía, *exactamente*, fabricar cada pieza, y cuál sería el precio externo de compra si se pudiera encontrar un proveedor que la suministrara. Entonces, puso en práctica una política obligatoria: toda pieza que resulte más barata comprándola fuera —no hay que tener sentimientos, estamos aquí para hacer negocio— se debe dejar de producir inmediatamente y se debe comprar en el exterior. Por supuesto, habría que hacer los ajustes de plantilla que fueran necesarios.

¿Toma su empresa el mismo tipo de decisión cuando se considera la cuestión de fabricar o comprar? En todo caso, en esta ocasión se hizo a gran escala, perfectamente centrado y ejecutado con rapidez. No se permitió que nadie aplazara la ejecución. Algunas personas que intentaron retrasar el proceso fueron sometidas a medidas ejemplares.

Cuatro meses después, el director pidió una lista actualizada. En los negocios, es muy importante tenerlo todo bajo control. Una vez más se recopiló la lista de las piezas

que todavía se producían, cada una de ellas con su coste interno y con su precio de compra actualizados. Todos sabemos lo que pasó.

Hay veces que es posible despedir a los empleados. Es mucho más difícil despedir a una máquina. Y es más difícil, todavía, despedir a un edificio. Cada una de las piezas que había quedado tenía que soportar, ahora, los costes que previamente compartía con sus «amigas», que ahora se compraban en el exterior. Cada una de las piezas se volvió más cara. Así que pasaron muchas más piezas a la categoría de suministro externo, ya que resultaban más caras produciéndolas dentro que comprándolas fuera. Tuvo lugar otra enorme oleada de recortes.

¿Parece ridículo? No es tan raro si nos acordamos de que la mayoría de las empresas occidentales utilizan el mismo concepto, aunque no en tan gran escala. Entonces, según continúa la historia, llegó el cuarto trimestre. El director se quedó más que sorprendido. Sus informes financieros no eran precisamente brillantes. La luna de miel con su consejo de administración y con Wall Street había terminado.

Hizo una evaluación rápida, y se dio cuenta de que la gran mayoría de las inversiones de la compañía se encontraban en las plantas de ensamblaje final, así que decidió centrarse en ellas. Al menos, haría las plantas de ensamblaje tan eficientes como fuera posible. ¿Cuál es su principal excusa, falta de piezas? Les proporcionaremos un suministro generoso. Como era un ejecutivo realista, consiguió crédito de doscientos cuatro bancos. Utilizó este dinero para garantizar que todas las plantas de ensamblaje trabajaran ininterrumpidamente tres turnos diarios, siete días a la semana, durante todo el cuarto trimestre. Las eficiencias alcanzaron unos niveles que nunca se habían visto antes. Por supuesto, los pedidos existentes no podían absorber un ritmo de producción tan alto, pero no hubo gran dificultad en adelantar una parte de las previsiones de ventas. Otra práctica común en muchas empresas occidentales.

Al final de ese año, los informes financieros apoyaban totalmente las acciones del director. Se habían absorbido muchos gastos, y los resultados brillaban. El director fue generosamente recompensado, pero eso no le consoló demasiado, porque no sabía cómo continuar. Así, que se limitó a presentar su dimisión. Esta historia podría haber sido sólo una anécdota interesante, si no hubiera sido por sus ramificaciones. Al año siguiente, decenas de miles de personas perdieron sus empleos, la empresa se redujo a un tercio de su tamaño anterior, y tuvo que cambiar su nombre. ¿Pueden decir qué compañía era?

Este tipo de actuación es común en la gestión de las empresas: la búsqueda, no del beneficio real, sino de beneficios artificiales que se consiguen jugando con los números. El concepto de valor añadido permite la existencia de nociones ridículas, como «beneficios del inventario» y «pérdidas del inventario». Normalmente (aunque no siempre) las empresas paran el juego de los beneficios del inventario antes de que su situación de cara se perjudique irreversiblemente. Pero esto no significa que no se produzcan daños. Los almacenes de distribución de producto acabado se llenan hasta los topes, haciendo que la empresa quede muy separada de sus clientes en el tiempo.

Hoy en día muchas empresas están sirviendo a sus clientes a través de una distancia de tres a seis meses de inventario de producto acabado, en un mundo donde el ciclo de vida de su producto es de menos de dos años. ¿Qué le puede pasar a esa empresa si tiene que competir con otra que, aunque fabrique en el otro lado del globo, está sólo a treinta días del mismo mercado? ¿Quién ganará a la larga? ¿Quién ha ganado ya en tantas industrias? ¿Pueden estas empresas librarse de la carga de inventario que llevan a sus espaldas? Sólo de forma muy lenta, si tenemos en cuenta la mentalidad actual de los inversores.

Probablemente la alta dirección no sería capaz de explicar a sus inversores los desastrosos resultados.

*Dime cómo me mides y le diré cómo me comporto. Si me mides de forma ilógica, no te quejes si me comporto de forma ilógica.*

No subestimemos el impacto que tiene esta afirmación en la viabilidad de las empresas.

Quitar al inventario el valor añadido no significa que no tengamos esas salidas de dinero. Su contabilización es tarea de la tercera medida: el gasto operativo.

El gasto operativo se define como todo el dinero que el sistema se gasta para convertir el *inventario* en *trúput*.

De nuevo, las palabras «todo el dinero». El gasto operativo no es sólo el dinero que pagamos a la mano de obra directa. ¿Cuál es el trabajo de un vendedor, si no es convertir el inventario en trúput? ¿Cuál es el trabajo de un encargado? ¿Cuál es el trabajo de un director o el de su secretaria? ¿Por qué diferenciamos entre personas que están haciendo exactamente el mismo trabajo, sólo porque algunos de ellos toquen físicamente los productos?

Hay que hacer notar las distintas palabras que se han elegido para las dos últimas definiciones. Se *invierte* en inventario, se *gasta* en el gasto operativo. ¿En qué categoría pondríamos los salarios de los ingenieros que están haciendo investigación y desarrollo?

Para clarificar aún más el uso de estas tres definiciones, vamos a cumplir la promesa que hicimos. Todavía tenemos que demostrar por qué declaramos que nuestra definición de inventario está en línea con la definición convencional en lo que se refiere a maquinaria y a edificios. Vamos a considerar, por ejemplo, la compra de aceite para la lubricación de máquinas. En el momento de la compra, no deberíamos considerar como gasto operativo el dinero que hemos pagado al proveedor. Todavía tenemos el aceite. Sin duda, es inventario. Entonces, empezamos a usar el aceite; la parte que hemos usado tiene que quitarse del inventario y tiene que ser reclasificada como gasto operativo; simple sentido común.

Ahora, vamos a considerar la compra de material. El dinero que hemos pagado a los proveedores no es gasto operativo, es inventario. Entonces, procesamos los



materiales para que se conviertan en tróput. Durante el proceso se estropea una parte del material. La parte que se estropea se debe quitar del inventario y se debe reclasificar como gasto operativo.

Vamos a considerar la compra de una nueva máquina: el precio de compra no es gasto operativo porque poseemos la máquina; es inventario. A medida que la vamos usando, la vamos deteriorando gradualmente, así que, de vez en cuando, hay que quitar del inventario una parte de su valor para pasarlo a gasto operativo. ¿Cómo llamamos al mecanismo que se supone que hace esta labor? *Depreciación* o *amortización*.

#### *BIBLIOGRAFIA Y PÁGINAS WEB:*

*“El Síndrome del Pajar”, Eliyahu M. Goldratt, 1992: Lo puede encontrar en el siguiente enlace:*

<http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fes.scribd.com%2Fdoc%2F3933263%2FEI-sindrome-del-pajar-Eliyahu-M-Goldratt&h=5AQDq7XQ3AQAxTXnvMHT393PiQvSvAytbyRwYUxaON0BSqw>