

Productos con valor añadido

La búsqueda del valor añadido de los productos debe basarse en la existencia de nichos de mercado; a menudo, las empresas en esta situación están fabricando productos normales.

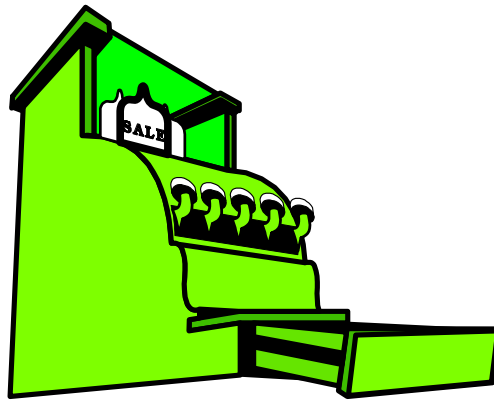
Es necesario plantearse si el coste extra de la inversión se consiguen fabricar productos con más valor añadido y un nicho de mercado. La forma de cuantificarlo es evaluar los costes y los ingresos de cada paso de la línea de producción. Frecuentemente se identifica el proceso de valor añadido como el de la eliminación de defectos. Pero el desafío es salirse de lo habitual y desarrollar productos, no copiar lo que otros ya están haciendo. Por ejemplo la infrautilización de los recursos forestales, como los árboles de pequeño diámetro, puede ser una oportunidad para añadir valor y favorecer a la vez el uso de la madera.

La solución se encuentra en evaluar nuestras alternativas y en estudiar cuidadosamente lo que están haciendo nuestros competidores. A continuación se exponen una serie de puntos, interrelacionados entre sí, que ayudarán a abordar el problema:

1 Demasiada capitalización

Unos gastos excesivos en fabricación pueden agravar y agrandar los defectos siguientes. Las nuevas tecnologías atraen a las empresas punteras, pero son muy costosas y requieren gran cantidad de materia prima. Los rendimientos extra que prometen los nuevos sistemas suelen ser fugaces, y se pueden ver agravados por unas pobres ventas, una materia prima incorrecta y una mala planificación de las hipótesis de rendimiento/optimización en la etapa inicial.

La evaluación financiera del proyecto puede llevar a conclusiones incorrectas. Las industrias que fabrican productos con valor añadido suelen ser muy maduras y realmente



fabrican productos tradicionales. Si no son capaces de producir con costes más bajos están forzadas a vender a menor precio del coste cuando lleguen las épocas de crisis. Uno de los objetivos del análisis financiero es evaluar si se van a obtener menores costes de producción. Hay que tener en cuenta que los competidores tienen bajos costes indirectos.

Normalmente las inversiones teóricas de un nuevo proyecto se incrementan cuando llega la hora de realizar el proyecto real. La mayor financiación puede ser peligrosa y hay que asegurar el capital necesario.

2 Seguridad en la permanencia del mercado

La experiencia demuestra que el mercado puede cambiar antes de que entrar en producción.

3 Gestión frente a optimismo

Aumentar el valor añadido es de por sí un riesgo y el plan financiero debería reflejar estos riesgos y ajustar de forma razonable los nuevos ingresos.

Algunas empresas utilizan la transferencia de precios para maquillar el efecto de una incorrecta estrategia. La calidad y las normas son cada vez son más refinadas. El coste de una pobre calidad es muy alto, ya que los clientes de productos con valor añadido son mucho más puntillosos. Se debe dedicar más tiempo y dinero en conocer las necesidades de los clientes y para informar del producto.

4 Previsiones desorbitadas

En el análisis financiero no se deberían incluir las previsiones hasta que no se hayan validado. La fabricación de productos y los requisitos de calidad pueden afectar de forma adversa a los rendimientos esperados.

5 Un sólo producto frente a varios

Si las decisiones se toman teniendo en cuenta que el producto tenga más valor añadido, estaremos sacrificando su rendimiento ya que estaremos generando otros productos sin ventas o que no son utilizables.

A la hora de estudiar los mercados hay que estar pendientes de dos «banderas rojas»: los que prometen que va a comprar todo lo que fabriquemos (lo que indica que se está fabricando algo que no hace ninguna otra empresa) y los clientes potenciales que comprarían si se les ofrece la misma calidad y un precio inferior al de la competencia.

6 Puesta en marcha

Las previsiones de la puesta en marcha deben ser razonables previendo retrasos para poder justificar la financiación del proyecto. Hay que evitar comprar equipos pioneros para no convertirse conejillos de indias del suministrador de la maquinaria. A menudo el suministrador no puede realizar todos los ensayos requeridos de un nuevo prototipo ni soportar la presión ejercida por un cliente que está deseoso de empezar un nuevo negocio.

7 Reducir el coste de materias primas

Materias primas caras mediante su despiece, encolado de las mismas y su posterior venta a precios más bajos. El concepto de valor añadido va parejo con materias primas cuyos precios no se reconocen en el valor final del producto. Por ejemplo si usted está trabajando con madera que tiene una gran cantidad de zonas limpias y con buena fibra pero que tiene un bajo precio debido a la gran cantidad de nudos, puede que sea un candidato para poder incrementar su valor.

Como resumen de todos estos puntos, para incrementar el valor de los productos se deben examinar los productos y determinar los que actualmente son rentables. Preguntarse si una posterior elaboración contribuiría a incrementar los beneficios; para lo cual se necesitará examinar los procesos productivos, desde la materia prima hasta el producto final pasando por los subproductos y desperdicios. Si en el estudio se encuentran productos con un potencial valor añadido, analizar lo que está haciendo la competencia para saber en qué punto se encontraría en términos de calidad y de costes. Buscar un nicho de mercado para los posibles nuevos productos que no sean tradicionales o mercados habituales:

- ¿Qué oportunidades existen para la fabricación de productos con más valor añadido?
- ¿Hasta qué nivel de fabricación adicional se debe invertir para asegurar el retorno de la inversión?
- ¿Qué otras oportunidades existen para añadir valor a las materias primas?
- ¿Se pueden fabricar productos más rentables que los que fabrica la competencia?

(EXTRAÍDO DE LA REVISTA "WOOD TECHNOLOGY JULY/AUGUST 1998)