

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

NOTA TÉCNICA

Junio 2016

INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFIA DEL MARGEN

Claves de la Gestión del Margen para maximizar beneficios

Comisión de Contabilidad de Gestión

**Realizada por Francisco M. López, Consultor - Formador
Experto en la Gestión orientada al Margen**

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 3 |
| ¿Qué es una empresa? | 4 |
| La finalidad de las empresas | 4 |
| Las Prioridades | 5 |
| La importancia del beneficio..... | 5 |
| De las ventas a los beneficios | 6 |
| ¿Qué es el Margen? | 6 |
| Obtener el margen | 7 |
| Los ingresos ¿Qué son?..... | 7 |
| ¿Qué es La Gestión del Margen? | 8 |
| Las claves de la gestión del margen..... | 9 |
| <i>CLAVE 1: OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA: EL MARGEN Y EL BENEFICIO</i> | <i>9</i> |
| <i>CLAVE 2: CLASIFICAR Y DIFERENCIAR COSTES FIJOS VS COSTES VARIABLES.....</i> | <i>10</i> |
| <i>CLAVE 3: CAMBIAR EL SISTEMA DE CÁLCULO DE LOS COSTES.....</i> | <i>11</i> |
| <i>CLAVE 4: DESGLOSAR Y ANALIZAR TODOS LOS MÁRGENES DE LA EMPRESA</i> | <i>14</i> |
| <i>CLAVE 5: NO COMPETIR NUNCA ÚNICAMENTE POR PRECIO</i> | <i>17</i> |
| <i>CLAVE 6: REVISAR Y ADAPTAR TODOS LOS PRECIOS DE VENTA</i> | <i>21</i> |
| <i>CLAVE 7: MARKETING Y PRECIOS</i> | <i>22</i> |
| <i>CLAVE 8: ORGANIZAR E INCENTIVAR LA EMPRESA SOBRE EL MARGEN</i> | <i>23</i> |
| <i>CLAVE 9: INVERTIR LOS RECURSOS EN ACCIONES QUE APORTEN VALOR A LA EMPRESA</i> | <i>26</i> |
| <i>CLAVE 10: FIJAR LOS OBJETIVOS SOBRE EL FUTURO NUNCA SOBRE EL HISTÓRICO.....</i> | <i>26</i> |
| La Cuenta de Resultados..... | 28 |
| Como implantar la Gestión del margen | 31 |
| Conclusiones | 32 |
| Relación de Cuadros y Gráficos | 32 |
| Referencias Bibliográficas | 33 |

Introducción

Cuando hablamos de margen y de rentabilidad, la mayoría de las veces las empresas pensamos en el margen financiero.

La filosofía del margen es un conjunto de conceptos reunidos en torno a una idea muy sencilla pero poco implantada en la mentalidad de las empresas.

El margen no pertenece al departamento financiero, ni de producción, ni ningún otro departamento de la empresa.

El margen pertenece a las ventas.

Sea cual sea el sector en el que actúan, las empresas **tienen que vender para obtener unos ingresos** que generen el margen necesario para poder obtener beneficios.

A partir de este punto de partida, nace el concepto de gestión del margen.

En las próximas páginas, se ha intentado concentrar y resumir al máximo esta filosofía que está enfocada en el departamento de marketing y ventas, aunque utiliza herramientas y criterios de la contabilidad de gestión.

Todo este concepto va mucho más allá que simples frases de gestión y mucho más allá que simples o complejas fórmulas de cálculo.

Tiene que ver con una manera de enfocar y priorizar las necesidades de una empresa implicando a todos los departamentos para que confluyan en un solo objetivo: El margen y el beneficio.

Es una herramienta definitiva porque estamos hablando de tener una visión diferente, aplicar una filosofía más dinámica y adquirir unos hábitos de análisis que se quedarán para siempre en la empresa y que tendrán como resultado, derribar mitos.

A continuación, le invitamos a sobrevolar algunos de los principios de la filosofía de la Gestión del Margen y como una gestión 360° del margen va más allá de simples fórmulas financieras, cuentas de resultados, tablas dinámicas o complejos programas de gestión.

Como todas las disciplinas, necesitan tiempo, paciencia y mucha perseverancia, fruto del convencimiento.

¿Qué es una empresa?

Es la primera pregunta que nos debemos hacer. Su definición es básica para entender la influencia de la gestión orientada al margen.

Existen muchas definiciones, algunas de ellas complejas y muy filosóficas.

La realidad es mucho más sencilla.

Una empresa es, por un lado, productos y servicios y por el otro lado clientes.

Clientes que necesitan nuestros productos para cubrir una necesidad u obtener una satisfacción.

Productos que fabricamos o distribuimos para atender estas necesidades.

Estos dos elementos se relacionan a través de una transacción comercial con el objetivo de obtener unos beneficios.

La finalidad de las empresas

Si preguntamos a las empresas por su actividad, la mayoría de ellas suelen hacer una descripción de su actividad. Fabricante de maquinaria, distribuidor de bebidas, fabricante de juguetes, impresión de libros, fabricante de sonido, montador eléctrico, tienda de ropa o cualquier otro producto, monitor deportivo, etc.

La lista es larga...

La mayoría de las empresas pierden de vista que su actividad principal es y será vender lo que fabrican, distribuyen o montan.

La actividad principal de cualquier empresa, es vender. Es la única manera que conocen de generar ingresos y por tanto de generar beneficios.

Quiero recordar dos frases de personajes influyentes del management:

"Las empresas no son instituciones benéficas que contratan trabajadores para realizar actos de caridad" **Paul Samuelson.**

"El objetivo principal de una empresa es generar beneficios además de ser útil para la sociedad" **Peter F. Drucker.**

Las Prioridades

Llegado a este punto, y asumiendo que el objetivo principal de una empresa es vender, debemos hacernos una pregunta clave: ¿Qué es más importante para una empresa, las ventas o el beneficio?

La respuesta es evidente cada vez que planteo esta pregunta: **El beneficio.**

Entonces, si el beneficio es tan importante, ¿por qué las empresas no lo gestionan?

De entrada, porque la gran mayoría de los empresarios cometen un grave error de criterios: relacionar el beneficio con el volumen de venta. Por lo tanto, cuanto mayor es su volumen de venta, más posibilidades tienen de obtener beneficios.

Entonces, ¿por qué esta ecuación tan expandida no se cumple al 100%?

Las empresas **enfocadas hacia las ventas o la cuota de mercado** dedican, año tras año, importantes recursos en políticas comerciales, a menudo agresivas para poder alcanzar estos dos objetivos.

Todas estas estrategias van siempre en detrimento del margen, reduciendo la capacidad de la empresa de generar beneficios. Cuanto más aumenta la empresa sus ventas, menos beneficios.

En mercados estancados o en recesión los resultados finales suelen ser negativos.

La importancia del beneficio

Las empresas tienen la obligación de **generar beneficios** para innovar, invertir en I + D, crear puestos de trabajo, generar riqueza para un país, etc.

Pero, sobre todo, porque sin beneficios, las empresas cierran y desaparecen.

Obtener beneficios es la razón de ser de cualquier proyecto empresarial y, por tanto, todas las acciones y todos los esfuerzos deben llevar la empresa hacia este objetivo.

Las Noticias más habituales de éxito

En nuestra cultura europea y muy especialmente la catalana, la mayoría de las noticias que tienen que ver con el mundo empresarial, siempre están relacionadas con el incremento de las ventas o de la cuota de mercado como el valor sagrado del éxito. Los diarios llenos de estas noticias donde el concepto beneficios o rentabilidad pasa en segundo plano con mucha suerte, o desaparece del todo.

Sólo hay una excepción, en cuanto hablamos de entidades financieras.

El hecho de relacionar margen y rentabilidad con el departamento financiero y no con el departamento de marketing y ventas explica esta discriminación.

El otro sin duda está relacionado con el informe PIMS (**Profit Impact of Market Strategy**) que intenta demostrar la correlación entre cuota de mercado y beneficio y que sigue condicionando muchos de los mitos de la economía de escala y que deberíamos descartar por siempre más de nuestras mentes.

Ha llegado la hora de cambiar esta manera de ver y asumir de una vez por todas que el éxito de una empresa no se puede medir únicamente por sus ventas o por su cuota de mercado.

Las únicas referencias válidas de éxito son: Su rentabilidad y su capacidad para generar beneficios.

De las ventas a los beneficios

Las empresas no viven de las ventas. Viven del margen y del beneficio generado por sus ventas.

Ha llegado la hora de caminar hacia el concepto de margen y beneficio y dejar atrás el volumen de ventas y de mercado, con todas sus consecuencias negativas.

La empresa debe asimilar que, si los beneficios los generan las ventas, éstas no siempre generan beneficios.

Centrarse en alcanzar estos objetivos de ventas o de cuota de mercado impide gestionar y Controlar el Margen y el Beneficio.

¿Qué es el Margen?

Aunque no existe ningún estudio serio sobre la cuestión, mi experiencia de los últimos 10 años analizando empresas me confirma que una gran mayoría de las empresas desconocen su margen real.

Este dato que puede parecer sorprendentemente alto, es una realidad.

Para la mayoría de ellas, el margen es el beneficio que la empresa espera obtener en cada una de sus ventas.

Aquí reside el primer mito erróneo que debemos eliminar de la mente del empresario.

El Margen no es un Beneficio.

Es un ingreso obtenido de las ventas destinado a la cobertura de los costes fijos y del beneficio.

No existen beneficios en cada operación. Es una falacia y un autoengaño que conduce al empresario a tomar, a menudo, decisiones erróneas porque cree que su oferta no es competitiva, porque cree que puede estar perdiendo dinero.

El Margen no es un valor abstracto. Representa la rentabilidad de la empresa.

Nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente o no, a sus costes fijos y una vez cubiertos, el beneficio que obtendrá.

Es un hecho importante que el margen no puede dejarse al azar. Se debe planificar y gestionar.

Obtener el margen

Todos conocemos la fórmula financiera para obtener el valor del margen o su ratio.

El Margen Bruto = Ventas - Costes Variables ($MB = V - CV$)

Aceptamos que el Margen representa la contribución de las ventas en la cobertura de los costos fijos y el Beneficio. Por lo tanto, $MB = CF + B$ (costes Fijos + beneficio)

Queda claro por tanto que el Margen es un concepto que delega en el departamento de marketing y ventas la obtención de los recursos necesarios para cubrir estos costes fijos, además del beneficio planificado.

Por tanto, el Margen no pertenece al departamento Financiero ni al departamento de Producción ni a ningún otro departamento de la empresa.

Los ingresos ¿Qué son?

Una manera de entender todo este concepto es hacer una representación gráfica de lo que son los ingresos en una empresa.

Este concepto de ingresos tiene mucho que ver con la estructura de una cuenta de resultados.

En efecto, si miramos una cuenta de resultados de cualquier empresa, veremos que este se compone de 3 apartados:

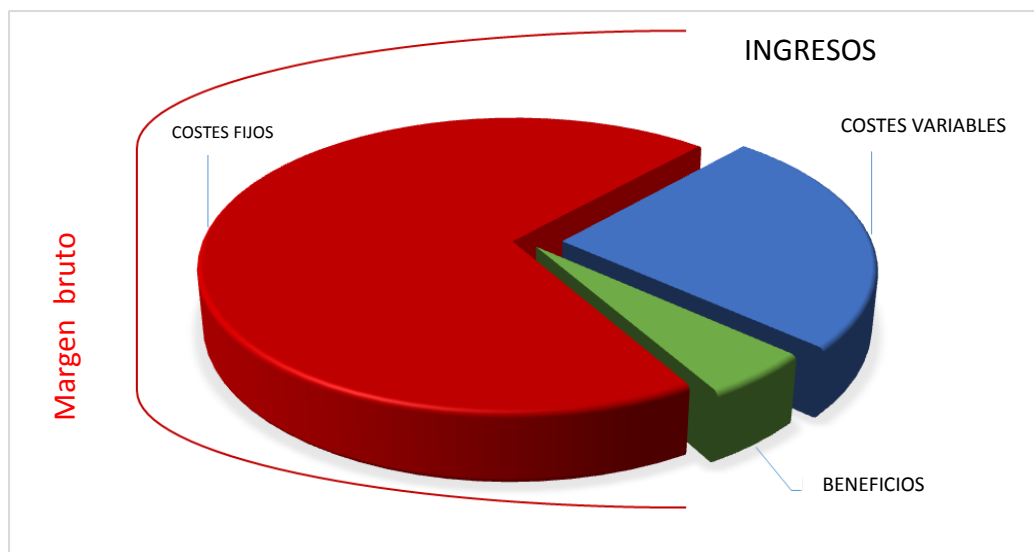
- 1º: 70. Ventas
- 2º: 60. Compra de mercancía (incorporando la variación de existencia que nos debe dar el consumo real de materias primas)

Aquí aparece el primer resultado de Margen Bruto (70-60)

- 3º: son las cuentas de 62, que corresponden a los costes fijos de la empresa tal y como aparecen en la Cuenta de Resultados de cualquier empresa.

Podemos representar esta cuenta resultado en este **Gráfico**.

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DE UNA EMPRESA



| | |
|------------------|-----|
| 70. Ventas: | 100 |
| 60. Coste Var.: | 25 |
| MB. Resultados: | 75 |
| >62. Coste Fijo: | 70 |
| Beneficios: | 5 |

¿Qué es La Gestión del Margen?

Para entender qué es, primero debemos decir que no es.

- **No es ningún software de Gestión Financiera o Contable.**

A menudo las empresas invierten recursos financieros en programas de gestión con muchas más capacidades que las necesidades de la empresa. Lo importante no es el programa. Es la manera de cómo se alimenta de datos y cómo se ha de estructurar esta información para sacar provecho.

- **No es ningún CRM Comercial.**

Existen excelentes programas de gestión comercial que acabarán infrutilizados o abandonados después de fuertes inversiones para que los resultados no sirvan a los objetivos de la empresa.

- **Menos aún un Manual de Reducción de Costes.**

El margen no se obtiene reduciendo costes, una filosofía tan de moda y que parece ser la panacea de la rentabilidad.

Los costes deben optimizarse y adaptarse a las necesidades reales de la empresa para poder atender las necesidades del mercado y alcanzar el compromiso que la empresa tiene con el cliente.

Si reducimos estos costes, estaremos dinamitando la capacidad de respuesta de la empresa erosionando el valor añadido que inicialmente tenía intención de ofrecer al mercado y que la hacía diferente.

¿Qué es La Gestión del Margen?

Es una **filosofía**.

Es un **sistema de organización, control y análisis** de toda la información sobre productos y clientes que existe en la misma empresa, para ayudar a Gerencia a tomar las decisiones estratégicas adecuadas midiendo y valorando anticipadamente sus resultados y sus consecuencias.

La filosofía del Margen se implanta en los cinco pilares de una empresa:

- Marketing y Ventas
- Organización interna
- Política de Precios (Pricing)
- Gestión de Producto (I + D + i)
- Procesos de Producción (Lean)
- Procesos de Compras

Las claves de la gestión del margen

CLAVE 1: OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA: EL MARGEN Y EL BENEFICIO

El Margen Bruto es el ingreso **destinado a cubrir los costes fijos y obtener un beneficio**.

Por lo tanto, obtener este ingreso a través del Margen Bruto planificado es el **único objetivo** compartido **para toda la empresa**.

Las Ventas se convierten en un medio para obtener este Margen y el posterior beneficio.

CLAVE 2: CLASIFICAR Y DIFERENCIAR COSTES FIJOS VS COSTES VARIABLES

Costes Fijos vs Costes Variables

Uno de los elementos más importantes a la hora de determinar con exactitud cuál es el Margen Bruto Real de la empresa es tener muy claro la diferencia entre los que son costes fijos y que son costes variables.

Si recordamos que el Margen es el resultado obtenido de restar los costes variables del producto de su precio de venta, fijar esta diferenciación es la piedra angular de todo el sistema.

Existen muchas controversias sobre este tema y las discusiones para definir exactamente qué son variables y que son fijos, pueden ser largas y acaloradas.

Como definición más práctica para el caso que nos interesa, podríamos determinar que:

- **Costes fijos** son todos los costes que **NO están directamente** relacionados con las ventas.

Aquí podríamos englobar alquileres, nóminas, préstamos, amortizaciones, etc.

Todo lo que antiguamente se consideraba como gastos fijos por el simple hecho de abrir la persiana sin tener en cuenta las ventas.

- **Costes variables o directos** son todos los costes que están **directamente relacionados** con las ventas y que varían con ellas, necesarios para vender una unidad de más.

En este caso, podemos contar la materia prima, trabajos externos, comisiones, etc.

En ningún caso se puede considerar la Mano de Obra Directa, llamada MOD en algunos cálculos, como un coste variable o directo a la hora de determinar el Margen Bruto de un producto, a menos que éste sea un coste de subcontratación o externo a la empresa.

Es importante entender que esta diferenciación se hace para poder determinar cuáles son los costes reales de cada uno de los productos de la empresa a la hora de elaborar un cálculo.

De este modo podremos conocer el Margen Bruto Unitario, que es tan importante a la hora de desarrollar y de implantar la filosofía del Margen.

CLAVE 3: CAMBIAR EL SISTEMA DE CÁLCULO DE LOS COSTES

FULL COST vs DIRECT COST

España es de los pocos países donde las empresas siguen utilizando asiduamente el sistema de costes totales (Full Cost) a la hora de elaborar los cálculos de sus productos para poder fijar sus precios de venta.

Es evidente que el uso sistemático de este sistema en la gran mayoría de las empresas impide que puedan ser competitivas sin entrar en la espiral de la reducción de costes y de los salarios.

¿En qué se diferencian los dos sistemas?

Costes Totales (Full Cost)

Agrupar en un solo bloque todos los costes de la empresa, materia prima, costes de producción, costes indirectos, etc...Asignándoles y repartiendo de manera aleatoria, según unas ratios que suelen salir de la cuenta de resultados y que nos dará un precio de coste total al que añadimos un beneficio esperado.

El resultado obtenido de este galimatías es el "**Precio de Venta deseado**".

La realidad suele ser muy cruda y este precio de venta suele estar muy alejado de las exigencias del mercado. Para llegar, las empresas suelen entrar en un juego de manos haciendo variar los números y porcentajes asignados hasta obtener el precio "aceptado" por el mercado.

Llegado a este punto, la mayoría de las empresas que utilizan este sistema tienen dos caminos.

O rechazar la operación porque es poco rentable o hacer **trampas al solitario** adaptando con mucha imaginación los costes para meter y obtener el negocio al precio fijado.

En ambos casos, la empresa acaba trabajando sin ningún conocimiento de su propia realidad.

Este sistema debería desaparecer como cálculo de costes de cualquier empresa que quiera ser realmente competitiva y que pretenda mejorar e incrementar esta competitividad.

Costes Directos (Direct Cost)

No existe una unanimidad sobre la nomenclatura correcta que deberíamos utilizar ya que algunos autores distinguen entre Costes Directos (Direct Costing) y Costes Variables (Variable Costing).

En este caso, cuando hablo del Direct Costing o costes directos me estoy refiriendo a todos estos costes que varían con la venta y por tanto podríamos llamar Costes Variables (Variable Costing).

Para mí es el sistema que mejor refleja la realidad de la empresa.

Este sistema asigna los costes variables que están directamente relacionados con el producto, considerando los Costes Fijos como un Conjunto de Costes generales comunes a toda la empresa y que deberán ser cubiertos por el Margen Bruto generado por las ventas.

Para determinar cuáles son estos costes variables directamente relacionados con el producto, habría que hacerse la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos que la empresa necesita adquirir para fabricar este producto y los que **no adquiriría** si no la hubiera de producir?

La respuesta a esta pregunta ayudará a la empresa a confeccionar la lista de los costes variables y por tanto a determinar cuál es el Margen real del producto.

No obstante, la empresa tiene que tener muy claro que esta lista no puede ser rígida y debe poder adaptarse a su realidad que podría convertir un coste fijo en variable y un variable en fijo, dependiendo del producto, del servicio y de las necesidades del mercado.

Recordemos que el objetivo final de este sistema es conocer la rentabilidad real de los productos y servicios que ponemos en el mercado para poder valorar y fijar las estrategias a seguir.

Tomemos un ejemplo.

El presupuesto de una campaña de publicidad de una empresa. ¿Es fijo o es variable?

Dependerá de la finalidad de la campaña.

Si se trata de una campaña institucional, debe considerarse fijo porque afecta a todos los productos de la empresa sin poder determinar la correcta afectación a cada uno.

Pero si hablamos de una campaña destinada al lanzamiento de un producto concreto por unas cantidades concretas, entonces este gasto se podría considerar variable y ser incorporado a los costes del producto.

Del mismo modo y con la misma apertura de espíritu podemos analizar cada uno de los costes para ver si afectan o no directamente al producto y por tanto al Margen Bruto Unitario.

Gráfico 2 Sistemas de Costes

Ejemplo comparativo entre Costes Totales (FULL) y Costes variables (DIRECT)

Se trata de una empresa de impresión de libros.

En este caso, los cálculos de la empresa están basados en el sistema de costes totales.

Los costes indirectos que se añaden se basan en los ratios de la cuenta de resultado del año anterior.

CUADRO 2: COMPARATIVO SISTEMAS DE CÁLCULO DE COSTES

| FULL vs DIRECT COST 20.000 UTS. | | | |
|---------------------------------|----------|-------------|-------------|
| conceptos | | DIRECT | FULL |
| unidades | | 20.000 | 20.000 |
| Lito | | 2.454,7 € | 2.454,7 € |
| Película | | 1.379,1 € | 1.379,1 € |
| Papel | | 71.256,0 € | 71.256,0 € |
| Tintes | | 12.563,0 € | 12.563,0 € |
| Embalaje | | 1.356,0 € | 1.356,0 € |
| Grabados | | 2.140,9 € | 2.140,9 € |
| Troquel | | 800,8 € | 800,8 € |
| Incrustaciones | | 1.940,0 € | 1.940,0 € |
| Serigrafía | | 7.279,2 € | 7.279,2 € |
| Sub Con | | 1.350,0 € | 1.350,0 € |
| Total Costes Variables | | 102.519,6 € | 102.519,6 € |
| Costes Impresión | | 0,0 € | 32.562,0 € |
| Costes Manipulación | | 0,0 € | 9.075,0 € |
| Total Costes de Fabricación | | 102.519,6 € | 144.156,6 € |
| Administración y Estructura | 5,0% | 0,0 € | 6.932,5 € |
| Comercial | 8,0% | 0,0 € | 11.091,9 € |
| Costes financieros | 1,0% | 0,0 € | 1.386,5 € |
| Costes transporte | 2,5% | 0,0 € | 3.466,2 € |
| Total Costes Producto | | 102.519,6 € | 167.033,8 € |
| MARGEN BENEFICIO DESEADO | 25,0% | | 41.758,4 € |
| P.VENTA OFERTADO | | | 208.792,2 € |
| PRECIO FINAL COBRADO | 20,0% | 167.033,8 € | 167.033,8 € |
| RESULTADO | | 64.514,1 € | 0,0 € |
| | | 38,6% | 0,0% |
| COSTES DIRECTOS FABRICACIÓN | | Coste H | Horas |
| | | | Total |
| Horas Impresión (MOD) | 162,00 € | 201,0 € | 32.562,0 € |
| Horas Manipulación (MOD) | 55,00 € | 165,0 € | 9.075,0 € |
| Estudio | | | |
| Precio Coste Unitario | | 5,1 € | 8,4 € |
| P. Venda Unitario Final | | 8,4 € | 8,4 € |
| Margen Unitario | | 3,2 € | 0,0 € |

El sistema de costes directos (variables) indica claramente el importe que esta operación aporta a la cobertura de los costes fijos de la empresa de **64.514,1€** mientras que el resultado de utilizar el sistema de costes totales indica un resultado de **0,0€**.

En este caso, la empresa ha desestimado la operación.

A partir de la información obtenida a través del Direct Cost, la empresa puede decidir de manera realista si acepta o no este pedido que dejaría un ingreso de **64.514,1€** y por otra parte, dependen también de su capacidad de producción para atender este pedido.

Con el Sistema Direct Cost, la empresa elimina definitivamente la falsa necesidad de hacer grandes tiradas para reducir la repercusión de la Mano de Obra Directa sobre el producto, porque éste ya no se considera un elemento del coste.

Esta filosofía abre la posibilidad de atender grandes pedidos o pequeñas tiradas a medida que se materializan mejorando la respuesta al cliente.

El sistema de costes directos es de difícil aplicación en un país como España.

La razón principal está en la misma normativa contable que obliga a hacer la valoración de los inventarios incluyendo todos los costes directos e indirectos.

De este modo, tenemos la absurda situación de que una parte de la mano de obra es el inventario, inflando los inventarios artificialmente y generando resultados que son incorrectos.

CLAVE 4: DESGLOSAR Y ANALIZAR TODOS LOS MÁRGENES DE LA EMPRESA

La empresa tiene la obligación de conocer a fondo cuál es la rentabilidad de cada uno de sus productos y servicios. Para tener esta información, necesita desglosar todos los productos y servicios que ofrece.

Es lo que llamo, el margen bruto unitario (MBU).

Este es un elemento básico y esencial en la toma de decisiones de marketing y estrategia comercial, de compra, de producción, etc.

Es importante recordar que **No existe un único Margen Bruto.**

El Margen Bruto de una empresa, es la suma de todos los **Márgenes Unitarios** generados por todos los productos y servicios de la empresa.

El MBU es esencial en las decisiones estratégicas **para lograr el MB planificado.**

Conocer a fondo el margen unitario real, **permite recuperar Beneficios Ocultos.**

CUADRO 3: ESTUDIO DE MARGEN BRUTO UNITARIO

| Caso práctico MBU | | | | | |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | A | B | C | D | E |
| Precio de Venta | 10 | 12 | 13 | 15 | 10 |
| Coste Directo / Variable | 6 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| MBU | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| % MBU | 40% | 42% | 38% | 40% | 50% |

Podemos observar en la primera parte que el producto E ofrece el mayor MBU y el Producto C lo peor. Si nos quedamos en esta fase del análisis, podríamos tomar decisiones erróneas.

Por lo tanto, tenemos que ir más allá del % de MBU y conocer cuáles son las cantidades vendidas de cada producto.

El MBU es importante para tomar decisiones basadas en la rentabilidad de cada uno de los productos que la empresa vende, pero más importante es conocer el MB Monetario total para descubrir qué productos aportan más y cuáles aportan menos la cobertura de los costes fijos de la empresa.

CUADRO 3.1: ESTUDIO DEL MARGEN TOTAL MONETARIO

| Caso práctico MBU + CANTIDAD | | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | A | B | C | D | E |
| Precio de Venta | 10 | 12 | 13 | 15 | 10 |
| Coste Directo / Variable | 6 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| MBU | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| % MBU | 40% | 42% | 38% | 40% | 50% |
| Uds. Vendidas | 1.000 | 800 | 1.300 | 700 | 1.000 |
| MB Total | 4.000 | 4.000 | 6.500 | 4.200 | 5.000 |

Una vez añadidas las cantidades, podemos ver que hay grandes cambios en las prioridades.

En efecto, **El producto C** aporta mucho más margen total a la cobertura de los costes fijos mientras que el producto con mayor margen unitario ha pasado a la posición 2.

Por un lado, este cuadro nos ayuda a fijar prioridades a la hora de aplicar estrategias.

No es lo mismo invertir en materia prima 10.400€ (8x1.300Uts) del producto C que 5.000€ de los producto E o 6.000€ del producto A.

Por otro lado, tenemos que valorar las dificultades de vender un producto con un PVP más elevado y las inversiones en acciones comerciales.

También debemos tener en cuenta la rotación del producto para valorar el stock necesario para poder ofrecer servicios sin incrementar existencia.

Del mismo modo, esta información afecta las decisiones a la hora de decidir qué productos serán prioritarios a la hora de producir.

Son algunas de las muchas preguntas que surgen a la hora de analizar esta información.

Queda claro la necesidad de tener la información correcta y las herramientas para analizar esta información para minimizar los efectos negativos de las decisiones.

Todo lo que no se mide ni se analiza, no se puede mejorar.

Ejemplo de aplicación práctica del margen bruto unitario.

Caso práctico.

Empresa de fabricación de material de decoración para la construcción

- Facturación anual: 13.550.000€
- Beneficio: 825.000€

Esta empresa tiene un cliente que factura 1.450.000€ (+/- 11% de la facturación).

Se trata por tanto de un cliente VIP.

Problemas: Cliente exigente, informal en los pedidos, incumple sistemáticamente la programación creando necesidades repentinas en compra de materia prima a última hora, cambios en la producción, horas extras, etc. Retraso en el cobro con plazos largos, etc.

La empresa querría deshacerse del cliente, pero no se puede permitir perder 11% de sus ventas.

A partir de la implantación del margen, hemos analizado la rentabilidad real del cliente, por producto y en su conjunto:

Resultado: de 1.450.000€, el Margen bruto real representa 289.000€

Por tanto, si pierdo el cliente, en realidad estoy perdiendo 289.000€ y no 1,45MM€

Esta visión ha cambiado completamente las prioridades comerciales, priorizando la búsqueda de nuevos clientes o al aumentar las ventas de los clientes actuales, hasta cubrir al menos estos 289.000€.

Resultado final: Hemos podido incorporar 3 nuevos clientes, con una facturación total de +/- 850.000 pero con un margen bruto real de 425.000€

La decisión era evidente.

Deshacerse del cliente de 1.45MM€, liberando la capacidad productiva para servir a los nuevos clientes con más margen.

Las ventas totales han bajado de 13.55 millones a 1.45 millones = 12100000, pero el beneficio final se ha incrementado en 425.000 a 289.000 = 136.000 € alcanzando un beneficio total de 825.000 + 136.000 = € 961.000.

CLAVE 5: NO COMPETIR NUNCA ÚNICAMENTE POR PRECIO**Gestión de Precio (Pricing)**

Uno de los recursos más utilizados por las empresas a la hora de plantear objetivos y estrategias empresariales es el precio.

El precio es la herramienta más extraordinaria que cualquier empresario tiene a su alcance. Pero también es el más peligroso si no se utiliza correctamente y como único argumento para incrementar las ventas o la cuota de mercado.

A corto plazo, cualquier bajada de precio tiene resultados inmediatos sobre la cifra de negocio. A medio y largo plazo acabará condicionando todo el funcionamiento de la empresa.

También tendrá un efecto boomerang sobre el valor añadido y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, la fijación de precios es parte importante en el incremento de la rentabilidad y la obtención de los beneficios.

El empresario debe tener claro los siguientes conceptos a la hora de implantar políticas de precios eficientes:

- **El precio lo fija el mercado y el cliente, no la empresa.**

De hecho, no es del todo cierto. Es la empresa quien fija el precio de sus productos o servicios. El mercado decidirá si este precio es aceptable o no.

- **Los clientes no compran productos.** Compran servicios, utilidades y soluciones. **Compran Valor Añadido. Compran empresa.**

La empresa tiene la obligación de conocer y descubrir el mercado a **Quien** va dirigida su oferta y si está dispuesto a pagar el precio que la empresa pide.

La empresa no puede vender a todo el mundo. Querer hacerlo es el camino más corto hacia el fracaso.

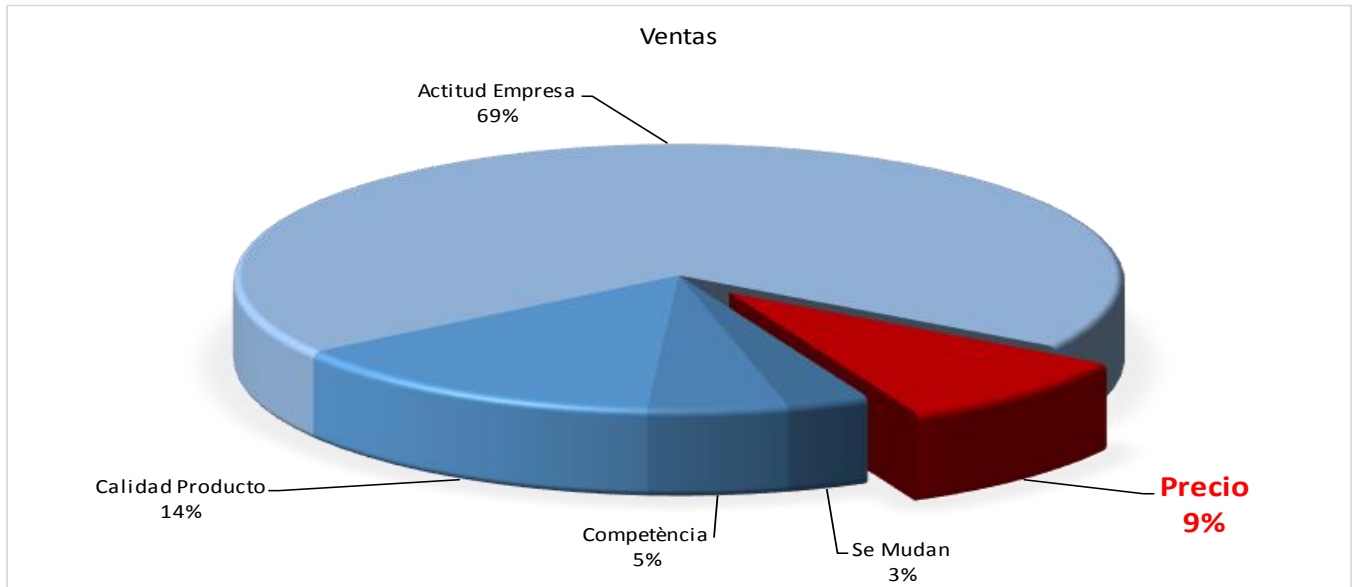
- **El precio es el valor que el cliente atribuye a los productos** sin preocuparse por los costes o la dificultad de los procesos.

Por este motivo, no sirve de nada fijar los precios de venta sobre los costes.

Los costes sólo son un referente para descubrir el margen que la empresa necesita para cubrirlos.

Romper el tabú de los precios. Es significativo ver el que una empresa pierde sus clientes...

CUADRO 4: ¿POR QUÉ SE PIERDEN LOS CLIENTES?



Precio, Margen y Descuento

El uso correcto del margen real se convierte en primordial a la hora de fijar prioridades y fijar objetivos.

Un ejemplo claro es el tratamiento de los descuentos y otras campañas agresivas basadas en el precio que tanto gustan al departamento comercial.

A continuación, tenemos un cuadro muy significativo y que sólo es posible si calculamos correctamente el margen.

CUADRO 5: MÁRGENES Y DESCUENTOS

| Margen y descuentos | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|------|------|------|------------|------|------|------|------|
| Si el MB actual es del.. | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% | 60% |
| Descuento | Las ventas deben incrementarse en... Para obtener el mismo margen | | | | | | | | |
| 2% | 11% | 9% | 7% | 6% | 5% | 5% | 4% | 4% | 3% |
| 4% | 25% | 19% | 15% | 13% | 11% | 10% | 9% | 8% | 7% |
| 6% | 43% | 32% | 25% | 21% | 18% | 15% | 14% | 12% | 11% |
| 8% | 67% | 47% | 36% | 30% | 25% | 22% | 20% | 17% | 15% |
| 10% | 100% | 67% | 50% | 40% | 33% | | | | 20% |
| 12% | 150% | 92% | 67% | 52% | 43% | | | | 25% |
| 14% | 233% | 127% | 88% | 67% | 54% | 45% | 39% | 34% | 30% |
| 16% | 400% | 178% | 114% | 84% | 67% | 55% | 47% | 41% | 36% |
| 18% | 900% | 257% | 150% | 106% | 82% | 67% | 56% | 49% | 43% |
| 20% | | 400% | 200% | 133% | 100% | 80% | 67% | 57% | 50% |
| 25% | | | 500% | 250% | 167% | 125% | 100% | 83% | 71% |
| 30% | | | | 600% | 300% | 200% | 150% | 120% | 100% |

Si la empresa trabaja con un 40% de MB y decide hacer una campaña agresiva de precios, con una rebaja del 10%, deberá incrementar sus ventas un 33% más para obtener el mismo importe de Marge.

Queda claro que ninguna Comercial cohera este compromiso.

Entonces, ¿por qué tengo que hacer un descuento si al final tendré menos recursos?

La otra pregunta clave es que este incremento de las ventas puede comportar incrementar los costes fijos en personal y variables en materia prima, con el riesgo de que este incremento lo tendremos que cubrir con un incremento superior al 33% inicialmente previsto.

Este cuadro también puede servir para visualizar el impacto de un impago sobre los resultados de la empresa.

Lo mismo ocurre cuando queremos conocer el Punto muerto de la empresa.

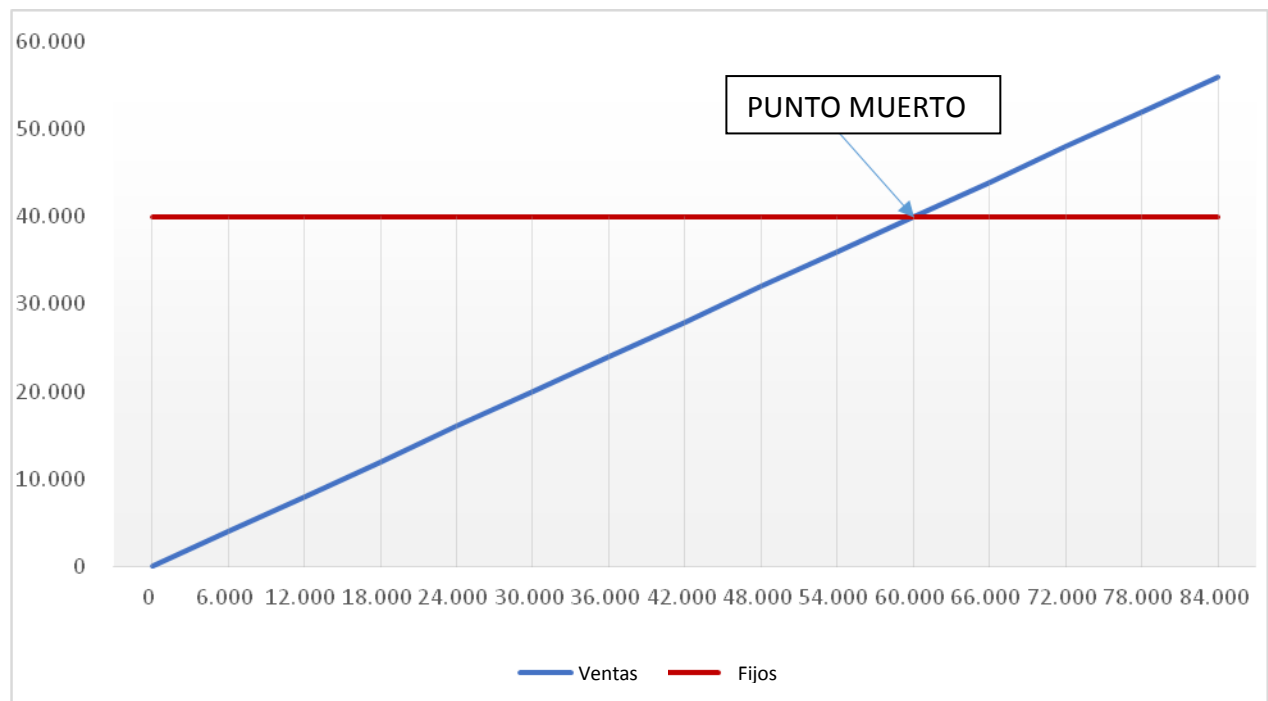
CUADRO 6: CALCULAR PUNTO MUERTO

| | |
|------------------------------|-------------|
| Costes Fijos | 40.000,00€ |
| P. Venta Unitario | 60,00€ |
| Costes Variables | 20,00€ |
| MBU | 40,00€ |
| % MB | 67% |
| Punto Muerto en € | 60.000,00 € |
| Punto Muerto Unidades | 1.000 Un. |

El correcto cálculo del margen es por tanto de una importancia vital para la empresa.

Y su gestión va mucho más allá de simples fórmulas financieras.

CUADRO 6.1: GRÁFICO PUNTO MUERTO



En este caso, hemos elaborado un ejemplo teniendo en cuenta un % MB medio.

Se puede perfectamente utilizar esta herramienta para fijar el punto de equilibrio de una empresa con diferentes productos para cada uno de estos productos (ponderación de márgenes).

CLAVE 6: REVISAR Y ADAPTAR TODOS LOS PRECIOS DE VENTA

La empresa debe revisar todos sus precios de venta para adaptarlos al mercado.

Con este análisis, la empresa podrá hacer aflorar beneficios ocultos y potencialmente importantes para asegurar la rentabilidad de la empresa.

En ocasiones la empresa puede, pero no se atreve por miedo y por tabú, a incrementar los precios de sus productos.

Conocer, justificar y gestionar este incremento puede representar obtener más margen, con la misma estructura y por tanto incrementar los beneficios.

Tomemos el ejemplo anterior

CUADRO 7: VARIACIÓN DEL PUNTO MUERTO SUBIENDO PRECIOS

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| COSTES FIJOS | 40.000,00 € |
| P.V.U. | 60,00 € |
| C. VARIABLE | 20,00 € |
| MB | 40,00 € |
| %MB | 67% |
| PUNTO MUERTO EN € | 60.000,00 € |
| PUNTO MUERTO EN U | 1.500,0 |
| BENEFICIO | 20.000,00 € |
| INCREMENTO MEDIO DEL PRECIO | 3% |
| COSTES FIJOS | 40.000,00 € |
| P.V.U. | 61,80 € |
| C. VARIABLE | 20,00 € |
| MB | 41,80 € |
| %MB | 68% |
| PUNTO MUERTO EN € | 59.138,76 € |
| PUNTO MUERTO EN U | 1.500,0 |
| BENEFICIO | 22.700,00 € |
| INCREMENTO | 13,5% |

Si podemos subir el precio un 3%, en promedio, podemos incrementar los beneficios en un 13,5%.

Si conocemos los diferentes márgenes de todos nuestros productos y también las características de nuestros clientes, podremos subir los precios de manera mucho más eficiente.

La subida de precios se ha de estudiar. **No se puede hacer de manera unilateral a través de una fórmula en una hoja de Excel.**

Siempre es bueno recordar al gran Peter F. Drucker

"Precios bajos y beneficios altos nunca juntos"

CLAVE 7: MARKETING Y PRECIOS

La rentabilidad de una empresa no obtiene ÚNICAMENTE reduciendo costes, ni salarios, ni estructura. Al contrario.

La rentabilidad de una empresa es el resultado de una política de precios basada en valor añadido y en incremento de la productividad.

Recordemos que una empresa debe tener muy claro que **NO PUEDE VENDER A TODOS.**

Por lo tanto, tengo que conocer primero mi oferta de productos y servicios y recordar por qué nació esta oferta. Recuperar la esencia del proyecto inicial.

El éxito de una empresa está en ofrecer sus productos a los clientes que están dispuestos a reconocer su utilidad y que pagarán el precio que representará el valor que dan a los productos o servicios.

A partir de aquí, la empresa debe responder a diferentes preguntas que tienen que ver con su razón de existir.

Antes de fijar precios la empresa debe analizar su posición en el mercado, con los siguientes criterios:

- **¿Cuáles son mis Ventajas competitivas** para justificar el precio?
- **¿Cuáles son mis objetivos** (Mercado, beneficios, rentabilidad, liquidación, imagen, etc.)?
- **¿Cuáles son mis competidores** directos?
- **¿Cuál es la curva de Vida** de mis productos?
- **¿Cuál es el Valor Añadido** de la empresa en el mercado (DAFO de producto, oferta, precios)?

Podríamos resumir estas preguntas:

- **¿Qué quiero vender?**Cuál es mi oferta
- **¿A quién quiero vender?**Cuál es mi mercado objetivo
- **¿Qué cantidades quiero vender?** Analizar la capacidad de respuesta y la estructura necesaria para determinar los costes fijos necesarios.
- **¿Cuál es mi propuesta de valor?** Qué ofrezco que el cliente me comprará a mí y no a la competencia
- **¿En cuánto quiero cobrar?**Cuál es el precio que pondré en mi producto y que mi mercado aceptará como correcto y aceptable en base al valor añadido
- **¿Cómo lo comunicaré?** Cuáles son los canales de comunicación que utilizaré para llegar a mi mercado objetivo

Esta fase es el punto de partida hacia una gestión enfocada a los resultados y los beneficios o hacia los volúmenes y los Low-Cost

CLAVE 8: ORGANIZAR E INCENTIVAR LA EMPRESA SOBRE EL MARGEN

Peter Drucker decía que una organización eficiente no es garantía de éxito, pero una mala organización lleva hacia el fracaso.

Queda claro que la filosofía del margen implica a toda la empresa en la obtención del margen necesario tanto en el momento de la venta como en el uso eficiente que se hace de estos recursos.

Por lo tanto, toda la empresa vende y el comercial es la parte visible de un iceberg formado por todos los departamentos de la empresa.

Responsabilizar e incentivar todo el personal en obtener el margen requiere transparencia y facilidad de acceso a la información necesaria para aplicar la gestión del margen.

Finalmente, la empresa tiene que evolucionar hacia incentivar tanto los éxitos comerciales como los internos, basándose sobre el margen y la rentabilidad.

Ejemplo:

Cuenta de resultado por productos.

CUADRO 8: ESTUDIO DE INCENTIVOS SOBRE VENTAS

| INCENTIVOS | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | A | B | C | D | E |
| Precio de Venta | 21,00 | 27,00 | 17,00 | 19,00 | 16,00 |
| Coste Directo (Variable) | 12,00 | 19,00 | 9,00 | 11,00 | 6,00 |
| MBU | 9,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 10,00 |
| % MBU | 43% | 30% | 47% | 42% | 63% |

El Producto E ofrece un mayor MB. En el producto B el margen es el más bajo.

Si incentivan sobre ventas:

| Comisiones sobre ventas | | | | | | |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Incentivo / venta | 10% | 2,10 | 2,70 | 1,70 | 1,90 | 1,60 |
| MB2 | | 6,90 | 5,30 | 6,30 | 6,10 | 8,40 |
| % MB2 | | 33% | 20% | 37% | 32% | 53% |
| Descuento sobre venta | | | | | | |
| Nuevo PVP (dto) | 10% | 18,90 | 24,30 | 15,30 | 17,10 | 14,40 |
| Nuevo MB1 | | 6,90 | 5,30 | 6,30 | 6,10 | 8,40 |
| Nuevo Incentivo / venta | 9% | 1,70 | 2,19 | 1,38 | 1,54 | 1,30 |
| Nuevo Margen Bruto | | 5,20 | 3,11 | 4,92 | 4,56 | 7,10 |
| Nuevo % MB | | 28% | 13% | 32% | 27% | 49% |

Si incentivamos sobre ventas, el producto B es el más interesante para el comercial, aunque el margen bruto para la empresa es realmente bajo.

Si además la empresa hace un descuento para poder hacer la venta, nos damos cuenta que el Margen bruto final está por encima de la media de la empresa.

Las prioridades del comercial y de la empresa no son coincidentes y puede crear serios problemas a la hora de alcanzar objetivos...

¿Qué pasa si la empresa está completamente organizada en torno al margen bruto y los incentivos comerciales también?

CUADRO 8.1: ESTUDIO DE INCENTIVO SOBRE MARGEN

| INCENTIVOS | | | | | | |
|---------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | A | B | C | D | E |
| Precio de Venta | | 21,00 | 27,00 | 17,00 | 19,00 | 16,00 |
| Coste Directo-Variable | | 12,00 | 19,00 | 9,00 | 11,00 | 6,00 |
| MBU | | 9,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 10,00 |
| % MBU | | 43% | 30% | 47% | 42% | 63% |
| Comisiones sobre margen | | | | | | |
| Comisiones s/MB | 20% | 1,80 | 1,60 | 1,60 | 1,60 | 2,00 |
| MB2 | | 7,20 | 6,40 | 6,40 | 6,40 | 8,00 |
| % MB2 | | 34% | 24% | 38% | 34% | 50% |
| Descuento sobre venta | | | | | | |
| Nuevo PVP (dto) | 10% | 18,90 | 24,30 | 15,30 | 17,10 | 14,40 |
| Nuevo MB1 | | 6,90 | 5,30 | 6,30 | 6,10 | 8,40 |
| Nuevo Incentivo / Margen | 20% | 1,38 | 1,06 | 1,26 | 1,22 | 1,68 |
| Nuevo Margen Bruto | | 5,52 | 4,24 | 5,04 | 4,88 | 6,72 |
| Nuevo % MB | | 29% | 17% | 33% | 29% | 47% |

En este caso, podemos ver que los intereses del comercial y de la empresa convergen garantizando así que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

Esta política de incentivo sólo es posible en empresas transparentes con una visión de equipo muy fuerte.

Cualquier duda que pueda crear desconfianza llevará la empresa hacia el fracaso.

CLAVE 9: INVERTIR LOS RECURSOS EN ACCIONES QUE APORTEN VALOR A LA EMPRESA

Cuando hablamos de rentabilidad, también hablamos de cómo aprovechar y maximizar los recursos y las acciones de las empresas.

Todos conocemos la ley de Pareto, que nos indica que la mayoría de las cosas están en manos de una minoría.

De ahí ha salido la famosa ley del 80/20 aunque Pareto no ha hablado nunca de cifras.

Si aplicamos este concepto a la empresa, nos indica que **el 80% de los ingresos son generados por el 20% de los clientes.**

Por tanto, podemos deducir **que la empresa dedica 80% de sus recursos en asuntos que sólo aportan el 20% de los ingresos.**

Si aplicamos el concepto de margen y cambiamos ingresos de ventas por margen de contribución, nos damos cuenta que a menudo, quien aporta más ventas no es quien aporta más ingresos.

Este es un punto importante porque nos indica hacia qué clientes o qué productos o qué familias debemos centrar los esfuerzos para incrementar los ingresos de margen.

Si la empresa está enfocada hacia el volumen de ventas y de la cuota de mercado, podría caer en invertir recursos en clientes que aportan muy poco margen a pesar de tener volúmenes de ventas importantes.

CLAVE 10: FIJAR LOS OBJETIVOS SOBRE EL FUTURO NUNCA SOBRE EL HISTÓRICO

Uno de los errores más comunes en la fijación de los objetivos es basarse sobre los resultados del año anterior para fijar un incremento que siempre se mide en volumen de venta y/o en cuota de mercado.

En cuanto la empresa trabaja con la filosofía del margen, estos criterios de referencia desaparecen y dejan de condicionar las estrategias comerciales y presupuestarias.

La mejor manera de incumplir los objetivos fijados es basarse acerca variables que la empresa no puede controlar como:

- Criterios económicos de los mercados
- Evolución política de un país
- Conflictos externos e internos
- Modos
- Etc.

La fijación de objetivos es primordial y por ello debe seguir criterios elementales que la empresa conoce y controla.

¿Y qué es lo que la empresa controla y conoce perfectamente?

Sus costes fijos y las inversiones que tendrá que hacer. Del resto, nada de nada.

Ejemplo:

Si tomamos el ejemplo anterior del punto muerto

CUADRO 9: FIJACIÓN DE OBJETIVOS

| | |
|--------------------------|--------------------|
| Costes Fijos | 40.000,00 € |
| P. Venta Unitario | 60,00 € |
| Costes Variables | 20,00 € |
| MBU | 40,00 € |
| %MB | 66.67% |
| Punto Muerto en € | 60.000,00 € |

Si a los objetivos de costes fijos añadimos los objetivos de inversión y el beneficio planificado nos encontramos con unos objetivos realistas que podemos resumir en el siguiente gráfico.

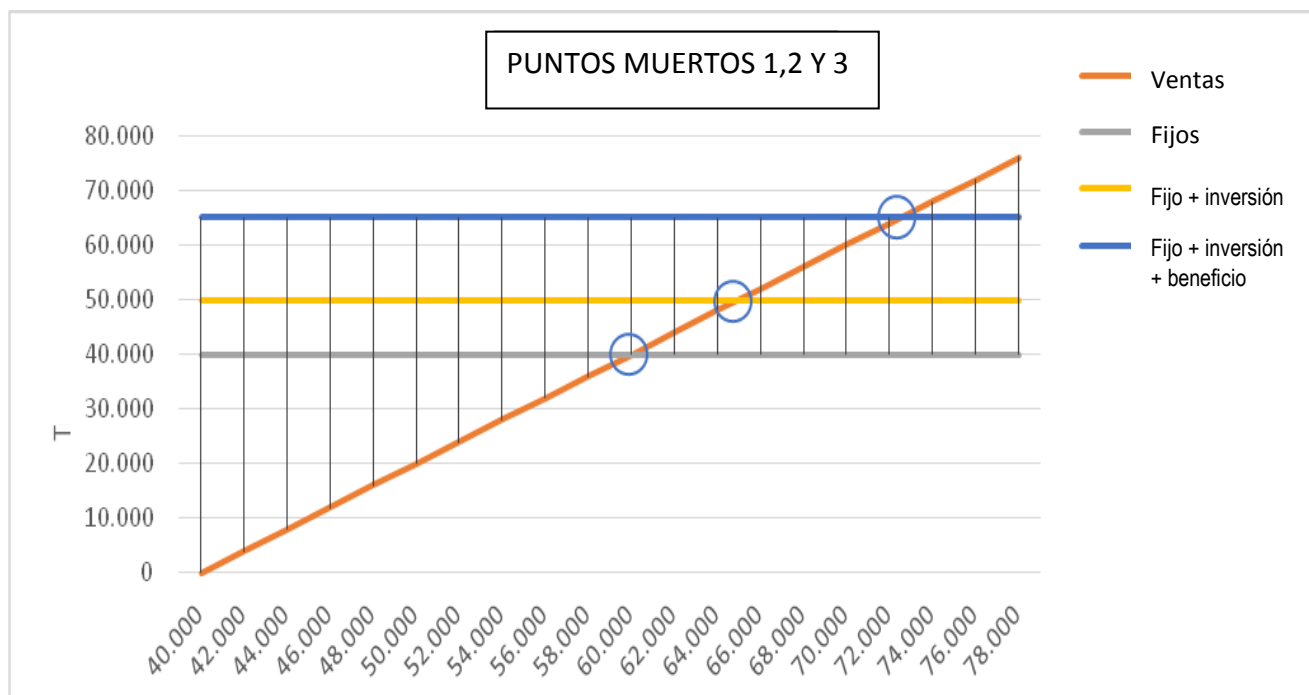
| | | | |
|-------------------------|---------|-----------------------|-----------------------------------|
| Costes Fijos previstos: | 40.000€ | Punto Muerto 1 | $40.000€ / 66.67\% = 60.000,00 €$ |
| Inversión prevista: | 10.000€ | Punto Muerto 2 | $50.000€ / 66.67\% = 75.075,00 €$ |
| Beneficio planificado: | 15.000€ | Punto Muerto 3 | $65.000€ / 66.67\% = 97.510,00 €$ |

Siempre que la empresa mantenga el margen fijado.

Cualquier guerra de precios o cualquier rebaja del margen obligarán a incrementar las ventas para alcanzar este objetivo.

Aquí empieza a tener sentido toda la analítica a fondo de la rentabilidad real (Margen Bruto Unitario, Unidades, Sistemas de costes) para determinar en cuáles de estos elementos la empresa deberá concentrar sus esfuerzos.

CUADRO 9.1: GRÁFICO PUNTOS MUERTOS



Por lo tanto, el único o los únicos objetivos realistas son los costes fijos, las inversiones y el beneficio deseado que la empresa deberá cubrir con el margen de sus ventas.

Cualquier metodología que no se base en estos criterios está destinada al fracaso y debe ser descartada por que será sistemáticamente incumplida.

La Cuenta de Resultados

No insistiré lo suficiente sobre la importancia de la cuenta de resultados a la hora de analizar y organizar toda la información de las empresas.

La cuenta de resultados es el gran desconocido y el gran olvidado de la gestión de muchas de las empresas, considerados un apéndice necesario de la contabilidad.

Su estructura y su organización debe responder a las necesidades de análisis de la gestión orientada al margen y por tanto su estructura debe ser muy clara, completa y real.

El concepto cuenta de resultados se puede adaptar y utilizar para todo:

- A la hora de hacer presupuestos para conocer los resultados de la operación antes de tomar una decisión comercial.
- A la hora de analizar la rentabilidad de los diferentes elementos de la empresa clasificando los diferentes elementos en función de las necesidades:
 - o CR por familia de producto
 - o CR para clientes
 - o CR por zona, país, continente...
 - o CR por división
 - o CR para comercial
 - o CR por centro de beneficios
 - o Etc.

Además de las diferentes combinaciones entre todas ellas...

Es importante que se sigan los criterios propios de la filosofía del margen si queremos que el CR sirva realmente para tomar decisiones. De lo contrario, los resultados llevarán a conclusiones erróneas.

Ejemplo de la cuenta de resultados comercial:

Empresa con 5 delegaciones comerciales. Valorar la rentabilidad de cada una de las cinco delegaciones para poder aplicar medidas correctoras.

CUADRO 10: CUENTA RESULTADOS POR CENTROS DE MARGEN

| ORGANIZACIÓN EN CENTRO DE MARGEN BRUTO | | | | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Zonas | Total | CMB1 | CMB2 | CMB3 | CMB4 | CMB5 |
| Ventas | 5.261.641 | 1.925.139 | 1.655.659 | 658.491 | 867.675 | 154.677 |
| Coste Variable | 2.788.828 | 988.245 | 850.925 | 346.025 | 523.933 | 79.700 |
| MB1 | 2.472.813 | 936.894 | 804.734 | 312.466 | 343.742 | 74.977 |
| %MB1 | 47,00% | 48,67% | 48,61% | 47,45% | 39,62% | 48,47% |
| Alquileres | 448.260 | 126.560 | 129.793 | 83.321 | 97.461 | 11.125 |
| Nóminas | 496.692 | 134.763 | 116.517 | 60.343 | 123.821 | 61.248 |
| Extras | 94.686 | 23.109 | 20.330 | 10.097 | 27.460 | 13.690 |
| S. Social | 169.959 | 47.456 | 37.230 | 20.243 | 44.267 | 20.763 |
| Comisiones | 526.164 | 192.514 | 165.566 | 65.849 | 86.768 | 15.468 |
| Otros gastos | 43.312 | 8.352 | 7.500 | 9.532 | 8.513 | 9.415 |
| Costes Fijos | 1.779.073 | 532.754 | 476.936 | 249.385 | 388.290 | 131.709 |
| MB2 | 693.740 | 404.140 | 327.798 | 63.081 | -44.548 | -56.732 |
| % MB2 | 13,18% | 20,99% | 19,80% | 9,58% | -5,13% | -36,68% |
| MB2 Contribución | 693.740 | 58,3% | 47,3% | 9,1% | -6,4% | -8,2% |
| Gastos Central | 185.000 | 7,5% | | | | |
| MB3 | 508.740 | | | | | |
| % MB3 | 9,67% | | | | | |
| Gastos Administración | 337.486 | 13,6% | | | | |
| MB4 | 171.254 | | | | | |
| % MB4 | 3,25% | | | | | |
| Gastos Financieros | 51.537 | 2,1% | | | | |
| MB4 | 119.717 | | | | | |
| % MB4 | 2,28% | | | | | |
| Administradores | 64.520 | 2,6% | | | | |
| MB5 | 55.197 | | | | | |
| % MB5 | 1,05% | | | | | |
| Otros Gastos fijos | 291.256 | 11,8% | | | | |
| MB6 | -236.059 | | | | | |
| % MB6 | -4,49% | | | | | |

Esta estructura de la cuenta de resultados se llama una cuenta de resultados por **centro de márgenes**.

En este caso, hemos querido analizar la rentabilidad de una empresa con cinco delegaciones comerciales.

Cada delegación comercial genera unas ventas, que tienen un coste variable asociado (Direct Cost, siempre).

De ahí, podemos extraer y conocer el primer **margen bruto comercial** (MB1).

Pero hemos querido ir más allá, para conocer exactamente cuál es la aportación de cada delegación comercial al margen total necesario para la cobertura de los costes fijos generales.

Hemos añadido los gastos directamente relacionados con las ventas de estas delegaciones, como son nóminas, gastos, comisiones, etc...

En este ejemplo, he querido simplificar la lista de gastos, pero podríamos añadir muchos otros conceptos que estuvieran directamente relacionados con las ventas de cada sucursal, como gastos financieros de descuentos de las ventas de cada sucursal, transporte, etc.

En esta estructura, podríamos ampliar el análisis con la rentabilidad de cada producto de cada sucursal y los comerciales de cada sucursal, etc.

Este tipo de estructura de la Cuenta de Resultados es un arma muy poderosa a la hora de fijar objetivos, analizar resultados y tomar medidas correctoras.

En la mayoría de las empresas, los costes fijos de administración y otros se reparten de manera aleatoria y ponderada en función de las ventas totales.

Esta fórmula es la mejor manera de obtener información desenfocada y errónea sobre la rentabilidad real de cada delegación.

Como implantar la Gestión del margen

La gestión del margen no se improvisa ni se implanta con un programa. Es una filosofía que debe ser implantada en todos los niveles de la empresa, debe ser aceptada, asimilada y debe convertirse en el referente a la hora de analizar cualquier acción de la empresa, pasada, presente o futura.

No hay una píldora mágica ni un programa que pueda tomar las decisiones estratégicas derivadas del análisis del margen.

- **Tiempo y paciencia.** Es una filosofía. No es ninguna píldora mágica ni ningún programa de gestión.
- **Fijar objetivos pequeños, asumibles a corto plazo** y fácilmente medibles.
- **Transparencia e implicación total** de toda la empresa que tendrá que hablar el mismo idioma, con los mismos criterios.
- **La Gestión del margen no es apta para directivos** con adrenalina del riesgo, ni de las guerras comerciales.
- **La Gestión del margen actúa en mercados maduros y consolidados**, cambiando agresividad comercial por análisis.

Conclusiones

La Gestión Orientada al Margen no es ninguna fórmula magistral que indica a la empresa qué es el margen ideal, el margen mágico que le hará incrementar la rentabilidad y los beneficios.

Es una filosofía que requiere que el empresario aprenda a conocer a fondo su empresa, coja el hábito de analizar y valorar sus decisiones, pero sobre todo las consecuencias de estas decisiones, para poder anticiparse a los resultados.

Gestionar el margen y el beneficio significa trabajar planificándolos para evitar que sean una sorpresa al final del año. Es trabajar con un escáner de alta definición en 3D en lugar de una radiografía borrosa en B/N.

La gestión del margen es por tanto la piedra angular con la que todos los departamentos acaban trabajando y que sirve de elemento de referencia a la hora de fijar objetivos de ventas, de compras, de productividad, de calidad, de I + D + y, de inversiones, de expansión, de política salarial, de incentivos, etc.

Relación de Cuadros y Gráficos

- **Cuadro 1:** Distribución de los ingresos de una empresa
- **Cuadro 2:** Comparativo sistemas de cálculo de costes
- **Cuadro 3:** Estudio de Margen Bruto Unitario
- **Cuadro 3.1:** Estudio del Margen Total Monetario
- **Cuadro 4:** ¿Por qué se pierden los clientes?
- **Cuadro 5:** Variaciones basadas en márgenes
- **Cuadro 6:** Cuadro Cálculo Punto Muerto
- **Cuadro 6.1:** Gráfico del Punto muerto
- **Cuadro 7:** Cálculo Punto Muerto con subida de precios
- **Cuadro 8:** Cálculo de incentivos sobre ventas
- **Cuadro 8.1:** Cálculo de incentivos sobre margen
- **Cuadro 9:** Objetivos y punto muerto
- **Cuadro 9.1:** Gráfico de los diferentes Puntos Muertos
- **Cuadro 10:** Cuenta de resultados por centros de márgenes

Referencias Bibliográficas

- **Peter F. Drucker, (1964)** “Managing for Result”, Harper Collins Publisher, NY.
- **Peter F. Drucker (1981)** “People & Performance, the best of peter Drucker” ed. William Heineken Ltd. London, 1981 Traducida por Conrad Niell y Sureda, La Gestión dinámica” Editorial Hispano Europea.
- **Peter F. Drucker (1999)** “The practice of Management”, editorial Sudamericana.
- **Peter F. Drucker (1980)** Managing in turbulent times, Peter F. Drucker, Ed. Harper & Row, NY.
- **Rafi Mohammed (2005)**, The Art of pricing, ed. Crown Business.
- **Dr. Albrecht Deyhle (1984)** “Controlling and the Controller”, Controller Academie AG.
- **Francisco López (2009)** La Cuenta de Resultados, Ed Libros de cabecera.
- **Peter F. Drucker, Robert G. Eccles, Robert S. Kaplan, David P. Norton 1991** “Como medir el rendimiento de la empresa” Harvard Business School press, Boston.
- **Carlos Allueva (1990)** “Marketing Internacional de productos Industriales”, Ed Gestión 2000.
- **Larry Wilson (1987)** “Vender en tiempos de crisis”, Ed Simon & Schuster, NY.
- **Hermann Simon, Frank luby, Frank Bilstein, (2006)** “Manage for profit, not for market share” ed. Harvard Business School press, Boston.
- **Lluis Cuatrecasas (2005)** “Lean Management: Volver a empezar” Ed. Gestión 2000.
- **James P. Womack & Daniel T. Jones (2007)** “Soluciones Lean”, Gestión 2000.
- **Oriol Amat (2002)** “Comprender la Contabilidad y las Finanzas”, Gestión 2000.
- **Oriol Amat – Fernando Campa Coordinador Varis Autores, (2013)** “Manual del Controller”, Profit editorial, Accid.

ÚLTIMOS DOCUMENTOS PUBLICADOS

DOCUMENTOS TÉCNICOS

- Plantilla memòria PIMES 2016
- Plantilla memòria abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC Nº102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC: Tractament comptable dels costos d'urbanització i del dret de superfície (BOICAC Nº102/2015 Consulta 4). (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Formulació de cuentas anuales abreviadas: Límites para poder aplicar el PGC para PYMES (BOICAC Nº100/2014 Consulta 1). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- Dimensió comptable del concurs de creditors (Dr. Cristian Lucas)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC Nº102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)

- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓ

- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)