



CONTROL DE GESTIÓN



CASO PRÁCTICO:
CHURROS CHURRI

www.blogpacoramos.net

El blog de Paco Ramos | Francisco Ramos Solera

Vendiendo más barato se puede ganar más dinero.

Es un ejercicio que no es tan simple como este ejemplo. Siempre tienes que tener claro donde posicionas tu producto.

- Si eres la marca líder y tienes unos clientes que te compran por ser quien eres, tú precio generalmente debe ser unos de los más altos del mercado. Una forma de ganar dinero es vender poco pero con márgenes altos. Una buena marca a bajo precio puede confundir al cliente final (o sea, tu). Que decir que hay buenas marcas con precios muy competitivos y no les va nada mal.
- Por el contrario si no tienes marca el beneficio te tiene que venir por la venta de volumen a un precio inferior al que venden las grandes marcas. A igual precio que estos últimos, les comprarán a ellos.
- Ejemplo: una marca líder venderá 10 unidades a 1 euro y obtendrá 10 euros. Un producto sin marca venderá 20 unidades a 0,50 céntimos de euro y obtendrá 10 euros. El final es el mismo.
- Uno de los problemas que se puede encontrar en el primer ejemplo (marca líder con poco volumen y margen alto) es la utilización y/o capacidades no usadas que pueda tener en su fábrica. Como en el ejemplo anterior, si vende 10 unidades y tiene líneas de producción para fabricar 30, tiene una capacidad no usada de 20, por lo que tendrá problemas, ya que los gastos fijos son los mismos para fabricar 10 que para fabricar 30.

Introducción al futuro (avance o presupuesto).

Manolo con gran satisfacción ve que vendiendo más barato, obtendrá más volumen de ventas y por consiguiente 1.335 euros más de contribución. Continuamos:

Churri Porra (Especialidad):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Unidades Vendidas	5.000	5.000	5.000	15.000
	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>
Ventas de todos los productos	5.500	5.500	5.500	16.500
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>1,10</i>	<i>1,10</i>	<i>1,10</i>	<i>1,10</i>
Consumos (materias primas)	3.000	3.000	3.000	9.000
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,60</i>	<i>0,60</i>	<i>0,60</i>	<i>0,60</i>
Salarios y SS directos fijos	776	651	835	2.261
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,16</i>	<i>0,13</i>	<i>0,17</i>	<i>0,15</i>
Luz y Agua	157	157	300	614
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,06</i>	<i>0,04</i>
MARGEN DE FABRICACION	1.568	1.692	1.365	4.625
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,31</i>	<i>0,34</i>	<i>0,27</i>	<i>0,31</i>
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	378	317	371	1.066
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,08</i>	<i>0,06</i>	<i>0,07</i>	<i>0,07</i>
MARGEN DE CONTRIBUCION	1.190	1.375	994	3.559
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,24</i>	<i>0,28</i>	<i>0,20</i>	<i>0,24</i>
<i>% sobre ventas</i>	<i>21,6%</i>	<i>25,0%</i>	<i>18,1%</i>	<i>21,6%</i>

381 euros menos de contribución (994 mes tres menos 1375 mes dos). Aquí solo hay dos puntos que analizar,

- La caída de volumen en el Churri Churro tradicional ha provocado que el gasto de salarios directos (mano de obra directa) al ser fijo, aumente por unidad. Pasa de 0,13 euros por unidad en el mes dos a 0,17 euros por unidad en el mes tres. Esto ha significado en la Churri Porra un efecto negativo de 184 euros (835 euros mes tres contra 651 euros en el mes dos).
- La subida de Luz y Agua que ha pasado de 0,03 euros por unidad en el mes dos a 0,06 euros por unidad en el mes tres. En números absolutos ha representado 143 euros.

En este segmento en concreto como el volumen ha sido exactamente el mismo en ambos meses, se puede decir que la diferencia ha sido exclusivamente por precio.

Las diferencias de volumen, rendimientos (salarios), precio y mix se explicaran más adelante.

Para recuperar los 381 euros Lola propone varias opciones:

- Bajar el precio de 1,10 a 0,90 euros por unidad para intentar conseguir más volumen. Esta opción se descarta ya que para recuperar los 381 euros habría que vender un 31% más de volumen lo cual es impensable.
- Dado que este segmento se está vendiendo al mismo precio que la competencia y tiene ventas estables, quiere decirse que quien compra lo hace por la calidad del producto. Subiendo el precio 0,10 céntimos

por unidad vendiendo la misma cantidad aumentamos 500 euros los ingresos y por lo tanto el margen. Esta es la opción que se va a considerar.

Como en el caso anterior Manolo le pide a su hijo una simulación para el mes siguiente, utilizando el cambio de precio y los criterios del segmento anterior:

		() = negativo	
Churri Porra (Especialidad):	Real	Simulación	Mes 4
	Mes 3	Mes 4	vs mes 3
Unidades Vendidas	5.000	5.000	0
% diferencia unidades vendidas			0,0%
	Euros	Euros	Euros
Ventas de todos los productos	5.500	6.000	500
Euros por unidad vendida	1,10	1,20	0,10
Consumos (materias primas)	3.000	3.000	0
Euros por unidad vendida	0,60	0,60	0,00
Salarios y SS directos fijos	835	835	(0)
Euros por unidad vendida	0,17	0,17	(0,00)
Luz y Agua	300	300	0
Euros por unidad vendida	0,06	0,06	0,00
MARGEN DE FABRICACION	1.365	1.865	500
Euros por unidad vendida	0,27	0,37	0,10
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	371	371	0
Euros por unidad vendida	0,07	0,07	0,00
MARGEN DE CONTRIBUCION	994	1.494	500
Euros por unidad vendida	0,20	0,30	0,10
% sobre ventas	18,1%	24,9%	6,8%

1335 euros más del segmento Churri Churro más 500 euros de Churri Porra, ya llevamos 1834 euros. Esta va teniendo buen color.

Continuamos con el siguiente segmento, Churri Churro con chocolate, el cual hasta la fecha ha sido el más problemático. Aún se están buscando chocolates más baratos en el mercado, pero aún hay existencias que terminar en el almacén,

Churri Churro con chocolate (V.Añadido):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Unidades Vendidas	936	2.000	310	3.246
	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>
Ventas de todos los productos	1.300	1.440	567	3.307
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>1,39</i>	<i>0,72</i>	<i>1,83</i>	<i>1,02</i>
Consumos (materias primas)	1.500	3.205	497	5.202
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>1,60</i>	<i>1,60</i>	<i>1,60</i>	<i>1,60</i>
Salarios y SS directos fijos	145	260	52	457
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,16</i>	<i>0,13</i>	<i>0,17</i>	<i>0,14</i>
Luz y Agua	29	63	19	111
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,06</i>	<i>0,03</i>
MARGEN DE FABRICACION	(375)	(2.088)	0	(2.463)
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>(0,40)</i>	<i>(1,04)</i>	<i>0,00</i>	<i>(0,76)</i>
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	71	127	23	221
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,08</i>	<i>0,06</i>	<i>0,07</i>	<i>0,07</i>
MARGEN DE CONTRIBUCION	(445)	(2.215)	(23)	(2.683)
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>(0,48)</i>	<i>(1,11)</i>	<i>(0,07)</i>	<i>(0,83)</i>
<i>% sobre ventas</i>	<i>(34,3%)</i>	<i>(153,8%)</i>	<i>(4,0%)</i>	<i>(81,1%)</i>

Vendiendo a 1,83 cuando la competencia lo hace a 0,80 no hay mucho que hablar. Hasta finalizar las existencias hay que vender a ese precio.

Resto (Diversificación) :	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Unidades Vendidas	2.500	3.000	2.375	7.875
	Euros	Euros	Euros	Euros
Ventas de todos los productos	2.000	2.400	1.900	6.300
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,80	0,80
Consumos (mercaderías)	2.000	2.400	1.900	6.300
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,80	0,80
Salarios y SS directos fijos	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz y Agua	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN DE FABRICACION	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN DE CONTRIBUCION	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>% sobre ventas</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Aquí tampoco hay mucho que comentar.

Manolo quiere ver el margen de contribución del mes tres con respecto al avance del mes cuatro pero ya total, sumando todas las líneas de negocio. Para el caso de diversificación (chocolate y café) poner la misma cantidad vendida que el mes dos, el cual hace referencia al volumen normal de ventas con los cambios ya hablados:

Resto (diversificación):

() = negativo			
Resto (Diversificación) :	Real Mes 3	Simulación Mes 4	Mes 4 vs mes 3
Unidades Vendidas	2.375	3.000	625
	<i>% diferencia unidades vendidas</i>		
			26,3%
	Euros	Euros	Euros
Ventas de todos los productos	1.900	2.400	500
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,00
Consumos (materias primas)	1.900	2.400	(500)
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,00
Salarios y SS directos fijos	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00
Luz y Agua	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,06	0,06	0,00
MARGEN DE FABRICACION	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00

Total sumando todas las líneas:

TOTAL LÍNEAS		() = negativo	
		Real	Simulación
CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1	Mes 3	Mes 4	mes 4 vs mes 3
Unidades Vendidas	17.185	20.310	3.125
	% diferencia unidades vendidas		18,2%
	<u>EurGs</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>
Ventas de todos los productos	14.997	17.607	2.610
Euros por unidad vendida	0,87	0,87	(0,01)
Consumos (materias primas)	5.872	6.497	(625)
Euros por unidad vendida	0,34	0,32	0,02
Salarios y SS directos fijos	2.472	2.473	(1)
Euros por unidad vendida	0,14	0,12	0,02
Luz y Agua	889	1.039	(150)
Euros por unidad vendida	0,06	0,06	0,00
MARGEN DE FABRICACION	5.765	7.599	1.834
Euros por unidad vendida	0,34	0,37	0,04
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	1.099	1.099	0
Euros por unidad vendida	0,06	0,05	0,01
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.666	6.500	1.834
Euros por unidad vendida	0,27	0,32	0,05
% sobre ventas	31,1%	36,9%	5,8%

Analizamos después del margen de contribución.

CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.823	4.501	4.666	13.991
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,26</i>	<i>0,20</i>	<i>0,27</i>	<i>0,24</i>
Otros gastos	5.792	5.742	6.107	17.642
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,31</i>	<i>0,26</i>	<i>0,36</i>	<i>0,31</i>
Salarios+SS Comercial (Manolo,Hijo y Lola)	2.385	2.385	2.028	6.799
Salarios+SS Logística (Cuñado)	1.236	1.236	1.236	3.708
Renting alquiler camión	267	267	267	801
Salarios+SS Compras (Manolo e Hijo)	1.236	1.236	1.051	3.523
Salarios+SS Gerente (Manolo)	618	618	525	1.761
Marcas y Patentes	50	0	0	50
Carnet de conducir Hijo	0	0	1.000	1.000
EBITDA	(969)	(1.241)	(1.440)	(3.651)
<i>% sobre ventas</i>	<i>(6,1%)</i>	<i>(6,9%)</i>	<i>(9,6%)</i>	<i>(7,5%)</i>
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>(0,05)</i>	<i>(0,06)</i>	<i>(0,08)</i>	<i>(0,06)</i>
Amortizaciones	80	80	80	240
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,004</i>	<i>0,004</i>	<i>0,005</i>	<i>0,004</i>
Financieros	25	8	8	41
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>0,001</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,001</i>
PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS	(1.074)	(1.329)	(1.528)	(3.932)
<i>Euros por unidad vendida</i>	<i>(0,06)</i>	<i>(0,06)</i>	<i>(0,09)</i>	<i>(0,07)</i>

¡El gasto por el carnet de conducir de su hijo! Eliminando ese gasto el EBITDA pasa a ser de (440) euros negativos en el mes tres. El mes dos fue de (1241) euros negativos por lo que han mejorado el EBITDA en 801 euros.

El resto son los salarios con un descenso tal cual fue acordado y el renting que es fijo todos los meses.

Manolo y Lola piden los siguientes informes:

- Una simulación de toda la cuenta de resultados para el mes cuatro.
- Los salarios y el renting serán los mismos para el mes cuatro.
- Hay que hacer una provisión de 185 euros como gasto extraordinario, sin explicar exactamente que es.
- Otra provisión extraordinaria de 836 euros como ingreso, sin explicar que es.
- Las amortizaciones y los financieros siguen siendo los mismos.

El informe queda de la siguiente manera:

		() = negativo	
TOTAL LÍNEAS		Real	Simulación
Cuenta de Resultados Año 1		Mes 3	Mes 4
Unidades Vendidas	17.185	20.310	3.125
% diferencia unidades vendidas			18,2%
	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>
Ventas de todos los productos	14.997	17.607	2.610
Euros por unidad vendida	0,87	0,87	(0,01)
Consumos (materias primas)	5.872	6.497	(625)
Euros por unidad vendida	0,34	0,32	0,02
Salarios y SS directos fijos	2.472	2.473	(1)
Euros por unidad vendida	0,14	0,12	0,02
Luz y Agua	889	1.039	(150)
Euros por unidad vendida	0,06	0,06	0,00
MARGEN DE FABRICACION	5.765	7.599	1.834
Euros por unidad vendida	0,34	0,37	0,04
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	1.099	1.099	0
Euros por unidad vendida	0,06	0,05	0,01
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.666	6.500	1.834
Euros por unidad vendida	0,27	0,32	0,05
% sobre ventas	31,1%	36,9%	5,8%
Otros gastos	6.107	4.456	1.651
Euros por unidad vendida	0,36	0,22	0,53
Salarios+SS Comercial (Manolo,Hijo y Lola)	2.028	2.028	0
Salarios+SS Logística (Cuñado)	1.236	1.236	0
Renting alquiler camión	267	267	0
Salarios+SS Compras (Manolo e Hijo)	1.051	1.051	0
Salarios+SS Gerente (Manolo)	525	525	0
Marcas y Patentes	0	0	0
Carnet de conducir Hijo	1.000	0	1.000
Extraordinarios	0	(651)	651
EBITDA	(1.440)	2.045	3.485
% sobre ventas	(9,6%)	11,6%	133,5%
Euros por unidad vendida	(0,08)	0,10	1,12
Amortizaciones	80	80	0
Euros por unidad vendida	0,005	0,004	0,000
Financieros	8	8	0
Euros por unidad vendida	0,000	0,000	0,000
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	(1.528)	1.957	3.485
Euros por unidad vendida	(0,09)	0,10	1,12

La simulación del mes cuatro nos da un beneficio de 1957 euros, 3485 euros más que el mes tres.

Lola le pide a su hijo para el mes siguiente unos comentarios de las desviaciones a partir del margen de contribución, Manolo va más allá.

Aunque quieren ver, por supuesto, la cuenta de resultados total mes a mes, en vez de ver el margen de contribución y el resto, mes a mes, lo quieren ver comparado con la simulación que han realizado. Así será más fácil de ver las desviaciones.

Ahora quedan dos noticias que comunicar,

- Manolo se reúne con su cuñado y le comunica que a partir de ese momento deja de trabajar para ellos. La negatividad se pega y además no mira por los mismos intereses que el resto. La indemnización será de 400 euros. Se ahorraran en la nomina más la seguridad social 1236 euros que restados los 400 euros de la indemnización dan los 836 el primer mes, aquí uno de los extraordinarios (ingreso) incluido en la simulación.
- Manolo y Lola se reúnen con su hijo, el cual tiene ya el carnet para conducir el camión, y le comunican que a partir de ese momento tiene una tarea nueva (añadida a las que ya tiene). Por ello se le pagaran 150 euros más. Con el gasto de seguridad social a la empresa le supondrá un gasto de 185 euros. Este es el gasto extraordinario incluido en la simulación. A su hijo no le cabe la sonrisa en la cara.

El mes cuatro empieza y todos esperan que este sea el mes del arranque definitivo. Es importante conseguir una meta, pero es más importante mantenerse en ella.

Continuara...