



CONTROL DE GESTIÓN



CASO PRÁCTICO:
CHURROS CHURRI

www.blogpacoramos.net

El blog de Paco Ramos | Francisco Ramos Solera

A un mes para terminar el año.

Falta un mes para terminar el año y desde que este negocio empezó a funcionar han pasado muchas cosas, las cuales y afortunadamente para esta familia, todas han ido acorde con lo que esperaban. **M** (Manolo) siempre repite la misma frase: Todo se puede aprender, menos las ganas de trabajar, y esta familia otra cosa no habrá hecho, pero trabajar seguro que sí. La situación actual es la siguiente:

Churri Churro (Tradicional):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Unidades Vendidas	10.000	12.000	9.500	11.900	12.100	11.563	11.653	12.053	11.532	12.123	11.953	126.377
	Euros	Euros	Euros									
Ventas de todos los productos	7.200	8.640	7.030	8.568	8.712	8.325	8.390	8.678	8.303	8.729	8.606	91.181
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,72	0,72	0,74	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Consumos (materias primas)	500	600	475	595	605	578	583	603	577	606	598	6.319
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Salarios y SS directos fijos	1.551	1.561	1.586	1.706	1.718	1.664	1.636	1.641	1.603	1.567	1.559	17.793
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,16	0,13	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14
Luz y Agua	314	377	570	714	726	694	711	735	703	740	729	7.013
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MARGEN DE FABRICACION	4.835	6.102	4.399	5.553	5.663	5.389	5.461	5.699	5.420	5.816	5.720	60.057
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,48	0,51	0,46	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,48	0,48	0,48
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	756	761	705	758	763	740	727	730	713	697	693	8.042
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,08	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.079	5.341	3.694	4.794	4.900	4.650	4.733	4.969	4.707	5.119	5.027	52.014
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,41	0,45	0,39	0,40	0,40	0,40	0,41	0,41	0,41	0,42	0,42	0,41
<i>% sobre ventas</i>	56,7%	61,8%	52,6%	56,0%	56,2%	55,9%	56,4%	57,3%	56,7%	58,6%	58,4%	57,0%

La línea de negocio por excelencia, unidades vendidas estables, con un precio 0,72 euros por unidad por debajo de la competencia, la cual está a 0,75 con unidades vendidas más o menos iguales. Mercado estable y unos márgenes que invitan al optimismo. Se puede decir que gracias a esta línea el negocio está saliendo adelante. **M** ya está planificando el año que está por venir y esta línea solo puede retoques, la gallina de los huevos de oro solo puede crecer quitándole ventas a la competencia.

Churri Porra (Especialidad):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Unidades Vendidas	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	55.000
	Euros	Euros	Euros									
Ventas de todos los productos	5.500	5.500	5.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	64.500
<i>Euros por unidad vendida</i>	1,10	1,10	1,10	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,17
Consumos (materias primas)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	33.000
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Salarios y SS directos fijos	776	651	835	717	710	720	702	681	695	646	652	7.784
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,16	0,13	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14
Luz y Agua	157	157	300	300	300	300	305	305	305	305	305	3.039
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MARGEN DE FABRICACION	1.568	1.692	1.365	1.983	1.990	1.980	1.993	2.014	2.000	2.049	2.043	20.677
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,31	0,34	0,27	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,41	0,41	0,38
Folleto publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	378	317	371	319	315	320	312	303	309	287	290	3.521
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,08	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MARGEN DE CONTRIBUCION	1.190	1.375	994	1.664	1.675	1.661	1.681	1.711	1.691	1.761	1.753	17.157
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,24	0,28	0,20	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,34	0,35	0,35	0,31
<i>% sobre ventas</i>	21,6%	25,0%	18,1%	27,7%	27,9%	27,7%	28,0%	28,5%	28,2%	29,4%	29,2%	26,6%

Churri Porra, esa especialidad con márgenes muy razonables. La subida de precio por unidad a 1,20 no ha perjudicado las unidades vendidas y el único ratio que hace variar la contribución de esta línea de negocio son los salarios directos fijos, el motivo ya es conocido por todos, al ser un gasto fijo se distribuye en función de la unidades fabricadas. Ni M ni Lola tienen ideas para aumentar las ventas de esta línea de negocio, ya que el precio de venta ya no se puede subir y los costes de producción no se pueden bajar. Solo queda vender más unidades ¿pero cómo?

Churri Churro con chocolate (V.Añadido):	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Unidades Vendidas	936	2.000	310	340	315	615	953	1.100	1.250	2.000	1.995	11.814
	Euros	Euros	Euros									
Ventas de todos los productos	1.300	1.440	567	622	576	308	477	550	625	1.000	998	8.462
<i>Euros por unidad vendida</i>	1,39	0,72	1,83	1,83	1,83	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,72
Consumos (materias primas)	1.500	3.205	497	545	505	154	238	275	313	500	499	8.230
<i>Euros por unidad vendida</i>	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,70
Salarios y SS directos fijos	145	260	52	49	45	89	134	150	174	259	260	1.615
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,16	0,13	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14
Luz y Agua	29	63	19	20	19	37	58	67	76	122	122	632
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05
MARGEN DE FABRICACION	(375)	(2.088)	0	8	8	28	46	58	62	119	117	(2.015)
<i>Euros por unidad vendida</i>	(0,40)	(1,04)	0,00	0,02	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	(0,17)
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	71	127	23	22	20	39	59	67	77	115	116	735
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,08	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MARGEN DE CONTRIBUCION	(445)	(2.215)	(23)	(13)	(12)	(11)	(13)	(8)	(15)	5	1	(2.750)
<i>Euros por unidad vendida</i>	(0,48)	(1,11)	(0,07)	(0,04)	(0,04)	(0,02)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	0,00	0,00	(0,23)
<i>% sobre ventas</i>	(34,3%)	(153,8%)	(4,0%)	(2,2%)	(2,1%)	(3,6%)	(2,8%)	(1,5%)	(2,4%)	0,5%	0,1%	(32,5%)

Al fin se ha conseguido en esta línea de negocio no perder dinero. El consumidor entendió que a pesar de perder calidad en el chocolate, la diferencia de precio con la competencia es argumento suficiente para comprar en Churros Churri. La verdad es que podemos estar hablando de una categoría diferente con una multitud de variables para hacerla más rentable. Parece que las unidades vendidas son estables en 2000 unidades y se ha llegado a conseguir un punto de equilibrio (break-even) en los meses 10 y 11. Para el año siguiente hay que buscar rentabilizar esta línea de todas las formas posibles, la inversión de 1000 euros que se realizó en maquinaria fue acertada.

Resto (Diversificación) :	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Unidades Vendidas	2.500	3.000	2.375	2.975	3.025	2.891	2.913	3.013	2.883	3.031	2.988	31.594
	Euros	Euros	Euros									
Ventas de todos los productos	2.000	2.400	1.900	2.380	2.420	2.313	2.331	2.411	2.306	2.425	2.391	25.275
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Consumos (mercaderías)	2.000	2.400	1.900	2.380	2.420	2.313	2.331	2.411	2.306	2.425	2.391	25.275
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Salarios y SS directos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luz y Agua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN DE FABRICACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Folletos publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN DE CONTRIBUCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>% sobre ventas</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Esta línea no tiene más comentarios. Es un complemento necesario para el resto del negocio que no aporta contribución alguna, pero que al menos cumple con una premisa importante, no quita contribución.

Ahora nos queda ver como se ha comportado el negocio en su totalidad, sumando todas las líneas de negocio, el resultado de estos once meses el siguiente:

CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Total
Unidades Vendidas	18.436	22.000	17.185	20.215	20.440	20.069	20.519	21.166	20.665	22.154	21.936	224.785
	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>	<u>Euros</u>
Ventas de todos los productos	16.000	17.980	14.997	17.570	17.708	16.945	17.197	17.639	17.234	18.153	17.994	189.419
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,87	0,82	0,87	0,87	0,87	0,84	0,84	0,83	0,83	0,82	0,82	0,84
Consumos (materias primas y mercaderías)	7.000	9.205	5.872	6.520	6.530	6.045	6.152	6.288	6.196	6.531	6.487	72.824
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,38	0,42	0,34	0,32	0,32	0,30	0,30	0,30	0,30	0,29	0,30	0,32
Salarios y SS directos fijos	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	27.192
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,13	0,11	0,14	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,11	0,11	0,12
Luz y Agua	500	597	889	1.034	1.045	1.031	1.074	1.107	1.085	1.167	1.156	10.684
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
MARGEN DE FABRICACION	6.028	5.706	5.765	7.544	7.662	7.398	7.500	7.771	7.482	7.984	7.879	78.719
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,33	0,26	0,34	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,36	0,36	0,36	0,35
Folleto publicidad + Parte Lola (Salario+SS)	1.205	1.205	1.099	1.099	1.099	1.099	1.099	1.099	1.099	1.099	1.099	12.299
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,07	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.823	4.501	4.666	6.445	6.563	6.299	6.401	6.672	6.383	6.885	6.781	66.421
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,26	0,20	0,27	0,32	0,32	0,31	0,31	0,32	0,31	0,31	0,31	0,30
Otros gastos	5.792	5.742	6.107	4.456	4.056	4.056	4.056	4.156	4.056	4.056	4.056	50.589
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,31	0,26	0,36	0,22	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,18	0,18	0,23
Salarios+SS Comercial (Manolo,Hijo y Lola)	2.385	2.385	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	23.020
Salarios+SS Logística (Cuñado+Hijo)	1.236	1.236	1.236	185	185	185	185	185	185	185	185	5.191
Renting alquiler camión	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	2.937
Salarios+SS Compras (Manolo e Hijo)	1.236	1.236	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	11.927
Salarios+SS Gerente (Manolo)	618	618	525	525	525	525	525	525	525	525	525	5.964
Marcas y Patentes	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50
Carnet de conducir Hijo	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Reparaciones	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100
Extraordinarios	0	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	400
EBITDA	(969)	(1.241)	(1.440)	1.989	2.507	2.243	2.345	2.516	2.327	2.829	2.725	15.831
<i>% sobre ventas</i>	(6,1%)	(6,9%)	(9,6%)	11,3%	14,2%	13,2%	13,6%	14,3%	13,5%	15,6%	15,1%	8,4%
<i>Euros por unidad vendida</i>	(0,05)	(0,06)	(0,08)	0,10	0,12	0,11	0,11	0,12	0,11	0,13	0,12	0,07
Amortizaciones	80	80	80	80	80	101	101	101	101	101	101	1.006
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,004	0,004	0,005	0,004	0,004	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,004
Financieros	25	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	105
<i>Euros por unidad vendida</i>	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
BEFECIOS ANTES DE IMPUESTOS	(1.074)	(1.329)	(1.528)	1.901	2.419	2.134	2.236	2.407	2.218	2.720	2.616	14.720
<i>Euros por unidad vendida</i>	(0,06)	(0,06)	(0,09)	0,09	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,07

Como se puede ver a falta de un mes para terminar el año y después de un primer trimestre “complicado” se ha conseguido cierta estabilidad. Pero **M** no olvida que los gastos e ingresos no tienen que ser iguales a los pagos y los cobros, de hecho él piensa que dado su volumen de negocio, es más importante tener controlados los movimientos del banco que los resultados en sí. El balance está de la siguiente manera:

BALANCE ÚLTIMO DÍA DEL MES 11 (en Euros)

	ACTIVO	PASIVO	
Capital		10.000	Lo que han puesto al principio
Marca "churri"	500		Marca "churri"
Maquina de hacer churros	2.500		Coste de compra
Maquina café y chocolate	1.000		Coste de compra
Maquina cobertura chocolate	1.000		Coste de compra
Amortización maquinas	(1.006)		Desgaste maquinas
Existencias Materias Primas	4.000		Para hacer churros
Otras Existencias	2.000		Chocolate y Café
Acreedores financieros		830	Préstamo del padre de Manolo
Tesorería (saldo en el banco)	15.557		
Resultado del ejercicio		14.720	
TOTAL COLUMNA ACTIVO :	25.551		
TOTAL COLUMNA PASIVO :		25.550	

Los movimientos de tesorería desde el mes 4 hasta el 11 para llegar a los 15557 euros que tiene Churros Churri en el banco:

Detalle de TESORERÍA (Movimientos):

	ENTRADAS	SALIDAS
Movimientos anteriores (final mes 4 año 1)	81.548	79.897
Entrada por Ventas	122.872	
Inversión nueva maquinaria		1.000
Pago Salarios + Seguridad Social		48.019
Pagos folletos publicidad		3.500
Pago Renting cuñado		1.869
Pago Luz y Agua		7.664
Reparaciones		100
Compra nuevas existencias materias primas		27.244
Compra nuevas existencias otros productos		16.595
Pago Préstamo padre Manolo		2.919
Pago intereses préstamo padre Manolo		56
Indemnización cuñado		0
TOTALES	204.419	188.863
Saldo banco	15.557	
Movimiento Tesorería c/final mes 4 año 1	13.906	

Manolo viendo el saldo del banco, 15557 euros, respira muy muy tranquilo, y reúne a toda la familia para planificar el último mes del año y por supuesto el año siguiente. El siempre dice que es importante llegar, pero es más importante mantenerse y eso es lo que toca a partir de este momento.

Continuara...