

CONOCER LA RENTABILIDAD DE TUS LÍNEAS DE NEGOCIO TE AYUDARÁ A CONSEGUIR LIQUIDEZ Y

# ¿Está bien engrasada tu maquinaria?

¿Sabes qué productos o líneas de servicio son más rentables... te dejan más margen? ¿Sabes calcular con cuáles estás ganando, de verdad, más dinero y con cuáles pierdes? Es tan sencillo como analizar con detenimiento tu cuenta de explotación y calcular el margen de contribución de cada línea.

**I**magínate que llevas dos años en el mercado, no estás vendiendo todo lo que esperabas y la viabilidad de tu proyecto se tambalea. "Los emprendedores prevén, para el primer año, ventas de 100, y posteriormente la realidad se impone y sólo venden 20. Prevén márgenes del 7% y sólo ganan un 1%", resume José Luis Barbero, profesor del área de Iniciativa Emprendedora del EOI.

Imagina ahora que tienes que tomar una decisión: necesitas liquidez y tienes que concentrar tus esfuerzos, porque no tienes suficientes recursos para ocuparte de todas tus líneas de negocio. ¿De cuáles te ocuparías y cuáles dejarías? ¿Cómo tomas esa decisión?

Puedes encontrarte con que al renunciar a una línea de negocio y dedicarle más recursos a otra, consigas liquidez para sobrevivir o para invertir –ojo, no tiene por qué irte mal–. Pero para poder hacerlo, necesitas conocer la rentabilidad de cada una de tus líneas de producto y no tienes más remedio que saber qué margen te dejan.

La línea de negocio con más facturación no tiene por qué ser la más rentable. Y lo que es más, puede que incluso esté lastrando tus beneficios. Por ejemplo, porque exige una inversión en marketing

elevada que resta recursos a otras líneas en las que no te gastas ni un duro en promocionar. Por invertir en desayunos con periodistas, te pierdes invertir a fondo en un par de campañas fuertes de AdWords en otras dos líneas de negocio con potencial para crecer.

## DEMASIADO CORTO PLAZO

¿Cada cuánto revisas los costes en los que incurren tus líneas de producto o servicio? ¿Sabes qué peso real tiene cada una de ellas en tu facturación? Si te haces habitualmente estas preguntas y tienes un sistema de análisis de costes desde hace tiempo, enhorabuena, no hace falta que te leas este reportaje, ve directamente al *dossier* sobre cómo reinventarte, que le vas a sacar más partido.

Te hacemos estas preguntas porque nos encontramos con que muchas pymes trabajan a corto plazo. Es un círculo vicioso: se van apagando fuegos constantemente y se toman decisiones en ese plazo. Nos encontramos a menudo con emprendedores que dicen: "Este mes tenemos que llegar a esta cifra". Y las acciones que ponen en marcha para alcanzarla hipotecan los meses siguientes.

"Se suele llegar a conclusiones erróneas porque se intentan sim-



plificar los análisis y se pretende llegar a grandes conclusiones sin realizar análisis complejos. Se hacen apreciaciones del tipo: 'Como ese cliente tiene un *rappel*, debe de ser poco rentable' o 'la materia prima de aquel producto cuesta poco, y, por lo tanto, se debe ganar mucho dinero...', resume Eduardo Navarro, presidente de la consultora de negocio Improven y autor del libro *¿Quieres salvar tu empresa?* (Gestión 2000).





## ¿Cuándo abandonar un producto?

LOS EXPERTOS SEÑALAN CINCO ESCENARIOS POSIBLES DE FALTA DE RENTABILIDAD...

**1 DEBILIDAD POR OBSOLESCENCIA:**  
Obsolescencia de los equipos productivos, pérdida o insuficiencia de destreza, obsolescencia de la tecnología...

**2 DEBILIDAD POR FALTA DE RENTABILIDAD:**  
Incremento de los costes imputables al producto y descenso del precio de venta.

**3 DEBILIDAD ASOCIADA A LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA:**  
Fracaso en la fase de introducción o muerte en la fase de declive; también problemas de distribución y problemas con la estrategia de marketing y comunicación.

**4 DEBILIDAD POR EVOLUCIÓN DEL MERCADO:**  
Previsión de una evolución poco favorable para las ventas. Pero, ojo, está basado en una previsión.

**5 DEBILIDAD POR LAS VENTAS:**  
Descenso de la cifra de ventas o descenso de la cuota de mercado.

... Y DOS MOTIVOS CLAROS PARA ABANDONAR UNA LÍNEA DE NEGOCIO:

**SI NO AMORTIZAS COSTES VARIABLES.**

En este caso, la línea da pérdidas brutas directamente. Te tienes que desprender de esta línea de negocio cuanto antes.

**CUANDO PUEDES TENER DUDAS ES CUANDO AMORTIZAS LOS COSTES VARIABLES, PERO NO AMORTIZAS COSTES FIJOS.** Si amortiza -cubre costes- un poco... ¿te merece la pena? "Si liberas recursos para llevártelos a otro con una proporción mayor de amortización, la teoría dice que te lo quita", apunta Javier Fuentes Merino.

"Puede ocurrir que le estés dedicando el 60% de tu tiempo a la línea de negocio que menos rentabilidad sobre tus ventas te está dando y el resto funcione en modo automático sin que le prestes atención, pero también sin sacarle más provecho", plantea Javier Fuentes Merino, profesor de Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid.

Tienes que ver, de toda tu cartera de productos, cuáles son

**Entre el 20% y el 30% de los clientes, aseguran los expertos, no suelen ser rentables**







### EJEMPLO PRÁCTICO

Vamos a tomar el caso real de una empresa dedicada a la formación, con clases presenciales y clases online, que tiene cinco líneas de negocio. Esta es su cuenta de resultados (simplificada). Tiene unos ingresos de **348.762 euros**, unos gastos variables de 142.866 euros y unos costes fijos de 268.699. En total, tiene unos costes de **411.565 euros**. Le quedan 65.000 euros para aguantar este año, casi la diferencia entre ingresos y gastos (62.803 euros), y no consigue financiación. Tiene que reenfocar sus esfuerzos, pero ¿dónde...?

Sin entrar en los costes, este emprendedor siempre ha entendido que sus líneas de negocio más potentes son la **3** y la **4**, que son las que más ingresos le reportan. Y si se fija sólo en los ingresos, así es. Por tanto, al principio se plantea dejar las otras líneas de negocio para reenfocar el esfuerzo. Piensa en dejar la **1** y la **2**, y quedarse con las otras tres. Añadiendo información sobre los costes variables y fijos, calculando el margen de contribución y estudiando los precios, la cosa cambia. Resulta que las líneas **1** y **2** son las que mayor margen de contribución tienen, pero es que además son las que cuentan con un coste variable menor. Así que dejan de ser *candidatas* y las líneas **4** y **5** pasan a estar en el punto de mira. Son las que menor margen dejan. También tienen un precio más elevado que el resto, lo que, en teoría, hace más difícil su venta (captar alumnos). Quitando estas dos, se cubrirían gastos fijos y se podrían derivar recursos a las dos primeras líneas de negocio.

los que se están vendiendo. Le ocurre a muchas pymes que suelen contar con un portafolio de productos o de ofertas amplios, pero que al final hacen un volumen global de ventas con un pequeño grupo de productos y tienen otros sin apenas demanda. Este tipo de reflexiones te tiene que llevar a tomar decisiones sobre qué líneas de producto o de servicio tienes que dejar o potenciar o invertir más. Puedes encontrarte con que un grupo de productos te da volumen, pero con una rentabilidad marginal.

“La creencia de que para vender más, cuántos más clientes, mejor, es un concepto equivocado. La realidad es que para vender más, cuántos más buenos clientes, mejor. Puede conseguirse facturar más abandonando a algunos. Entre el 20% y el 30% de los clientes no suelen ser rentables, por lo que se deben transformar en buenos”, añade Navarro. “El problema surge cuando no se quiere aceptar la realidad. Son frecuentes frases como “ese negocio siempre ha sido bueno” o “perdemos dinero este año, pero seguro que el

## De toda tu cartera de productos, tienes que ver cuáles son los que realmente se venden. Te puedes llevar sorpresas

próximo dará buenos resultados”. Estas creencias generan trampas emocionales que pueden acabar teniendo consecuencias nefastas, perdiendo tiempo y dinero”, dice.

### ¿QUÉ TIENES QUE HACER?

Vale, todo esto está muy bien, pero ¿cómo tienes que llevar a cabo el análisis de tu cartera? “Si tu empresa cuenta con recursos, lo ideal sería elaborar un cuadro de mandos que permite no sólo obtener la información sobre la rentabilidad de los productos sino también información útil para tomar decisiones estratégicas en la empresa”, argumenta Raquel Piñero, consultora de Promove.

“Otra posibilidad es diseñar un cuadro de indicadores específico



## ¿Cómo se calcula el margen de contribución?

$$\text{Margen} = \text{PV} - \text{CV}$$

$$\text{Margen Relativo} = \frac{\text{PV} - \text{CV}}{\text{PV}}$$

### EMPRESA SERVICIOS (FORMACIÓN)

(en euros)	Línea Negocio 1	Línea Negocio 2	Línea Negocio 3	Línea Negocio 4	Línea Negocio 5	TOTAL
<b>Ventas (PV)</b>	16.200	72.562	156.000	104.000	80.000	<b>348.762</b>
<b>Costes variables (CV)</b>	810	7.256	46.800	52.000	36.000	<b>142.866</b>
<b>Costes fijos (CF)</b>	268.699	268.699	268.699	268.699	268.699	<b>268.699</b>
<b>Precio</b>	9	100	6,5	130	100	-
<b>Margen de contribución</b>	15.390	65.306	109.200	57.200	44.000	-
<b>Margen de contribución relativo</b>	0,95%	0,9%	0,7%	0,55%	0,55%	-

que te permita hacer predicciones de ventas por cada línea de producto-servicio; llevar a cabo un análisis de costes (fijos y variables) vinculados al proceso productivo de cada línea de producto-servicio; estudiar beneficios y márgenes obtenidos en cada línea de producto-servicio; analizar los segmentos de mercado que ofrecen mayor rentabilidad; ver tus ventajas competitivas con respecto a las empresas competidoras y productos sustitutos", continúa.

#### SI NO TIENES RECURSOS

Pero lo normal es que no tengas ni el tiempo, ni los recursos, ni los indicadores –a ver, ¿cuántas pymes y autónomos tienen, de verdad, un cuadro de mandos?-. Así que, siendo realistas, propone Piñero, "lo que tienes que hacer es analizar tu cuenta de explotación y calcular cuál es el margen de contribución de cada línea de producto y servicio".

#### ¿CUBRES LOS GASTOS FIJOS?

"La cuenta de explotación de tu negocio refleja, de forma ordenada, los ingresos y los gastos de tu

empresa, estableciendo directamente las ganancias y las pérdidas del ejercicio económico", resume. Y, lo que es más importante, "la división de costes te permite calcular el margen de contribución variable, que es la diferencia entre el precio de venta (total o por unidad) y los costes variables (total o por unidad). El margen de con-

## "Para vender más no hay que tener más clientes, sino más buenos clientes"

tribución debe cubrir los costes fijos [alquiler, gastos financieros, nóminas, etc.] y la utilidad (ganancia) prevista para el producto", matiza Piñero. ¿Qué es lo que tienes que ver?

**1** "Si el margen de contribución es positivo, te permite absorber el coste fijo y generar un margen para la ganancia esperada. Cuánto mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad o ganancia de ese producto", apunta.

**2** "Cuando el margen de contribución del producto es igual al coste fijo asociado al mismo, no deja margen para la ganancia, por lo que se considera que la empresa está en el punto de equilibrio: ni gana, ni pierde desde el punto de vista económico. Pero, claro, habrá que analizar la rentabilidad social, estratégica de la empresa, el coste de oportunidad, etc", explica esta consultora.

**3** Si el margen de contribución no alcanza para cubrir los costes fijos, "la empresa debe tomar medidas a medio plazo para mejorar la rentabilidad. Por ejemplo: aumentar las ventas, elevar el precio, etc", asegura.

**4** "Y cuando el margen de contribución es negativo, es decir, los costes variables son superiores a los ingresos por venta, necesariamente la empresa debe tomar la decisión de prescindir de ese producto", apunta.

"Ahora bien, las líneas de negocio no son independientes. ¿Sabemos realmente qué pasa si cortamos? A lo mejor, si corto una