

## La Logística en la cuenta de resultados

En el mundo empresarial todas las actividades tienen que converger en la Cuenta de Resultados. Todas las acciones que se emprenden, directa o indirectamente tienen un mismo objetivo: Ganar más dinero y ganarlo durante más tiempo. La Logística como uno de los pilares de la gestión de nuestras compañías debe responder al mismo objetivo, aunque en apariencia lo haga de modo indirecto.

Una de las formas de medir la rentabilidad de una empresa es por medio de obtener el Rendimiento sobre la Inversión (Roi) o retorno de la inversión. Tal vez sea la expresión que mejor indique su comportamiento. En términos coloquiales ¿Qué me ha producido este año, el dinero que en ella he invertido?

La ecuación que mide este resultado está directamente ligada a dos factores, el primero es

### 1. Margen de la actividad

<b>Roi <math>\approx</math> Margen</b>
--

El Roi no es igual al Margen, pero está estrechamente ligado a él. Este es un concepto crucial, que relaciona el precio de venta del producto y con su coste. En productos escasamente diferenciados (no quiere decir malos) que son la mayoría de los que habitualmente gestionamos: ¿Quién le fija el precio de venta?

Tal vez lleguemos a consensuar que el “Mercado” tiene mucho que decir al respecto. Muestra una línea, por encima de la cual será difícil que nos lo compren, por bajo de ella tenemos todas las posibilidades que queramos, pero ¡cuidado!, que trabajamos para ganar dinero. Tal vez compañías como Coca-Cola, Danone, Nestle ... que en determinados segmentos tienen más del 50 % de cuota de mercado puedan esgrimir otros argumentos. Nosotros lo tenemos algo más crudo.

Supongamos que El Mercado nos propone un PVP = 100 €

¿Y el coste? ¿Quién lo fija?

Seguro que contáis con un departamento de “costes”, de producto, oficina técnica ... capaces de presentaros un voluminoso estudio (escandallo), del que vosotros, primero, sólo buscaréis la última cifra. ¡Menuda sorpresa!: Coste = 108 €

¿Qué podemos hacer? Evidentemente el margen sería negativo = - 8 € y trabajar para perder no suele ser muy recomendable. De forma simple se me ocurren dos alternativas:

- Abandonar
- Estudiar la composición de los costes por si puedo reducirlos para que me ofrezca un margen positivo.

Si elegís la segunda, después de innumerables piruetas (materias primas, proveedores, tecnología ...) imaginaros que lleguéis a un coste de 93 €; Guai, lo lograsteis!

Ya tenemos un margen positivo = + 7 €

Fijaros, en definitiva ¿Quién ha fijado el coste?

Lo habéis trabajado vosotros, pero ... fijar, lo que es fijar, lo ha hecho El Mercado, simplemente diciendo:

“¡Que no te cueste más de lo que yo estoy dispuesto a pagarte!”

La lucha en las empresas por mantener un Margen positivo es muy dura, tiene como contrincante al Mercado. Debe esforzarse por manejar herramientas muy pesadas, serias, contundentes, y con la competencia dispuesta a atacarnos para quitarnos poco a poco lo que tengamos de positivo. ¡No hay que bajar la guardia o nos sacan del mercado!

Lo ideal es trabajar en empresas con muy alto margen (lo otro es un continuo sufrimiento), cuando las encontréis me llamáis, yo hace tiempo que las perdí de vista ¡No sabéis lo que las echo de menos!

Pero la ecuación del Roi continúa incompleta, nos falta otro elemento:

## 2. Rotación anual

Ahora si que podemos colocar el signo de la igualdad:

$$\text{Roi} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

Pero ¿Qué entendemos por Rotación?

Mi experiencia personal me hace pensar que es un concepto que no está del todo claro, y sobre todo su gestión no está agotada en muchas empresas.

*La **Rotación** indica la veces que hemos sido capaces de conseguir el margen en la unidad de tiempo, generalmente un año.*

Intentaré explicarme con un ejemplo:

### **Ejemplo de las empresas de golosinas:**

Supongamos nos llamamos "A" y hemos decidido emprender un negocio, montar un kiosco de venta de "chuches" en la esquina de un colegio. Nos queremos especializar en la venta de pipas de girasol.

Adquirimos un saco de bolsitas de pipas que nos cuesta 100 €, y lo vendemos por 110 (pvp), obtenemos un beneficio de 10 € (margen) y volvemos a comprar otro saco. La operación somos capaces de reproducirla 5 veces al año, con lo que nuestro beneficio al final será de 50 €.

Como los grandes negocios suelen despertar la envidia de otros comerciantes, al empezar el siguiente curso, nos encontramos, con sorpresa que en la otra esquina del colegio abre sus puertas otro kiosco, empresa "B" que ofrece sus pipas a los mismos clientes.

Nuestro competidor ha adquirido 5 sacos de pipas que le han costado 500 € e inicia la venta poniéndolas al precio de 115 € (pvp).

Los clientes que aunque niños, ya entienden las leyes del mercado, al comprobar que el producto aparentemente no es diferenciado con el nuestro, continúan comprándonos a nosotros. Consecuentemente el competidor no tiene más remedio que rebajar su precio de venta a 110 €.

Otra de las leyes del mercado que se vuelve a cumplir: Al aumentar la oferta, la demanda también crece. Total, que al finalizar el curso los dos quioscos agotan sus existencias.

¿Cuáles serán sus Cuentas de Resultados? Vamos a aplicar las formulas anteriores

**Empresa “A” :**

**Roi A = Margen (10) x Rotación (5) = 50%**

La empresa “A”, ha sido capaz de obtener 5 veces el Margen a la inversión de 100 € en consecuencia con ella ha obtenido como beneficio el 50% sobre la inversión. Si ésta ha sido de 100 €

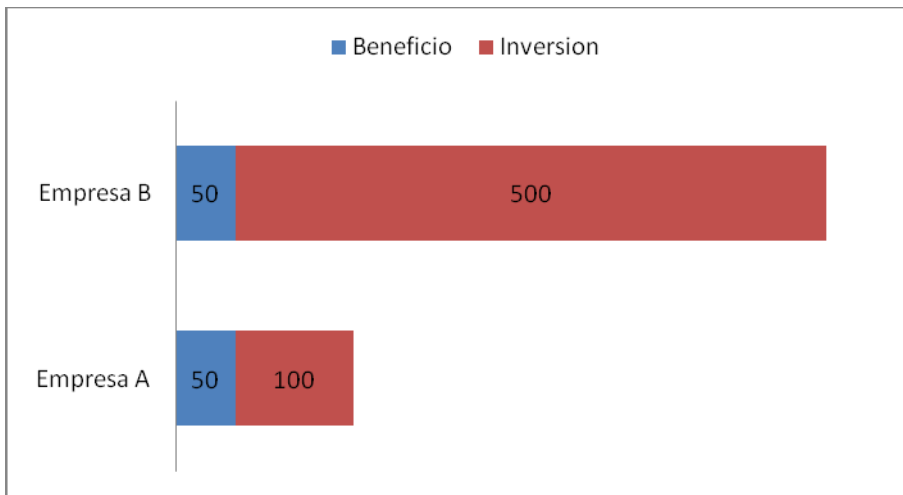
**Beneficio de “A” = 100 x 50% = 50 €**

**Empresa “B”**

**Roi B = Margen (10) x Rotación (1) = 10%**

La empresa “B” solo pudo conseguir el margen una vez en el año, obtuvo 1 rotación, por lo que el beneficio sobre la inversión ha sido:

**Beneficio “B” = 500 x 10% = 50 €**



Ambas compañías han ganado la misma cifra absoluta, 50 €, pero para ello, una ha necesitado invertir 100 € y la otra 500 €

Soy consciente de lo simple que es el ejemplo y que tal vez el proveedor de la empresa “B” le haría un descuento al comprar más cantidad, un 4% por ejemplo ¿?. Que la empresa “A” tiene más riesgo de ruptura de stock ¡evidente!. Pero aún así los números pueden ser muy ventajosos para “A”, pensemos si con la inversión de “B”, “A” decide montar 5 kioscos, **podría conseguir 250 € de beneficio** con la **misma** inversión que B !

¡Parece el cuento de LA LECHERA! Pero en Logística es verdad.

Me queda otra cuestión a debatir:

Los clientes (niños del colegio) ¿Son conscientes de la Rotación?

¡Pensadlo detenidamente!.

SI, SI, SI....., y mucho.

Lo que ocurre es que no saben que “eso” se llama ROTACIÓN (¡ni falta que les hace!), pero comprueban que las pipas de “A” están más crujientes, saben mejor y como consecuencia ¡COMPRAN MAS!

Y otra cuestión más:

¿Quién pondrá a la venta antes el “Super Piponazo”? (Innovación)

Lógicamente el kiosco “A”, por que al tener poco stock da paso antes a la novedad, mientras que el “B” tiene que preocuparse por la venta del suyo.

Para terminar con el tema podríamos preguntarnos:

¿De quien depende la Rotación?

Hemos visto que el Margen está muy aliado con el Mercado, y para modificarlo tenemos que enfrentarnos a poderosos enemigos. Pero la Rotación ¿De quien depende?:

De ti y de mí, de la empresa, de cómo gestione sus previsiones de venta, los aprovisionamientos, los stocks, el transporte ..... en definitiva de **LA LOGÍSTICA**.

De las dos palancas que tenemos para incidir sobre el beneficio, margen y rotación la palanca mas fácil de accionar es la de la rotación. (La palanca del margen no funciona muy bien, a duras penas se puede subir o bajar)

¿Sabes la Rotación que tienes? ¿Están agotadas las gestiones para mejorar la Rotación en tu empresa?

**¡PIENSA QUE EN LA CUENTA DE RESULTADOS LA ROTACIÓN MULTIPLICA EL MARGEN!**

Con nuestro saludo,

J. M<sup>a</sup>. Mira Quilis  
Pablo Boix.