

## ¿Por qué son tus Compras tan importantes como tus Ventas?

La evolución de la cuenta de resultados constituye el principal foco de atención de la gerencia de una empresa, impulsar los Ingresos y contener los Costes es la clave de la supervivencia del negocio: el Beneficio.

No siempre se presta la misma atención a las dos variables (Ingresos y Costes), y raras veces se pondera dicha atención, y recursos, en función de la capacidad real de incrementar el Beneficio que puede aportar cada una de las variables.

En este artículo intentaremos evidenciar la capacidad de contribución de ambas variables y dar herramientas para que la Gerencia de una empresa pueda llevar esos cálculos sencillos a su particular caso.

### **Objetivo permanente: el incremento de los ingresos**

Aumentar los Ingresos es una cuestión recurrente a la que se enfrenta un Gerente para garantizar la viabilidad de una empresa: ganar cuota, ampliar el mercado, incrementar la cartera de clientes, mejorar el porfolio de producto, etc.

Vender es la forma de ampliar el Beneficio de forma "casi ilimitada", reforzando en el tiempo la competitividad de la empresa. Es indudable que toda empresa que haya conseguido mantenerse en un mercado competitivo ha dedicado gran cantidad de recursos para mejorar sus Ingresos mediante el incremento de las ventas: ganar cuota, ampliar el mercado, incrementar la cartera de clientes, mejorar el porfolio de producto, etc.

Sin embargo, incrementar las ventas requiere disponer de más recursos (materiales, humanos, gastos externos de marketing, distribución, etc.) que tendremos que pagar, y esto mermará considerablemente el efecto de los Ingresos. Como ejemplo, si el porcentaje de EBITDA sobre ventas de una empresa es un 20%, esto significa que para aumentar 1 € su Beneficio Operativo, tendrá que conseguir vender 5 € más.

### **Impacto en Beneficio de ambas variables**

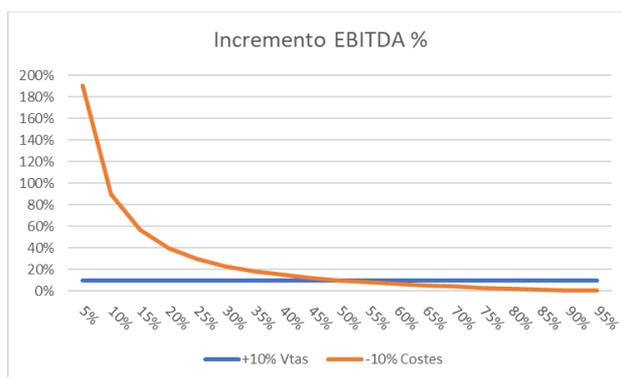
Para cuantificar el impacto que tienen Ingresos y Costes en el Beneficio, vamos a simular que ocurre en 3 empresas ficticias si aplicamos una variación porcentual sobre las Ventas (10% aumento) y los Costes (10% reducción). En la simulación de incremento de ventas hemos mantenido el % de EBITDA sobre ventas constante, pues la gran mayoría de las empresas necesitarán aumentar sus Costes Estructurales, además de sus Costes Variables, para afrontar un incremento de las ventas significativo.



	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Ingresos por Ventas	€ 10.000.000	100%	€ 10.000.000	100%	€ 10.000.000	100%
Costes Operativos	-€ 7.500.000	75%	-€ 5.000.000	50%	-€ 2.000.000	20%
EBITDA	€ 2.500.000	25%	€ 5.000.000	50%	€ 8.000.000	80%
<b>Simulación de Aumento de Ventas 10%</b>						
Ingresos por Ventas	€ 11.000.000	100%	€ 11.000.000	100%	€ 11.000.000	100%
Costes Operativos	-€ 8.250.000	75%	-€ 5.500.000	50%	-€ 2.200.000	20%
EBITDA	€ 2.750.000	25%	€ 5.500.000	50%	€ 8.800.000	80%
Incremento EBITDA	€ 250.000	10%	€ 500.000	10%	€ 800.000	10%
<b>Simulación de Reducción Costes 10%</b>						
Ingresos por Ventas	€ 10.000.000	100%	€ 10.000.000	100%	€ 10.000.000	100%
Costes Operativos	-€ 6.750.000	68%	-€ 4.500.000	45%	-€ 1.800.000	18%
EBITDA	€ 3.250.000	33%	€ 5.500.000	55%	€ 8.200.000	82%
Incremento EBITDA	€ 750.000	30%	€ 500.000	10%	€ 200.000	2%

El impacto de aumento de Ventas se traslada directa y linealmente al EBITDA, mientras que la reducción de Costes produce resultados variables en función de la estructura de Costes: un menor % de EBITDA crea un efecto multiplicador de la reducción de Costes.

Si calculamos el impacto a lo largo del espectro de rentabilidad (desde el 5% hasta el 95% de EBITDA) y lo plasmamos en un gráfico, observamos que el equilibrio se sitúa en el 50% de EBITDA sobre Ventas: por debajo de este punto es mucho más efectivo invertir en reducir Costes que en aumentar Ingresos.



Es importante diferenciar la forma de actuar sobre las dos grandes partidas de Costes de una empresa: los internos (Personal) y externos (Compras). La actuación sobre los costes de Personal, por la condición de elemento estratégico y el impacto que para cada empresa tiene en el equipo humano, requiere siempre de un profundo análisis previo y a medida de la compañía. Para la actuación sobre los Costes de Compras, hay más capacidad de maniobra con menos riesgo para el impacto en nuestro equipo, pero nos queda la duda de si las Compras pueden tener el mismo impacto que las Ventas.

### ¿Cuánto suponen los Costes de Compras en una empresa?

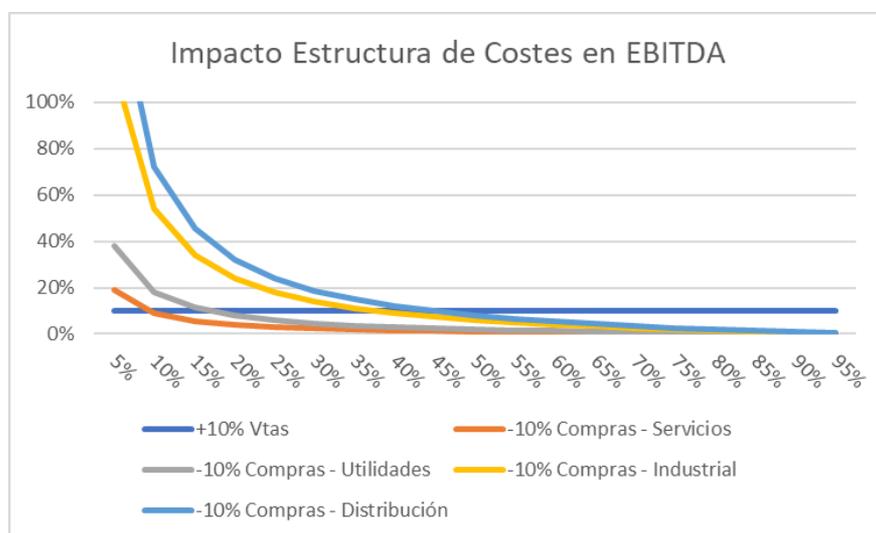
A la hora de valorar y calcular la capacidad de aumentar el Beneficio que pueden tener los Costes de Compras vamos a utilizar cuatro modelos bastante genéricos que pueden representar a la gran mayoría de las Estructuras de Costes de una empresa: Distribución, Industrial, Servicios y Tecnología/Infraestructura.

Cada empresa tiene su estructura de Costes y la variación del peso de las Compras cambiará el punto de equilibrio:





Si repetimos el ejercicio anterior y plasmamos en un gráfico la variación del impacto de una reducción de Costes o un aumento de Ingresos vemos que las curvas son significativamente distintas y que, por ejemplo, las empresas Industriales o Distribuidoras están muy cerca del punto de Equilibrio original del 50% (ya que un porcentaje muy alto de sus Costes recaen sobre terceros) mientras que las empresas de Servicios tienen que bajar su rentabilidad considerablemente para que les sea igual de atractivo reducir sus Costes de Compras que aumentar los Ingresos



Este gráfico puede ayudar de una manera rápida a estimar el impacto en EBITDA que puede tener una reducción de Costes de Compras para una empresa permitiendo comparan estos Puntos de Equilibrio con la realidad de cada empresa que tenga que tomar esta decisión.

De una manera sencilla y en función de sus estructuras de coste, un empresario o gerente puede simular si una inversión en iniciar un Programa de Gestión de Compras va a generar un mayor retorno que un esfuerzo comercial.



## **Conclusión**

Un Gerente puede utilizar dos indicadores básicos (% EBITDA sobre ventas y % Costes de Compras sobre Costes totales) para estimar el impacto potencial que puede tener una reducción de los Costes de Compras sobre el Beneficio y, en consecuencia, definir los pasos y requisitos de un exitoso Programa de Mejora de las Capacidades de Compra.

Independientemente del tipo de Empresa del que estemos hablando, es fundamental analizar el impacto real en Beneficio de nuestras decisiones de manera que evitemos caer en la dinámica de invertir mayores cantidades de recursos en aquellas iniciativas que no van a producir incrementos sustanciales de rentabilidad o Beneficio para la empresa.

La reducción de los Costes de Compras en una empresa merece una inversión en recursos proporcionada a la capacidad real de aumentar el Beneficio al igual que ocurre con el aumento de los Ingresos.

