

Modelo de pérdidas y ganancias para obtener la rentabilidad por cliente y por canal

P&L model (profit and loss) to obtain gross margin by client and by channel

Mayra Alejandra Aranda López

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el título de
magíster en Administración Financiera

Asesor

MAF César Augusto Orozco Echeverry

UNIVERSIDAD EAFIT

Cali, marzo, 2021

© 2021 por Mayra Alejandra Aranda López

Todos los derechos reservados

Resumen

La creciente incertidumbre de los mercados locales plantea retos de interés para todas las compañías, por lo que se hace necesario tener herramientas que ayuden al análisis de la venta y la rentabilidad que los clientes aportan a las empresas. En este trabajo se enfocó en la rentabilidad empresarial y se propuso la implementación de una herramienta por medio de la que se obtiene el estado de pérdidas y ganancias de la compañía (una multinacional de consumo masivo), por cliente y canal hasta margen bruto, con el fin de facilitar la toma de decisiones, en especial del equipo comercial y financiero. Gracias a los resultados encontrados con la implementación de la herramienta, se detectaron oportunidades que, de ser puestas en acción en clientes y canales, traerían beneficios para la compañía, puesto que se disminuirían los costos y los gastos y se incrementaría la rentabilidad.

Palabras clave: ventas brutas, gasto comercial, ingresos netos, margen bruto, canales de venta.

Abstract

The growing uncertainty of local markets presents challenges of interest to all companies. It is for this reason that it is necessary to have tools that help to analyze the profitability that customers bring to companies. In this essay an investigation on Business Profitability was developed. The implementation of a tool is proposed through which the Company's Profit and Loss Statement is obtained (a Mass Consumer Multinational), by Client-Channel to Gross Margin. This is in order to facilitate decision-making, especially by the commercial and financial team. Thanks to the results found, opportunities were detected in some clients that, if implemented, would bring benefits for the company, reducing costs and expenses, and increasing profitability.

Keywords: gross sales, trade spend, net revenue, gross margin, sales channels.

Tabla de contenido

Resumen	iii
Abstract	iii
Abreviaturas	viii
Capítulo 1: introducción.....	1
Capítulo 2: planteamiento del problema	2
Capítulo 3: justificación	4
Capítulo 4: objetivos	5
General.....	5
Específicos.....	5
Capítulo 5: marco referencial	6
Estado del arte	6
Marco teórico.....	7
Modelo P&L.....	7
Rentabilidad empresarial.....	7
Rentabilidad por cliente	12
Capítulo 6: diseño metodológico.....	16
Capítulo 7: desarrollo del trabajo	17
Paso 1. Clasificación de los clientes en los canales y los subcanales que existen en la compañía	17
Paso 2. Identificación de las cuentas objeto de consolidación para la construcción del estado de pérdidas y ganancias por cliente.....	19

Paso 3. Definición de la manera adecuada de clasificar por cliente aquellas cuentas que no tienen un código de cliente específico	22
Paso 4. Elaboración del informe interactivo	24
Creación de tablas	25
Creación de gráficas	32
Paso 5. Análisis de Capital de Trabajo por Canal	36
Capítulo 8: resultados	38
Capítulo 9: conclusiones	40

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Estudios relacionados con el tema tratado.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2 Métricas</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3 Pantallazo de maestro de clientes.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4 Canales de venta.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5 Subcanales y canales</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6 Cuentas del gasto comercial.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 7 Variables.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 8 Tabla de P&L (pérdidas y ganancias) por canal y por cliente</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 9 Tabla de impactos en GM (margen bruto) por cliente y canal.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 10 Tabla del porcentaje del TS (gasto comercial) por marca y por cliente.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 11 Tabla del porcentaje del GM (margen bruto) por marca y por cliente.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 12 Tabla del porcentaje del NR (ingreso neto) por marca y por cliente.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 13 Tabla del margen de capital de trabajo y días de cartera.....</i>	<i>37</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	<i>Árbol del problema</i>	3
<i>Figura 2</i>	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	9
<i>Figura 3</i>	<i>Clasificación según el análisis ABC</i>	13
<i>Figura 4</i>	<i>Pasos para obtener el costo estándar</i>	21
<i>Figura 5</i>	<i>Ingreso neto por macrocanal</i>	32
<i>Figura 6</i>	<i>Representación del NR (ingreso neto), del TS (gasto comercial) y del GM (margen bruto) por canal</i>	33
<i>Figura 7</i>	<i>Impacto del gasto comercial por canal</i>	34
<i>Figura 8</i>	<i>Lista de los diez clientes que están teniendo mayores eficiencias versus los del año anterior y los que están teniendo mayor gasto</i>	35
<i>Figura 9</i>	<i>Lista de los diez primeros clientes por ingreso neto, gasto comercial y margen bruto por marca</i>	36

Abreviaturas

Abs: absoluto; se refiere a las variaciones en valor absoluto de un año a otro.

BOM: *bill of materials*: precio de los materiales.

Bps: *basic points*: puntos básicos.

COGS: *cost of goods sold*: costos.

D2D: *door to door*: canal puerta a puerta.

E2E: *end to end*: extremo a extremo.

FI: *freight in*: costos de importación.

FO: *freight out*: fletes.

GM: *gross margin*: margen bruto.

GS: *gross sales*: ventas brutas.

KA: *key accounts*: cuentas claves: grandes supermercados.

NR: *net revenue*: ingresos netos.

P&L: *profit and loss*: pérdidas y ganancias.

PBI: Power Business Intelligence.

PSMT USA: Pricemart USA.

SKU: *stock keeping unit*: número único de referencia.

TS: *trade spend*: gasto comercial.

Capítulo 1: introducción

Todas las compañías deben velar por ser negocios rentables a largo plazo y por ello deben enfocarse en estrategias que les ayuden a mantener una ventaja competitiva frente a las demás y al mismo tiempo obtener las ganancias esperadas por los accionistas (Medina, 2020).

En la empresa objeto de este trabajo se obtienen múltiples reportes que ayudan a analizar la rentabilidad; sin embargo, en cuanto a cliente y canal, solo se llega hasta el ingreso neto (*net revenue: gross sales menos trade spend*)¹, puesto que algunas cuentas de costos no están asociadas con clientes en el sistema; por lo tanto, no se conoce con certeza cuál es la rentabilidad final que arroja cada uno de ellos.

Con base en lo anterior, se desarrolló una herramienta con la que se pueda obtener el estado de pérdidas y ganancias (P&L) hasta margen bruto (*gross margin*), de tal forma que facilite la toma de decisiones por parte del equipo comercial y directivo de la empresa y, al mismo tiempo, permita seguir siendo competitivos y mantener la rentabilidad esperada para los accionistas, que se aplicará en todo el conglomerado South West Latam (Colombia, Ecuador, Perú, Argentina y Chile).

El alcance del trabajo fue implementar en el 100% la herramienta en Colombia, de modo que sirva de base para los demás países del conglomerado mencionado, con el objetivo de encontrar oportunidades para mejorar la rentabilidad de los clientes de la compañía.

¹ *Net revenue (gross sales - trade spend)*: ingresos netos (ventas brutas - gasto comercial); *gross margin (gross sales - trade spend - cogs)*: margen bruto (ventas brutas - gasto comercial - costos).

Capítulo 2: planteamiento del problema

La compañía no conoce la rentabilidad por cliente y canal de manera rápida y certera puesto que algunas cuentas de costos no están asociadas con clientes en el sistema, tales como costos de importaciones y variaciones de costo. Cuando se requiere hacer un análisis de lo anterior, se tiene que realizar una evaluación individual para poder conocerlo, que es manual y requiere tiempo; por lo tanto, no se hace para todos los clientes, sino cuando se necesita una revisión puntual.

Las causas de esta situación problema son las siguientes:

- El sistema actual no tiene alcance para obtener dicha rentabilidad porque se soporta en el *software* JD Edwards, que arroja la información tal y como se registra en la contabilidad y no genera reportes automáticos, lo que dificulta el análisis de la información.
- El costo total que entrega el sistema no está clasificado por cliente ni permite hacerlo.

Las consecuencias del problema son:

- Pérdida de oportunidades por el desconocimiento de la rentabilidad de los clientes o de los canales, por lo que se pueden estar desaprovechando algunos clientes que tengan rentabilidades altas, así como también se puede estar invirtiendo tiempo y recursos en clientes no rentables.
- Desaprovechamiento del tiempo, al tener que elaborar informes de rentabilidad de manera manual.
- No se tiene la visibilidad para encontrar oportunidades en clientes potenciales, ni para gestionar a los que no son rentables por medio de acciones como modificar el portafolio de algunos de ellos o disminuir o aumentar la inversión, según sea el caso.

Para una mejor comprensión se elaboró el diagrama de árbol del problema.

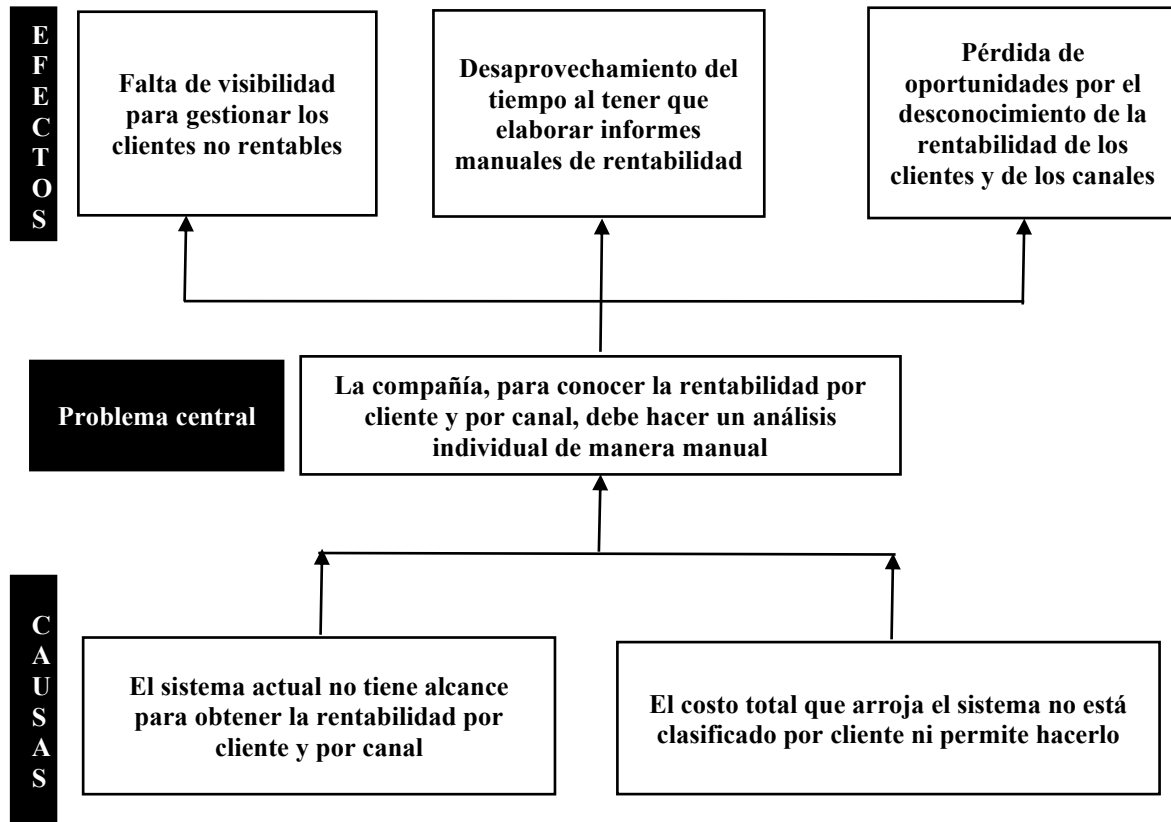


Figura 1. Árbol del problema

Fuente: elaboración propia

Ante el problema expuesto con sus causas y consecuencias, se consideró necesario diseñar una herramienta a través de la que se pueda conocer la rentabilidad por cliente para tener mayor visibilidad de su desempeño. La idea con esta herramienta es conocer de mejor manera a los clientes porque así se puede aportar más en relación con la formulación de estrategias y propuestas que favorezcan a ambas partes mediante la toma acertada de decisiones.

Capítulo 3: justificación

Tal como lo mencionó Nava Rosillón (2009), “la rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización” (p. 618). Debido a ello, resulta importante determinar los niveles de rentabilidad por cliente y por canal para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos invertidos para la venta, con el fin de mostrar si es rentable o no.

La utilidad del estudio consiste en solucionar el problema que tiene en este momento la compañía, que es no conocer la rentabilidad por cliente; al contar con una herramienta para tal fin, a través de la que se podrá conocer información priorizada y clasificada para optimizar los clientes que representan buenas rentabilidades y tomar correctivos para los que están por debajo de la rentabilidad esperada. Además, se trata de un modelo que servirá para toda la compañía porque puede replicarse en las empresas que no cuenta con un *software* que haga dichas asignaciones de manera automática.

La implementación del modelo beneficiará a la compañía, pero, de manera puntual, a las personas responsables de la venta y la rentabilidad de la empresa, puesto que, si se tiene la visibilidad de la información de cada cliente y cada canal, es decir, si se conoce a los clientes, se pueden tomar decisiones muy valiosas, que ayuden a la continuidad del negocio y así mismo al cumplimiento de los objetivos profesionales que se tienen para los vendedores y los gestores de la venta. También es una herramienta que les facilitará a los líderes y al equipo financiero enfocarse hacia lo que en realidad importante y no desgastarse con reportes manuales.

Capítulo 4: objetivos

General

Desarrollar una herramienta según el modelo P&L (estado de pérdidas y ganancias) para obtener la rentabilidad de la compañía por cliente y por canal, de tal forma que facilite la toma de decisiones por parte del equipo comercial.

Específicos

- Clasificar los clientes en los canales y los subcanales que existen en la compañía.
- Identificar las cuentas objeto de consolidación para la construcción del estado de pérdidas y ganancias por cliente.
- Definir la manera adecuada de clasificar por cliente las cuentas que no tienen un código de cliente específico.
- Generar un informe interactivo en el que el equipo comercial pueda visualizar la rentabilidad por cliente y por canal y el correspondiente estado de pérdidas y ganancias.

Capítulo 5: marco referencial

Estado del arte

Se hallaron tres estudios recientes relacionados con el tema, uno internacional y dos nacionales. El internacional se efectuó en Ecuador, en la Fábrica de Embutidos Bango; en cuanto a los nacionales, uno se llevó a cabo en Medellín, en la empresa Pollo Andino S. A., y el otro en Bogotá, en una empresa de consumo masivo (alimentos).

Tabla 1

Estudios relacionados con el tema tratado

Título de proyecto	Problema	Metodología	Resultados	Aporte
Los canales de distribución y la rentabilidad en la Fábrica de Embutidos Bango del cantón Pelileo (Morales Andaluz, 2016)	Los inadecuados canales de distribución disminuyen la rentabilidad en la fábrica de embutidos Bango.	El enfoque fue mixto, es decir, de carácter cualitativo y cuantitativo, y se basó en las entrevistas y en la recolección de datos financieros	“La falta de un canal de distribución adecuado a las necesidades de la empresa provoca que no se cumpla con los resultados esperados, por lo que se debe tomar medidas correctivas de manera inmediata” (p. 53)	Este trabajo tuvo una buena argumentación teórica y fue muy similar en cuanto al enfoque y a las dimensiones del estudio al efectuado en la presente investigación: canales de venta y rentabilidad
Modelo para determinar el margen de contribución para cada uno de los centros de distribución, las líneas de producto y los canales de venta para la empresa Pollo Andino S. A. (Dos Daza & Hoyos, 2014)	No se conoce el margen de contribución para cada uno de los centros de distribución, las líneas de producto y los canales de venta para la empresa Pollo Andino S. A.	Metodología de costeo	Con esta metodología de costeo, la empresa puede conocer cuáles centros de distribución son rentables y aplicar los correctivos, con el fin de reducir gastos, para volver el centro de distribución rentable y competitivo	Si se considera que desarrolló un modelo para la obtención de la rentabilidad en los diferentes canales de distribución, fue útil como base para la revisión y la asignación del costo, así como para la estructuración del contenido del presente trabajo de grado

Título de proyecto	Problema	Metodología	Resultados	Aporte
Estrategias para incrementar la rentabilidad en el canal tienda a tienda de una empresa de consumo masivo (Téllez Castañeda et al., 2017)	No se conoce la rentabilidad en el canal tienda a tienda	Este trabajo de grado fue de tipo experimental, “a través del análisis de las cifras y de los estados financieros del área comercial durante el mismo período se pudieron hallar las causas y las soluciones a los resultados obtenidos por la organización” (p. 21)	Se concluyó que el área comercial está alcanzando los resultados esperados y proyectados por los directivos de la organización., se logró evidenciar cuáles rubros ocasionaban los sobrecostos del área, se plantearon recomendaciones y se pudo observar que los resultados que se propusieron alcanzaron la viabilidad requerida	Sirvió como base para la revisión y la asignación del costo, puesto que se llevó a cabo en una empresa de consumo masivo

Fuente: elaboración propia

Marco teórico

Modelo P&L

El estado de pérdidas y ganancias o resultados (P&L) es un resumen financiero de los resultados de operaciones de una organización para un período específico (González *et al.*, 2016, p. 2).

A través del P&L se puede obtener la rentabilidad de la compañía y en el trabajo se aplicó hasta margen bruto por cliente y por canal.

Rentabilidad empresarial

Antes de presentar la definición de rentabilidad empresarial en particular, es importante conocer el concepto de rentabilidad en general:

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En

la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori (Sánchez Ballesta, 2002, p. 2).

En las empresas, la rentabilidad representa el resultado que se obtiene por acciones gerenciales y por decisiones financieras establecidas por la organización y refleja la utilidad de los activos derivada de su uso en el proceso productivo para un determinado período; se puede decir que mide la eficiencia de las operaciones de la organización (Nava Rosillón, 2009).

Los niveles de rentabilidad se establecen mediante el análisis financiero, puesto que evalúa la “eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles” (Nava Rosillón, 2009, p. 619); los resultados corresponden al rendimiento de la actividad productiva y permiten conocer si es rentable o no. Ver figura 2.

La rentabilidad sobre las ventas “expresa la utilidad que obtiene la organización en relación con sus ventas e indica el costo de las operaciones y las fluctuaciones que pueda sufrir tanto el precio como el volumen de los productos” (Nava Rosillón, 2009, p. 619); la rentabilidad sobre los activos mide “la efectividad con que se utilizan los activos necesarios para el proceso de producción” (Nava Rosillón, 2009, p. 619); la rentabilidad sobre el rendimiento sobre el capital muestra “las

ganancias generadas dado el capital aportado por los accionistas o propietarios del negocio” (Nava Rosillón, 2009, p. 619).

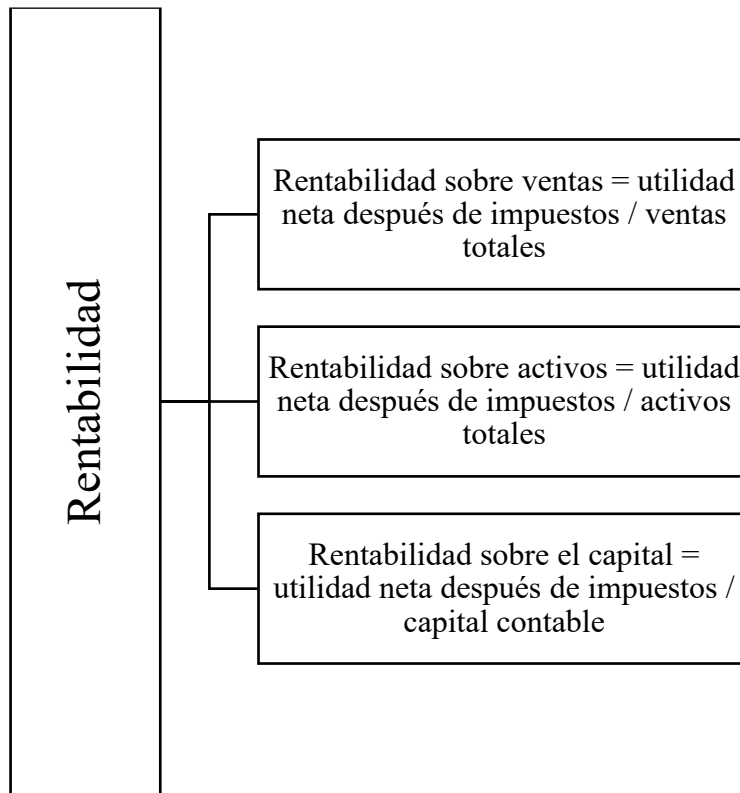


Figura 2. Indicadores de rentabilidad

Fuente: elaboración propia con base en Nava Rosillón (2009, p. 619).

Se entiende por rentabilidad de una empresa la tasa con que remunera a los capitales o recursos que utiliza. Desde un punto de vista puramente económico, uno de los fines primordiales de la empresa consiste en hacer máxima la rentabilidad de los capitales invertidos en la misma (Pérez Carballo y Vela Sastre, 1981, citados en Aguiar Díaz, 2005, p. 22).

Según Aguiar Díaz (2005), se suelen reconocer dos aspectos fundamentales de la rentabilidad empresarial: la económica y la financiera.

- La rentabilidad económica o del activo representa el rendimiento de la inversión que obtiene la empresa y relaciona un resultado antes de intereses con el total del capital económico, sin considerar la financiación y el origen. “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos” (Sánchez Ballesta, 2002, p. 5).

El indicador de la rentabilidad económica es el ROI (*return on investment* o retorno de la inversión) = margen sobre ventas * rotación del activo.

- La rentabilidad financiera representa el rendimiento de los fondos y “enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos” (Sánchez Ballesta, 2002, p. 4).

La relación que existe entre la rentabilidad económica y la financiera se define a través del apalancamiento financiero, que actúa como un amplificador o reductor de la rentabilidad financiera frente a la económica, dependiendo de la relación con el costo medio de la deuda (Sánchez Ballesta, 2002).

Para Sánchez Ballesta (2002), la rentabilidad es el “cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado” (p. 3). Para la medición de la rentabilidad se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.

2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable *stock* que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del período.
4. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta (Sánchez Ballesta, 2002, p. 4).

La importancia de conocer la rentabilidad de la empresa es que se constituye en herramienta para la toma de decisiones financieras acertadas, enfocadas a sustentar y a permitir su desarrollo en el mercado; se trata de uno de los aspectos de mayor análisis al final del período contable, para que no se afecten las actividades normales del negocio (Morales Andaluz, 2016).

Tal como lo mencionó González (2016),

La rentabilidad y el crecimiento son importantes y necesarios para que una empresa pueda sobrevivir y continúe siendo atractiva para los inversionistas. El desbalance entre estos dos objetivos conduce a una mala asignación de recursos y eventualmente a una situación de vulnerabilidad competitiva por la falta de crecimiento y a una vulnerabilidad financiera por la ausencia de rentabilidad aceptable (p. 1).

La pérdida de crecimiento y rentabilidad en los países, incluso en los más desarrollados, como consecuencia de la crisis financiera mundial, está provocando que los empresarios busquen sostener e incrementar la rentabilidad de sus negocios a través de las oportunidades que ofrecen otras naciones, que países son los emergentes que, según indicaron Orgaz *et al.* (2011), durante la década de 2000 a 2010 creció con un ritmo muy superior al de las economías desarrolladas, con lo que se han convertido en los motores de la economía global y, en consecuencia, han aumentado de modo significativo su participación en el PIB mundial, así como en el comercio, la inversión directa y los mercados financieros internacionales (Daza Izquierdo, 2015).

Rentabilidad por cliente

Es importante conocer a los clientes para poder crear soluciones que ayuden al crecimiento de ambas partes (Slywotzky, 2003). Si se conoce la rentabilidad que arrojan los clientes, se podría sugerir un portafolio distinto o quizás haya oportunidades para disminuir o aumentar la inversión que se haga en ellos. La rentabilidad por cliente es el resultado de los ingresos menos los costos y los gastos que se han invertido en el cliente; en la compañía en la que se elaboró este trabajo, sería el margen bruto (*gross margin*).

“Una regla básica de la gestión empresarial consiste en que si queremos que nuestro almacén obtenga beneficios los clientes han de sernos en su mayoría rentables” (OAX, 2016). Esto significa que se debe dirigir la empresa desde otra perspectiva, la de las ganancias, y no desde las ventas, es decir, que se debe conocer la rentabilidad de los clientes para saber cómo direccionar las acciones estratégicas frente a los clientes más valiosos con el propósito de lograr su fidelización.

Se afirma que para conocer cuáles son los clientes más rentables se deben identificar todos los ingresos y los costos de cada uno de ellos y considerar tanto los costos directos (lo que cuesta

producir el bien o el servicio) sino también los costos (forma de pago, manipulación, transporte, comisiones, almacenamiento y seguro).

Una vez conocidos los costos, se puede establecer una clasificación de los clientes más rentables mediante el cálculo del indicador CPS (*customer profitability score*): $CPS = \frac{\text{suma (ingresos - gastos)}}{\text{suma (gastos)}}$.

Mediante este indicador es posible descubrir que algunos clientes no son tan rentables como se piensa; más aún: cuestan dinero, aunque sean los más importantes. Una vez conocida la rentabilidad de cada cliente, se clasifican en tres grandes grupos según el análisis ABC (figura 3).

Donde los clientes tipo A suponen un 60% o 70% de los beneficios; los del tipo B suponen entre el 30% y 20%; y los clientes tipo C que aportan entre un 5% y un 10% del total de los beneficios. De esta manera, tendríamos una interesante clasificación con el objetivo de aplicar a cada segmento medidas concretas y dirigidas a aumentar la rentabilidad de cada grupo (OAX, 2016).

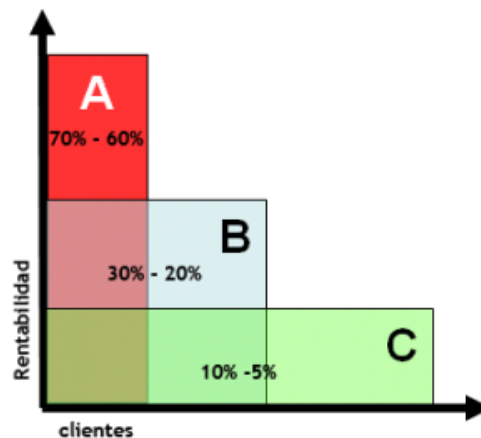


Figura 3. Clasificación según el análisis ABC

Fuente: OAX (2016)

Después de hacer el análisis de rentabilidad, se debe tener en cuenta “el potencial de negocio a medio y largo plazo o el valor que supone para la empresa disponer de algunos clientes de referencia” (OAX, 2016). El potencial de mediano y largo plazo tiene gran importancia en los niveles de rentabilidad. El beneficio por cliente aumenta de acuerdo con el incremento de la duración de la relación comercial. Esto se debe a varios factores:

- La amortización del costo de adquisición del cliente.
- Los beneficios procedentes de la realización de más compras por parte de clientes satisfechos.
- Los menores costos de venta a raíz de atender a clientes fieles.
- Los beneficios de nuevos clientes reportados por clientes satisfechos.

Castelló (2019) propuso un sistema de métricas de clientes conformado por dos grandes áreas: la rentabilidad, por un lado, y la satisfacción y la fidelidad, por otro. Para efectos del presente estudio, solo se consideró la primera área, puesto que mide lo que los clientes le aportan a la empresa, que es el propósito de la investigación. Desde luego, la otra dimensión es complementaria porque mide lo que la empresa les aporta a los clientes, pero aplicaría para otro estudio. Cabe resaltar que “estas dos grandes dimensiones son como las dos caras de una misma moneda, e indivisibles para el éxito empresarial” (p. 1).

Las métricas del área financiera son tres como se relaciona en la tabla 2.

Con respecto a las métricas, el presente trabajo se enfocó solo hacia las dos primeras puesto que interesó tener el P&L en lo referente al margen bruto que arrojó cada cliente, es decir, en cuanto al beneficio y la rentabilidad.

Tabla 2

Métricas

Métrica	Definición	Fórmula
Métrica 1. Beneficio del cliente (customer profit)	Esta medición se define como la diferencia entre los ingresos recibidos y los costos asociados con la relación con el cliente	Beneficio del cliente = ingresos del cliente - gastos de gestión del cliente
Métrica 2. Rentabilidad comercial del cliente	Con la métrica de rentabilidad del cliente, que se obtiene al utilizar las variables de precio neto pagado y de costo de venta, se obtiene una medición de la rentabilidad “comercial” del cliente	Rentabilidad comercial del cliente = precio neto pagado – costo de venta al cliente
Métrica 3. Valor de por vida del cliente (customer lifetime value o CLV)	La idea subyacente es medir el ingreso total que recibiría una empresa de un cliente durante el tiempo que de su permanencia con ella	$CLV1 = (CF1 / (1 + r) + (CF2 / (1 + r)^2) + \dots (CFn / (1 + r)^n)$

Fuente: Castelló (2019)

Capítulo 6: diseño metodológico

El enfoque de este trabajo fue cuantitativo y el tipo de estudio fue descriptivo-analítico (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Los pasos para llevar a cabo el trabajo de campo fueron los siguientes:

Descriptivo: en esta etapa se cumplió objetivo específico 1, que fue: clasificar los clientes en los canales y los subcanales que hay en la compañía. En este punto se hicieron la descarga del maestro de clientes del sistema, la revisión de los canales y los subcanales de ventas, la asignación correcta y la actualización del maestro.

Analítico: en este paso se cumplió el segundo objetivo, que fue identificar las cuentas objeto de consolidación para la construcción del estado de pérdidas y ganancias por cliente, que implicó recopilar información sobre las ventas, los gastos comerciales y los costos.

Propositivo: en esta etapa se cumplieron los objetivos tres y cuatro. El tercero fue definir la manera adecuada de clasificar por cliente las cuentas que no tenían un código de cliente específico y el cuarto que fue generar el informe, con sus tablas y sus gráficos.

Capítulo 7: desarrollo del trabajo

Para el desarrollo de la herramienta se llevaron a cabo los siguientes pasos, de acuerdo con los objetivos específicos:

Paso 1. Clasificación de los clientes en los canales y los subcanales que existen en la compañía

Se partió de la revisión y la correcta asignación de canales y subcanales de venta. Esta revisión se hizo a través de una descarga del maestro de clientes del sistema que maneja la compañía (JD Edwards o JDE) hacia Excel. Este maestro contiene los siguientes campos:

- Código de cliente: es el código que arroja el sistema por cada cliente o por punto de venta creado.
- Código de familia: es el código que arroja el sistema por cada familia de clientes existente. Una familia puede tener varios códigos de clientes asociados. Por ejemplo:

Tabla 3

Pantallazo de maestro de clientes

COD_CLIENTE	COD_FAMILIA	NOMBRE_PDV
111988	141390	CLIENTE ABC CALI
115861	141390	CLIENTE ABC MEDELLIN
115862	141390	CLIENTE ABC BOGOTA

Nota: se cambiaron los nombres de los clientes para preservar la confidencialidad

Fuente: muestra de descarga de JDE.

- Nombre de cliente: razón social del cliente o del punto de venta.
- Ciudad, NIT y dirección.
- Nombre del ejecutivo que maneja el cliente: este campo es importante porque en la herramienta desarrollada se pueden revisar las cifras por responsable de los clientes.

- Canal de venta: en la compañía objeto del trabajo se manejan los siguientes canales de venta:

Tabla 4

Canales de venta

Subcanal	Canal
Grandes Distribuidores (GD)	Tradicional
Clubs	Moderno
D2D	Door to Door
Discounters	Moderno
Droguerías	Moderno
Ecommerce	Ecommerce
Autoservicios (Key Accounts: KA)	Moderno
TAT (Tienda a tienda: Mom & Pops)	Tradicional
Otros Autoservicios	Tradicional

Fuente: descarga de JDE

Una vez se descargó el maestro en Excel, se procedió a la revisión de cada uno de los clientes de la compañía y se encontró que 15 clientes tenían el subcanal y el ejecutivo de venta mal asignados; por lo tanto, se hicieron los cambios en el sistema (JDE) con el analista de cartera, que es la única persona autorizada para cambiar el maestro de clientes de la compañía. Los 1,382 puntos de venta (PDV) quedaron clasificados así:

Tabla 5

Subcanales y canales

Subcanal	Canal	Cantidad PDV
Big Distributors	Tradicional	56
CLUBS	Moderno	120
D2D	Door to Door	2
DISCOUNTERS	Moderno	47
Drugstores	Moderno	39
Ecommerce	Ecommerce	34
KA	Moderno	925
Mom & Pops	Tradicional	90
Other Retailers	Tradicional	69
Total		1382

Fuente: elaboración propia con base en descarga de JDE

Después de realizadas las correcciones se descargó de nuevo el maestro de clientes para corroborar que los cambios se hubiesen hecho en debida forma, con el fin de garantizar que las cifras por analizar correspondiesen con exactitud a la realidad de los canales y los responsables de la venta.

Paso 2. Identificación de las cuentas objeto de consolidación para la construcción del estado de pérdidas y ganancias por cliente

Venta (*gross sales*): la venta es el resultado del precio por la cantidad de cajas vendidas a cada cliente. Esta cuenta contable no permite registros manuales, es decir, que todo debe ser registrado a través de una factura o de una nota de devolución. Cabe anotar que la compañía tiene una lista de precios única, que es aprobada por todo el equipo de liderazgo, y solo hay una persona autorizada en el área de finanzas comerciales para hacer los cambios requeridos. La venta siempre se le asigna al cliente respectivo y el sistema tiene la restricción adecuada para que no permita registrar ningún documento que no tenga el campo de cliente, así que no hay ningún inconveniente en el momento de hacer la clasificación por cliente, por canal y por subcanal para el desarrollo del modelo propuesto.

Gasto comercial (*trade spend*): es el gasto relacionado con la venta a través de los clientes de la compañía. Incluye tanto lo que está estipulado en contratos, como las actividades adicionales, también llamadas discrecionales o extracontractuales. Esta inversión se hace para apoyar los márgenes comerciales o para reducir el precio de los productos al consumidor. A continuación, se relacionan las cuentas objeto de consolidación:

Tabla 6

Cuentas del gasto comercial

Grupo	Descripción	Cuentas
Descuentos en efectivo	Se otorgan para acortar los tiempos de pago de los clientes	Descuento por pronto pago
Descuentos logísticos (incondicionales)	Descuentos por delegación de la distribución	Centralización de bodegas (<i>cross docking</i>)
		Operador logístico
Descuentos promocionales condicionados	Descuentos otorgados para acciones específicas	Diferencia en unificación de precios
		Bonificaciones de producto
		Reducción de precios
		Descuento y ofertas (porcentaje) (<i>price off</i>)
Incentivos para el desarrollo del negocio	Descuento con condiciones específicas acordadas que están relacionadas con el desarrollo del negocio	Incentivos por crecimiento
		Incentivos al vendedor del cliente
		Desarrollo del negocio local
Promociones en el punto de venta	Negociaciones por actividades promocionales	Publicaciones
		Exhibiciones
Incentivos por colocación	Apertura de nuevos negocios	Apertura de nuevos almacenes y bodegas

Fuente: elaboración propia

Las tres razones principales por las que se hacen promociones en los clientes son: drenar inventarios específicos, incrementar el tráfico de consumidores y propiciar las ventas cruzadas (*cross-selling* o armado de combos de productos para generar mayor rotación). Cada inversión debe registrarse en la cuenta y para cada cliente para los que se esté ejecutando la actividad.

Costos: los costos están compuestos por costo estándar, fletes (*freight out*), costos de importación (*freight in*) y variaciones de costo. El costo estándar se construye una vez al año y su utilización comienza en el sistema a partir del día 1 para el año que se obtuvo. En la empresa objeto de estudio se tienen producción local y productos importados. Para los últimos, el costo es el resultado del costo de transferencia (*transfer price*)² por el costo de importación.

² *Transfer price*: precio de compra del producto terminado importado desde otra sede de la compañía.

Para hallar el costo estándar de la producción local, se debe conocer el costo de los materiales (BOM: *bill of materials*) y el costo de conversión. El BOM es el resultado del precio de los materiales por las cantidades utilizadas y el costo de conversión es el resultado de la tarifa de línea por el tiempo del SKU³ en la línea.

Cabe anotar que el costo está compuesto por costos fijos y variables, los cuales han sido previamente revisados con el equipo de costos, llegando a la conclusión que el 22% corresponde a costos fijos y el 78% corresponde a costos variables. Dentro de los costos fijos se encuentra la nómina, depreciaciones, asignaciones regionales por personas o por modificaciones en la planta, cargos financieros y mantenimientos fijos. Dentro de los costos variables están los materiales, las mercancías importadas, mantenimientos y los fletes, por mencionar los rubros más importantes. A continuación, se presenta el diagrama correspondiente para una mejor comprensión.

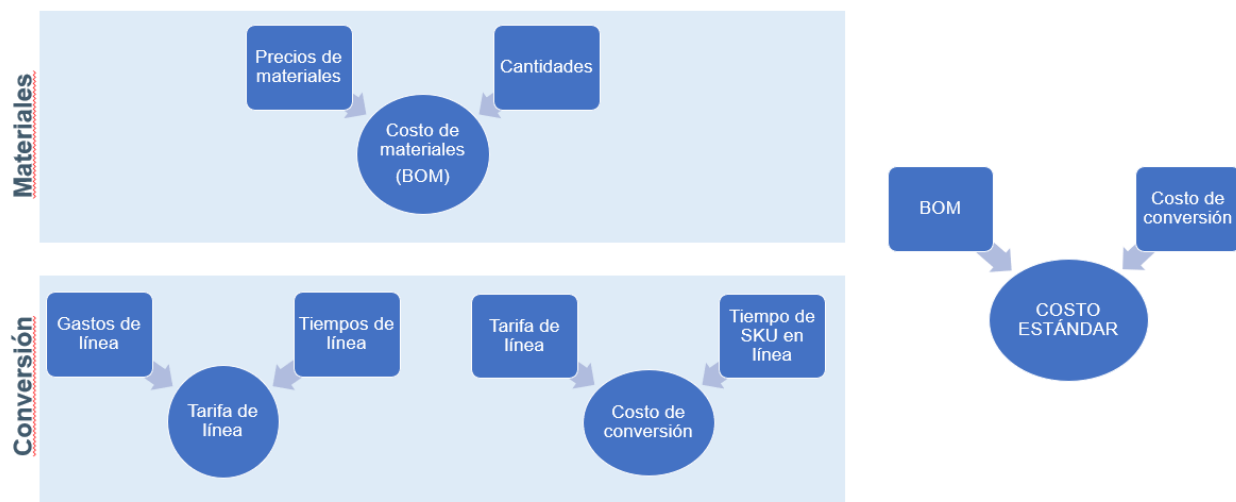


Figura 4. Pasos para obtener el costo estándar

Fuente: elaboración propia

³ SKU: *stock keeping unit*, que se puede traducir como número único de referencia.

La construcción del costo estándar se hace entre finanzas y el equipo de manufactura para que esté muy cercano a la realidad y así la compañía pueda hacer unas estimaciones correctas de sus márgenes de ganancia. Sin embargo, lograr que el costo estándar sea exacto no es posible, puesto que con la marcha del negocio se irán presentando variaciones, tales como las de manufactura, de logística (*supply services*), de precio y de tasa de cambio. El costo estándar y el flete (*freight out*) se asignan, desde el punto de vista contable, por cliente en el momento de la generación de la venta y para las cuentas de costos de importación (*freight in*) y las variaciones se prorratea de acuerdo con la venta, que se define más adelante.

Paso 3. Definición de la manera adecuada de clasificar por cliente aquellas cuentas que no tienen un código de cliente específico

Una vez identificadas las cuentas objeto de consolidación para el modelo de P&L por cliente, se procedió a imponer una restricción en el sistema para que no permita hacer ningún registro en dichas cuentas sin el diligenciamiento del campo de cliente con el fin de que todo quede asignado en debida forma a cada cliente al que se le vende. Este paso se hace con ayuda del Departamento de Contabilidad.

Definido todo lo anterior, con ayuda del Departamento de Sistemas se hicieron tres descargas desde el sistema JDE hacia Excel:

- Descarga de todo el movimiento de las cuentas objeto de estudio de los tres últimos años, que contiene la siguiente información: cuenta contable, categoría (marca) y SKU al que está asignada cada cuenta, grupo al que pertenece la cuenta (*gross sales, trade spend, costos*), cliente y valor.
- Descarga del maestro de clientes.
- Descarga de las cuentas que no caen a cliente: costos de importación versus variaciones de costos.

Prorrateo de las cuentas del costo que no están asignadas por cliente.

Como antes se mencionó, hay dos cuentas que hacen parte del costo que no quedan asignadas para cliente en el sistema. Para asignarlas al cliente se propuso prorratear de acuerdo con la venta para así tener una mayor certeza de la rentabilidad que cada uno arroja.

Este prorrateo se hizo en Excel: se tomaron como insumo las descargas realizadas de ambas cuentas y se asignó a cada cliente la porción correspondiente, dependiendo el peso de la venta que haya tenido en dicha categoría. Ejemplo: la cuenta de variación de manufactura tuvo un impacto de \$10 millones en la marca 1. Esta categoría vendió \$70 m y los clientes que la vendieron fueron:

Cliente A: \$35 m, equivalente al 50%.

Cliente B: \$13 m, equivalente al 18.57%

Cliente C: \$22 m, equivalente al 31.43%.

Los mismos porcentajes se le asignaron a cada cliente sobre el valor de la variación de los costos o del costo de importación, lo que se hizo con una tabla dinámica en Excel. Una vez realizada dicha asignación, se procedió a la consolidación de las cifras y se obtuvieron así el ingreso neto y el margen bruto por cliente y por canal.

A continuación, se resumen las variables objeto de consolidación para la elaboración de la herramienta:

Tabla 7

Variables

Categoría	Variable	Definición
Beneficio del cliente	Ingresos del cliente	Representan los ingresos provenientes de la actividad principal de la empresa por cliente; en otras palabras, es la venta que realiza la compañía en cada cliente (gross sales)
	Gastos de gestión del cliente	Es el gasto relacionado con la venta de los productos a través de los clientes de la compañía (trade spend)
Rentabilidad comercial del cliente	Precio neto pagado	Ingresos netos recibidos de los clientes, es decir, ventas brutas menos gasto comercial (net revenue)
	Costo de venta al cliente	Son los costos y los gastos asociados con la venta de los productos a través de los clientes (Cogs)

Fuente: elaboración propia

Paso 4. Elaboración del informe interactivo

Como ya se obtuvo la información consolidada en Excel, se elaboró la herramienta de reporte en Power BI para que el equipo comercial pueda analizar los resultados de la estrategia para cada uno de sus clientes en cada canal de venta, tanto del cierre del mes como del acumulado del año. Se contó con el apoyo del coordinador del Área Inteligencia de Ventas para el desarrollo del *dashboard*, en el que se presentaron las cifras consolidadas, las gráficas y las métricas de los resultados del cierre financiero por cliente y por canal.

En cuanto a Power BI (Power Business Intelligence), “es una colección de servicios de software, aplicaciones y conectores que trabajan juntos para convertir fuentes de datos no relacionadas en información coherente, visualmente envolvente e interactiva”. Es una herramienta sencilla, rápida, también es estable y brinda análisis en tiempo real y un desarrollo personalizado (Microsoft Docs, 2019).

Creación de tablas

Con ayuda del Departamento de Inteligencia de Ventas se crearon las siguientes tablas en Power BI.

- Tabla de P&L por canal y por cliente. Ver tabla 8, en la que se pueden observar el ingreso neto (*net revenue*) y el margen bruto (*gross margin*) que arrojaron cada canal, cada subcanal y cada cliente. También se encuentran los ítems del gasto comercial versus el ingreso neto (porcentaje del gasto comercial o %TS) y del margen bruto versus el ingreso neto (porcentaje del margen bruto o %GM), y sus respectivas variaciones versus el año anterior. Estos ítems son importantes ya que la compañía tiene un objetivo comprometido para el total del país y con esta información se podrá revisar cuáles canales son los que diluyen el margen y cuáles los que aportan de manera favorable, para así poder generar acciones encaminadas a superar el objetivo propuesto. Según la misma estructura, también se crearon tablas por marca, por ejecutivo de venta y para la lista de los veinte clientes más importantes del país.

Tabla 8

Tabla de P&L (pérdidas y ganancias) por canal y por cliente

MACROCANAL	GS	TS	NR	GM 3P	Mix NR	NR Abs vs PY	NR Var % vs PY	%TS	%TS PY	TS Impact vs PY	Var %TS bps vs PY	%GM	GM 3P Var bps	GM Impact vs PY
[-] MODERN TRADE	18,405M	4,389M	14,016M	5,166M	49.1%	-1,258M	-8.2 %	31.3 %	28.3 %	332M	304	36.9 %	-1,317	-2,013M
[-] KA	9,750M	2,899M	6,850M	2,659M	24.0%	-40M	↓ -0.6 %	42.3 %	36.8 %	278M	↓ 556	38.8 %	↓ -1,507	-1,183M
[-] CLUBS	6,934M	1,113M	5,821M	2,033M	20.4%	656M	↑ 12.7 %	19.1 %	15.9 %	164M	↓ 326	34.9 %	↓ -1,296	-833M
[-] Discounters	1,151M	229M	921M	380M	3.2%	-2,055M	↓ -69.0 %	24.9 %	30.3 %	-39M	↑ -545	41.2 %	↓ -343	-14M
[-] Drugstores	571M	147M	423M	95M	1.5%	181M	↑ 74.7 %	34.8 %	25.9 %	30M	↓ 887	22.4 %	↓ -2,980	-142M
[-] DTT	14,339M	2,665M	11,674M	4,732M	40.9%	-2,022M	-14.8 %	22.8 %	16.9 %	587M	588	40.5 %	-617	-995M
[-] Big Distributors	9,605M	1,496M	8,110M	3,600M	28.4%	-1,852M	↓ -18.6 %	18.4 %	13.9 %	323M	↓ 453	44.4 %	↓ -577	-630M
[-] Mom & Pops	3,953M	1,015M	2,938M	845M	10.3%	111M	→ 3.9 %	34.6 %	26.4 %	190M	↓ 818	28.8 %	↓ -319	-154M
[-] Other Retailers	674M	109M	565M	274M	2.0%	-259M	↓ -31.4 %	19.3 %	15.7 %	17M	↓ 358	48.4 %	↓ -1,079	-71M
[-] Employee Fund	107M	45M	61M	14M	0.2%	-22M	↓ -26.0 %	74.1 %	73.5 %	0M	↓ 60	22.5 %	↑ 1,147	7M
[-] D2D	1,326M	415M	911M	359M	3.2%	905M	↑ 16074.1 %	45.6 %	43.9 %	11M	166	39.4 %	-3,449	-322M
[-] D2D	1,326M	415M	911M	359M	3.2%	905M	↑ 16074.1 %	45.6 %	43.9 %	11M	↓ 166	39.4 %	↓ -3,449	-322M
[+] PSMT USA	1,014M	153M	860M	-21M	3.0%	860M	0.0 %	17.8 %		153M	1,781	-2.5 %	-249	-1,035M
[+] OTHER	20M	-566M	586M	932M	2.1%	-600M	-50.6 %	-96.6 %	-24.8 %	-559M	-7,174	159.1 %	14,555	929M
[+] ECOMMERCE	580M	3M	577M	299M	2.0%	346M	149.5 %	0.5 %	29.0 %	-127M	-2,847	51.8 %	6,759	370M
[+] Total	35,684M	7,123M	28,561M	11,403M	100.0%	-2,070M	-6.8 %	24.9 %	22.0 %	686M	293	39.9 %	-650	-2,175M

Nota: las cifras no son reales para preservar la confidencialidad de la compañía

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

- Tabla de impactos en margen bruto (GM) por cliente y canal, en la que se pueden revisar otras variables que pueden estar afectando el margen bruto de la compañía, como son la mezcla (hace referencia al portafolio vendido), el costo de importación (FI) y las variaciones de costos y el flete (FO), en comparación con el año anterior. Ver tabla 9.
- Tabla del porcentaje del gasto comercial (%TS) por marca y por cliente: se elaboró para identificar las categorías que estuvieron por encima o por debajo del gasto comercial total del país y en cuáles clientes se encontraron para así generar planes de acción para la optimización de los recursos. Ver tabla 10.
- Tabla del porcentaje de ingresos netos (%NR) por marca y por cliente: se construyó para identificar el peso del ingreso neto en cada una de las marcas por cada cliente puesto que, si se conoce el portafolio de cada cliente, es posible enfocarse hacia su potenciación a través de las actividades comerciales. Ver tabla 12.

Tabla 9

Tabla de impactos en GM (margen bruto) por cliente y canal

MACROCANAL	GM Impact vs PY	Mix Impact	FI Impact	VAR Impact	%FO	FO Var bps
MODERN TRADE	-2,013M	219M	156M	1676M	5.3 %	-239
+ KA	-1,183M	107M	70M	801M	5.7 %	↓ -86
+ CLUBS	-833M	115M	68M	582M	5.2 %	↓ -135
+ Discounters	-14M	-41M	3M	212M	3.2 %	↓ -922
+ Drugstores	-142M	19M	15M	80M	4.8 %	↓ -141
DTT	-995M	-308M	11M	602M	6.4 %	92
+ Big Distributors	-630M	-179M	7M	422M	5.6 %	↑ 73
+ Mom & Pops	-154M	-184M	8M	136M	8.6 %	↑ 128
+ Other Retailers	-71M	6M	-4M	63M	6.9 %	↓ -4
+ Employee Fund	7M	4M	0M	-19M	3.0 %	↑ 32
D2D	-322M	300M	24M	68M	3.2 %	321
+ D2D	-322M	300M	24M	68M	3.2 %	↑ 321
PSMT USA	-1,035M	333M	64M	463M	2.5 %	253
OTHER	929M	-328M	-60M	-1027M	0.0 %	-139
ECOMMERCE	370M	-2M	-3M	-100M	5.9 %	-66
Total	-2,175M	-157M	188M	1710M	5.5 %	-94

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Tabla 10

Tabla del porcentaje del TS (gasto comercial) por marca y por cliente

TS by Brand/Customer YTD																			
CANAL	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4	Marca 5	Marca 6	Marca 7	Marca 8	Marca 9	Marca 10	Marca 11	Marca 12	Marca 13	Marca 14	Marca 15	Marca 16	Marca 17	Marca 18	Total
OTHER	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	-100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %			0.0 %	-99.3 %	0.0 %	-100.0 %	-100.0 %	-99.8 %
Ecommerce	-100.0 %	-100.0 %	-100.0 %	-107.3 %	-100.0 %	-100.0 %	-87.6 %	-164.6 %	-45.1 %	-85.3 %	-100.0 %	-100.0 %	-100.0 %	-100.0 %	-98.1 %	-100.0 %	-93.9 %	-92.8 %	-96.6 %
PSMT USA	-7.3 %		-48.4 %	0.3 %	1.6 %		-6.6 %	-15.7 %	8.8 %	0.0 %					-2.9 %		4.6 %	4.7 %	0.5 %
Big Distributors	31.6 %			58.7 %				12.1 %	21.1 %										31.6 %
CLUBS	14.9 %	12.9 %	20.0 %	16.1 %	9.5 %	10.8 %	19.3 %	30.8 %	37.0 %	14.9 %	0.0 %			14.1 %	16.0 %	15.2 %	18.9 %	15.0 %	18.4 %
Other Retailers	18.8 %	8.7 %	17.2 %	78.8 %	96.7 %	18.3 %	515.7 %	39.8 %	42.2 %	14.5 %			-100.0 %	36.9 %	44.2 %		1.2 %	13.1 %	19.1 %
Discounters	24.9 %	7.2 %	11.1 %	19.4 %	16.1 %	5.7 %	9.9 %	39.8 %	7.6 %	2.6 %	0.0 %			7.3 %	46.7 %	5.2 %	17.6 %	20.0 %	19.3 %
Mom & Drugstores	0.0 %		0.0 %	0.0 %				32.7 %	25.8 %						-100.0 %		16.1 %	0.0 %	24.9 %
KA	6.2 %	-6.3 %	31.5 %	13.0 %	8.2 %	-1.8 %	8.5 %	3.3 %	59.2 %	21.0 %	0.0 %			32.5 %	29.4 %		39.3 %	44.6 %	34.6 %
D2D	-122.7 %		-5.7 %	-242.6 %	-100.0 %	-0.3 %	-100.0 %	50.3 %	-33.6 %	-100.0 %				69.2 %	-154.2 %		-36.1 %	550.7 %	34.8 %
Employee Fund	114.2 %	36.0 %	51.4 %	40.8 %	38.2 %	33.6 %	37.8 %	39.4 %	41.3 %	58.7 %	0.0 %		0.0 %	32.5 %	29.9 %	54.5 %	42.3 %	51.0 %	42.3 %
Total	42.0 %		50.0 %	2.2 %	36.1 %		43.6 %	40.0 %	-324.3 %					0.0 %	0.0 %		57.9 %	45.4 %	45.6 %
Total	73.5 %	0.0 %	73.3 %	83.4 %	73.6 %	74.1 %	73.4 %	73.1 %	73.4 %	74.1 %	0.0 %			73.4 %	73.5 %	0.0 %	73.4 %	73.4 %	74.1 %
Total	27.0 %	21.7 %	21.4 %	32.9 %	54.3 %	5.0 %	55.2 %	33.8 %	34.2 %	22.5 %	-100.0 %	-100.0 %	-100.0 %	21.0 %	22.6 %	43.4 %	20.2 %	22.6 %	24.9 %

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Tabla 11

Tabla del porcentaje del GM (margen bruto) por marca y por cliente

GM by Brand/Customer YTD																			Total	
CANAL	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4	Marca 5	Marca 6	Marca 7	Marca 8	Marca 9	Marca 10	Marca 11	Marca 12	Marca 13	Marca 14	Marca 15	Marca 16	Marca 17	Marca 18	Total	
PSMT USA	28.3 %			171.6 %				39.6 %	-175.9 %									0.0 %	54.6 %	-2.5 %
Drugstores	82.7 %		96.6 %	163.3 %	100.0 %	163.9 %	100.0 %	-2.1 %	72.5 %	100.0 %				35.4 %	127.6 %			56.5 %	-139.3 %	22.4 %
Employee Fund	-6.6 %	0.0 %	189.3 %	57.2 %	94.2 %	520.7 %	-10.6 %	-11.1 %	-37.1 %	41.1 %	0.0 %			41.5 %	4.8 %	0.0 %		46.6 %	51.4 %	22.5 %
Mom & Pops	78.3 %	88.3 %	58.9 %	73.5 %	60.0 %	91.8 %	30.5 %	27.6 %	-194.6 %	42.2 %	0.0 %			45.9 %	11.3 %			45.0 %	25.6 %	28.8 %
CLUBS	37.0 %	89.4 %	33.8 %	32.6 %	62.2 %	119.2 %	-244.1 %	9.4 %	-17.7 %	50.9 %			100.0 %	52.3 %	5.5 %			49.5 %	32.4 %	34.9 %
KA	171.1 %	69.8 %	38.6 %	63.8 %	78.9 %	120.4 %	19.9 %	5.2 %	-6.7 %	37.0 %	0.0 %		0.0 %	49.8 %	25.8 %	70.8 %		45.9 %	44.5 %	38.8 %
D2D	-0.6 %		90.8 %	49.6 %	51.7 %		21.8 %	51.7 %	299.2 %						0.0 %			40.0 %	119.1 %	39.4 %
Discounter	0.0 %		0.0 %	0.0 %				22.6 %	15.2 %						100.0 %			59.9 %	0.0 %	41.2 %
Big Distributors	47.4 %	78.7 %	76.3 %	80.7 %	40.1 %	124.7 %	27.0 %	15.4 %	-32.2 %	42.2 %	0.0 %	0.0 %		56.2 %	32.0 %	71.3 %		41.1 %	63.4 %	44.4 %
Other Retailers	42.9 %	87.0 %	89.0 %	74.9 %	55.1 %	137.0 %	35.9 %	1.1 %	8.5 %	57.3 %	0.0 %			52.7 %	18.5 %	79.9 %		43.3 %	66.2 %	48.4 %
Ecommerce	50.5 %		284.1 %	63.1 %	87.7 %		42.4 %	42.8 %	6.7 %	0.0 %					39.8 %			59.7 %	54.2 %	51.8 %
OTHER	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %		0.0 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %			0.0 %	99.6 %	0.0 %		100.0 %	100.0 %	99.9 %
OTHER	659.8 %	-1148.9 %	102.1 %	55.9 %	748.0 %	152.0 %	984.4 %	1076.8 %	-9.2 %	115.8 %	52.5 %	5970912.7 %	497.4 %	100.0 %	64.1 %	100.0 %		122.2 %	175.6 %	159.1 %
Total	45.4 %	52.4 %	67.7 %	65.1 %	78.2 %	144.5 %	26.7 %	23.8 %	-68.2 %	43.5 %	52.5 %	5970912.7 %	455.8 %	53.9 %	23.0 %	71.9 %	47.5 %	47.8 %	39.9 %	

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Tabla 12

Tabla del porcentaje del NR (ingreso neto) por marca y por cliente

%NR by Brand/Customer YTD																				
CANAL	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4	Marca 5	Marca 6	Marca 7	Marca 8	Marca 9	Marca 10	Marca 11	Marca 12	Marca 13	Marca 14	Marca 15	Marca 16	Marca 17	Marca 18	Total	
+	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		0.00%	0.00%	-0.52%	0.00%	0.00%	0.00%			0.00%	-0.50%	0.00%	-0.20%	-0.02%	-0.22%	
+	Big Distributors	7.70%	39.96%	49.34%	39.26%	4.34%	24.41%	15.83%	14.82%	2.81%	59.30%	0.00%	0.00%	52.97%	45.01%	13.44%	28.98%	18.72%	28.39%	
+	CLUBS	25.75%	2.32%	4.36%	14.09%	32.08%	4.42%	4.50%	22.60%	8.21%	3.92%		10.46%	6.78%	5.48%		22.11%	41.89%	20.38%	
+	D2D	17.89%		1.42%	3.32%	7.39%		33.72%	9.74%		-1.45%			0.00%			1.41%	0.70%	3.19%	
+	Discounters	0.00%		0.00%	0.00%			8.77%	11.36%					-0.34%			4.14%	0.00%	3.23%	
+	Drugstores	-0.44%		3.55%	-0.88%	-2.08%	49.47%	-3.07%	5.00%	3.31%	-0.09%			1.28%	-0.60%		1.68%	0.16%	1.48%	
+	Ecommerce	7.68%		0.16%	1.69%	4.66%		9.59%	0.63%	2.99%	0.00%			2.95%			1.58%	3.40%	2.02%	
+	Employee Fund	2.53%	0.00%	0.02%	0.27%	0.39%	0.13%	1.09%	0.20%	0.31%	0.04%	0.00%		0.08%	0.11%	0.00%	0.09%	0.40%	0.21%	
+	KA	2.84%	49.48%	13.60%	34.79%	48.66%	15.13%	32.16%	24.48%	32.39%	21.95%	0.00%	0.00%	33.60%	13.64%	79.40%	23.49%	27.81%	23.99%	
+	Mom &	0.21%	0.41%	23.13%	1.57%	0.10%	1.16%	0.22%	0.71%	8.60%	10.44%	0.00%		1.05%	30.91%		12.24%	0.80%	10.29%	
+	OTHER	2.17%	1.85%	3.95%	1.97%	1.36%	3.56%	1.75%	0.58%	3.30%	2.54%	100.00%	100.00%	89.54%	1.38%	2.43%	2.11%	2.06%	2.87%	2.05%
+	Other Retailers	0.79%	5.98%	0.47%	3.86%	3.11%	1.72%	4.22%	0.42%	1.65%	1.89%	0.00%		2.87%	0.90%	5.05%	2.42%	2.30%	1.98%	
+	PSMT USA	32.89%			0.05%				12.58%	26.54%								0.97%	3.01%	
	Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Creación de gráficas

Con ayuda del Departamento de Inteligencia de Ventas se crearon las siguientes gráficas en Power BI, con el objetivo de que la fuerza de ventas pueda entender de una manera más sencilla los resultados de los principales indicadores de la compañía.

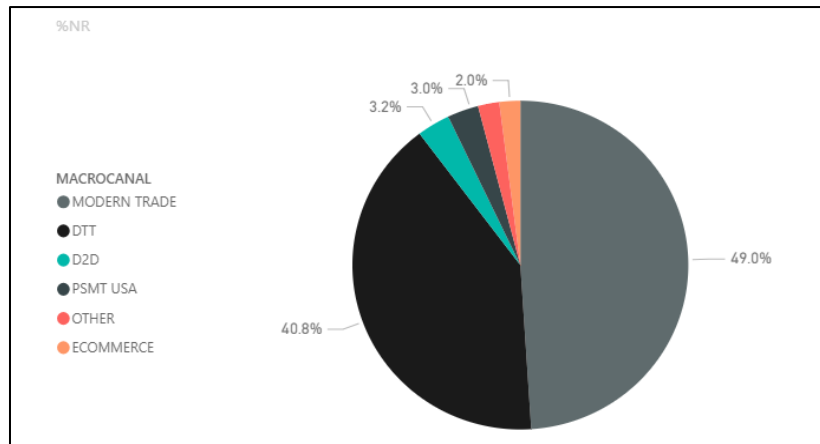


Figura 5. *Ingreso neto por macrocanal*

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Se podría concluir de la gráfica que el 49% del ingreso neto de la compañía se obtiene a través del canal moderno (supermercados, clubs, grandes tiendas de descuentos y farmacias), el 41% a través del canal tradicional (grandes distribuidores, tienda a tienda o TAT y otros autoservicios), 3.2% del canal puerta a puerta o D2D 2% a través del canal de comercio electrónico (clientes directos).

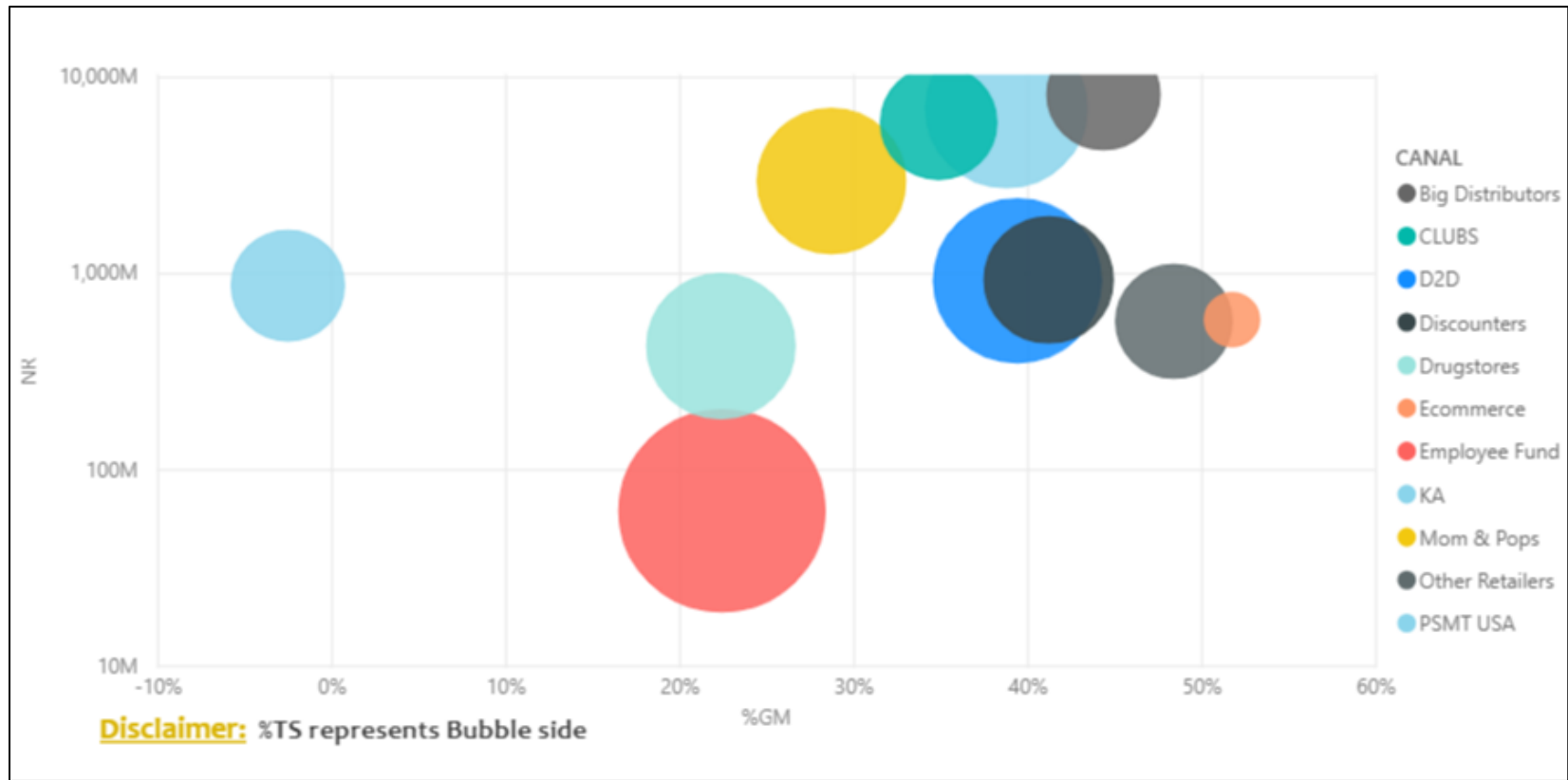


Figura 6. Representación del NR (ingreso neto), del TS (gasto comercial) y del GM (margen bruto) por canal

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

De una manera didáctica se dio a conocer la importancia de cada canal en el país y, para este ejemplo, el canal de grandes distribuidores fue el que más aportó al ingreso neto (NR) de la compañía, mientras que el de comercio electrónico fue el que mayor margen bruto arrojó. El tamaño de la burbuja indica el nivel de inversión (*trade spend*) que tuvo cada canal.

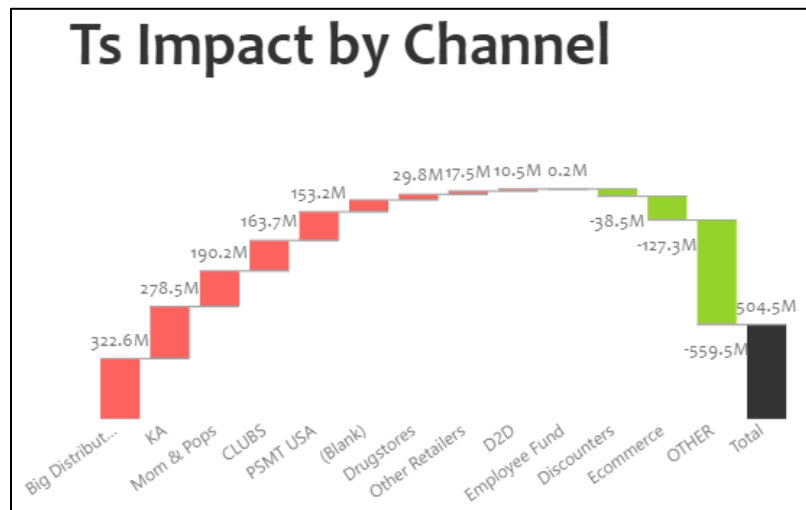


Figura 7. Impacto del gasto comercial por canal

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

En la anterior figura se muestra de manera fácil cuáles canales están teniendo mayor inversión en comparación con el año anterior y cuáles están trayendo ahorros, con el fin de tomar planes de acción en el futuro.

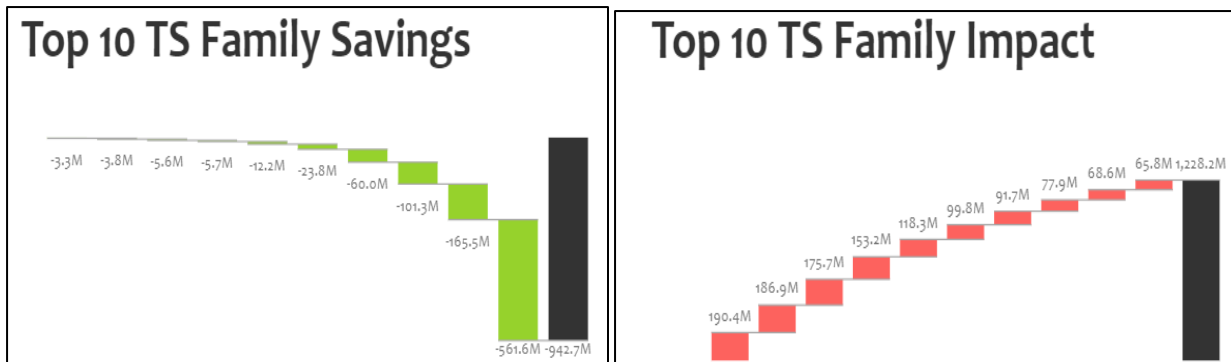
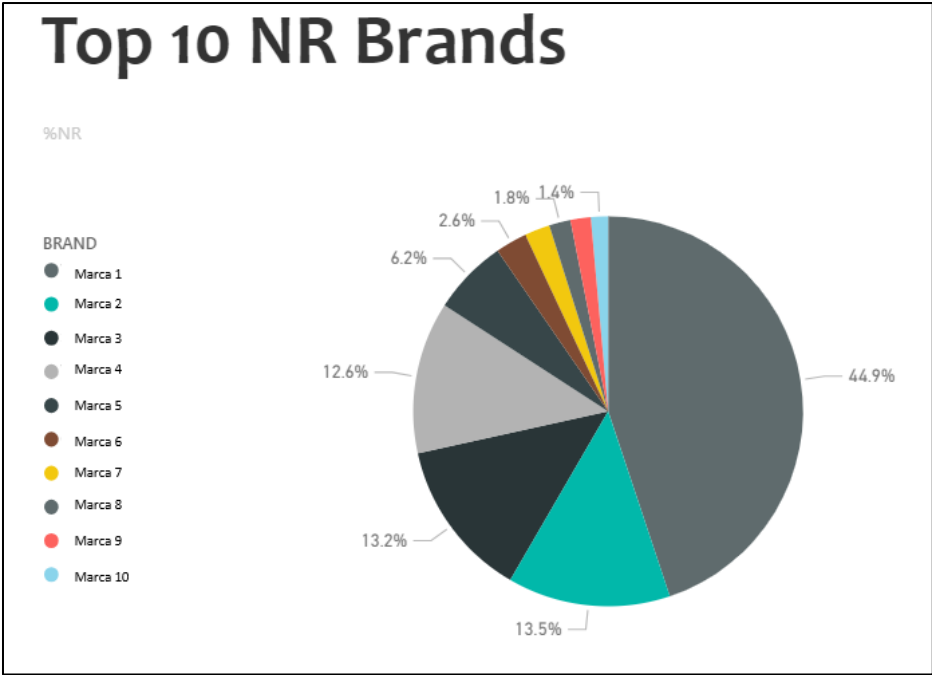


Figura 8. Lista de los diez clientes que están teniendo mayores eficiencias versus los del año anterior y los que están teniendo mayor gasto

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

La figura que sigue se hizo para dar visibilidad al peso de cada categoría en el ingreso del país y, además, al nivel de inversión y al margen bruto de cada una.



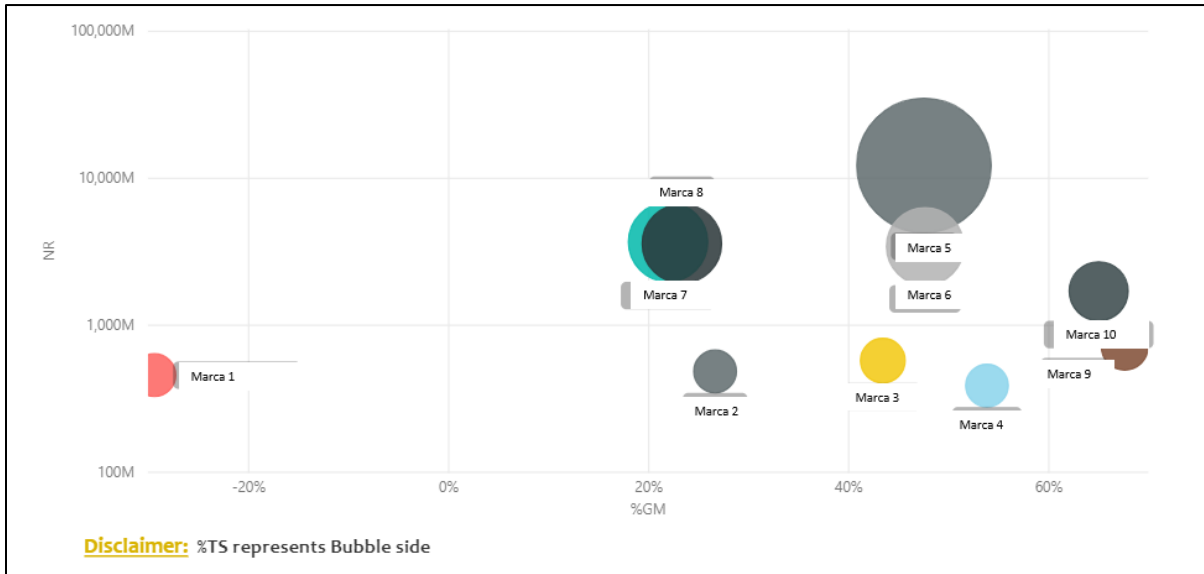


Figura 9. Lista de los diez primeros clientes por ingreso neto, gasto comercial y margen bruto por marca

Fuente: elaboración propia mediante la herramienta de P&L por cliente (PBI)

Paso 5. Análisis de Capital de Trabajo por Canal

Una vez consolidado el estado de pérdidas y ganancias, se considera importante revisar el comportamiento de la cartera que tienen los clientes y canales de la compañía, puesto que la inversión en capital de trabajo que comprometen las ventas es uno de los factores más importantes en la medición de la rentabilidad. A continuación, se presentan los días de cartera por canal y el cálculo del margen del capital de trabajo ($\text{capital de trabajo} / \text{ventas}$), en donde el capital de trabajo corresponde a las cuentas por cobrar, ya que no tenemos pasivos corrientes asociados a los clientes ni tampoco inventarios con dicha asignación. Sin embargo, cabe aclarar que el capital de trabajo de la compañía es elaborado con todas las variables ($\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$).

Tabla 13

Tabla del margen de capital de trabajo y días de cartera

	Big Distributors	Mom & Pops	Other Retailers	Employee Fund	DTT	KA	Clubs	Discounters	Drugstores	Modern Trade	D2D	E-Commerce	Total
Ventas brutas	9,605	3,953	674	107	14,339	9,750	6,934	1,151	571	18,406	1,326	580	35,684
Cuentas por cobrar	800	296	56	2	1,155	677	520	144	71	1,412	107	68	2,742
Días de Cuentas por cobrar	30	27	30	7	29	25	27	45	45	28	29	42	28
Margen Capital de Trabajo	8%	8%	8%	2%	8%	7%	8%	13%	13%	8%	8%	12%	8%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, la compañía posee una cartera sana, ya que con la gran mayoría de clientes se maneja un plazo máximo de pago de 30 días y adicionalmente se tienen figuras como Confirming⁴ y negociaciones de descuentos por pronto pago que ayudan a tener una mayor liquidez. En cuanto al margen del capital de trabajo (en este caso sería el peso de la cartera sobre la venta) es del 8%, es decir que se posee unas cuentas por cobrar bajas y no hay riesgo de recaudo significativo. Por lo anterior, el foco del análisis de la rentabilidad será en buscar eficiencias en las inversiones y en los costos asociados a los clientes.

⁴ El confirming proveedores es un tipo de servicio financiero consistente en gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores nacionales, y que incluye para el acreedor la posibilidad de cobrar los pagos con anterioridad a su fecha de vencimiento. El confirming es un servicio de gestión de pagos (<https://es.wikipedia.org/wiki/Confirming>).

Capítulo 8: resultados

Una vez consolidada la información y construidas las tablas y las gráficas, se realizó una reunión entre los equipos de Finanzas Comerciales y Ventas con el fin de obtener comentarios y sugerencias acerca de la herramienta presentada.

Con el visto bueno del equipo comercial y de la Dirección Financiera, se procedió a realizar un piloto, con el propósito de probar las automatizaciones, los desarrollos y la visualización de la herramienta. Una vez finiquitada esta prueba, se hicieron los ajustes necesarios y se procedió a documentar un instructivo del proceso de ejecución. La herramienta genera reportes de manera mensual y se divulgó con los equipos comercial y financiero.

Entre los hallazgos están:

- Se detectó que se habían hecho registros contables sin cliente y en cuentas que no correspondían al gasto efectivamente causado; por lo tanto, se tuvo que solicitar a contabilidad la respectiva asignación de cliente y volver a descargar los datos para actualizar el modelo en Power BI.
- Se obtuvieron eficiencias en tiempo por parte del equipo financiero, puesto que ya no se tiene que analizar los manuales de la rentabilidad que arrojan los clientes y los canales, así como menor tiempo invertido en la explicación de las cifras de cierre al equipo comercial.
- Se logró mayor visibilidad del resultado que arrojan los clientes y canales de la compañía, al igual que del desempeño de las marcas en ellos.
- Se facilita la toma de decisiones puesto que es un reporte fácil de entender y contiene los principales indicadores de la compañía, con ratios de inversión y de rentabilidad y comparaciones versus los del año anterior.

- Se identificaron oportunidades de optimización vía fletes (*freight out*). Al tener visibilidad completa del porcentaje de FO/NR, se procedió a revisar con el equipo de logística alternativas que ayudaran a optimizar dicho costo. Una de ellas fue a través de la figura de retorno (*backhaul*), que se empezó a aplicar con uno de los principales clientes del canal de grandes distribuidores, lo que implicó un ahorro del 40% en la tarifa de fletes de dicho cliente.
- Hubo participación en ideas de E2E (*end to end* o extremo a extremo: programa de búsqueda de eficiencias en la compañía), con la optimización de contratos con clientes, puesto que la herramienta permitió comparar el nivel de inversión entre clientes y determinar planes de acción para los más costosos.
- Se analizó el ROI de actividades comerciales porque se pudo comparar con el PY y con otros clientes del mismo canal.
- Se utilizó como base para proyecciones más certeras, lo que permitió asignar en forma adecuada el presupuesto futuro.
- Se detectó que algunas categorías y clientes estaban diluyendo el margen bruto (GM) de la compañía, que serán el foco de atención para la búsqueda de mejoras en el corto plazo, tales como revisión del portafolio en los clientes y redistribución de la inversión asociada.
- Con esta información histórica será posible establecer metas en el futuro; por lo tanto, se propone que el margen bruto (*gross margin*) sea uno de los indicadores a medir para el pago de incentivos a la fuerza de ventas, lo que conduciría así que, en conjunto, se trabaje para generar la rentabilidad esperada del negocio. Este punto se evaluará con el equipo de liderazgo.

Capítulo 9: conclusiones

El presente trabajo materializó una iniciativa válida para las empresas que no cuentan con un sistema que les genere de manera automática el estado de pérdidas y ganancias por cliente y por canal y, además, representó también la vinculación del entendimiento teórico y aplicado de las diferentes áreas de formación que promueve la Maestría en Administración Financiera de la Universidad EAFIT.

No obstante, el alcance del modelo no se limitó a este tipo de análisis. Con su desarrollo se pudo observar que podrá ser una herramienta importante para la creación de nuevos clientes o canales de distribución, puesto que se podrían realizar comparaciones versus los clientes o canales ya existentes.

También se observó que, con base en el modelo propuesto, la empresa podrá hacer seguimiento más efectivo a la fuerza de ventas y podrá alinear las metas del negocio con los objetivos que debe perseguir cada vendedor. Por otra parte, con la implementación del modelo se pudo evidenciar que el equipo comercial es más consciente de la importancia de la rentabilidad de los clientes, lo que los convierte en profesionales más integrales. Esta herramienta les ayudó a conocer en mejor forma los clientes que manejan y a formular planes de acción en búsqueda de mejorar los márgenes de rentabilidad correspondientes.

En resumen, este nuevo modelo le permite a la empresa conocer, de una manera completa y eficiente, la rentabilidad que arroja cada uno de los clientes y canales, para así mismo tomar los correctivos necesarios, ya sea modificando la mezcla entre canales o el portafolio o mediante la reducción de costos y gastos, con el objetivo de ser más rentable y competitiva.

Referencias

- Aguiar Díaz, I. (2005). *Rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales.
- Castelló, J. (2019, 24 de abril). Métricas de cliente. Cómo medir la rentabilidad, la satisfacción y la fidelidad. *Marketing Zone*. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/metricas-del-cliente/>
- Daza Izquierdo, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*, 61(2), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001>
- Dos Daza Tovar, J., y Hoyos Moreno, J. E. (2014). *Modelo para determinar el margen de contribución para cada uno de los centros de distribución, líneas de producto y canales de venta para la empresa Pollo Andino S. A.* (trabajo de grado, Maestría en Administración Financiera, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5365>
- González, H., Montero, M., Vásquez, V., y Yáñez, A. (2016). *Análisis financiero empresarial*. Tesis, Universidad del Zulia, Maestría en Gerencia de Operaciones, Cabimas, Zulia, Venezuela.
- González, O. (2016, 5 de mayo). ¿Rentabilidad o crecimiento?, esa es la cuestión. *Dinero*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/rentabilidad-o-crecimiento-esa-es-la-cuestion-por-oliverio-gonzalez/231592/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill.

- Medina, P. (2020, 27 de febrero). *Descubre cómo calcular la rentabilidad por cliente*. Fusionworks. <https://fwpr.com/es/descubre-como-calcular-la-rentabilidad-por-cliente/>
- Microsoft Docs (2019, 23 de septiembre). *¿Qué es Power BI?* Microsoft. Docs. <https://docs.microsoft.com/es-es/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>
- Morales Andaluz, E. G. (2016). *Los canales de distribución y la rentabilidad en la Fábrica de Embutidos Bango del cantón Pelileo* (trabajo de grado, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Técnica de Ambato). <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23818>
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- OAX (2016). *Qué es la rentabilidad por cliente y cómo sacarle partido*. OAX. <https://oax.es/rentabilidad-por-cliente/>
- Orgaz, L., Molina, L., y Carrasco, M. (2011). El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales. *Documentos Ocasionales, 2011. Banco de España*, 5-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3600702&orden=288700&info=link>
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. 5campus. <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Slywotzky, A. J. (2003). *El arte de hacer rentable una empresa*. Norma.

Téllez Castañeda, J. F., Rico Serrano, N. Y., y Rodríguez Méndez, S. A. (2017). *Estrategias para incrementar la rentabilidad en el canal tienda a tienda de una empresa de consumo masivo* (trabajo de grado, Especialización en Gerencia Financiera, Corporación Universitaria Minuto de Dios). https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5514/UVD-TGF_RicoSerranoNancy_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y