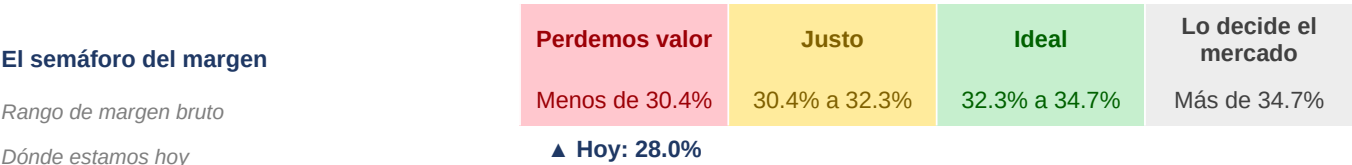


¿Cuál es el margen ideal?

Cartilla para equipos comerciales

«El margen bruto no se negocia: se deriva de todo lo que cada venta tiene que pagar.»

El margen ideal es el que paga todo y deja un colchón. En nuestro ejemplo nunca debe bajar de 30.4%, y su zona ideal va de 32.3% a 34.7%. Hoy vendemos con 28.0%: por debajo del mínimo.



Cada color cuenta una historia. En rojo, la empresa vende con utilidad pero pierde valor; en amarillo, gana lo justo; en verde, gana y además se protege.

Primero, ¿qué es el margen bruto?

Es lo que queda de cada venta después de pagar el producto. Si vendemos en \$100 algo que nos costó \$70, el margen bruto es \$30, es decir, 30%.

El margen no es un trofeo: es el presupuesto con el que vive la empresa.

¿Para qué tiene que alcanzar?

De cada \$100 que vendemos, \$69.6 se van en el producto. Los \$30.4 que quedan tienen cuatro destinos, y ninguno es opcional.

Destino	De cada \$100
Costo del producto	\$69.6
Margen bruto	\$30.4
Gastos de operación	\$12.5
Desgaste de equipos	\$2.5
Impuestos	\$5.4
Bancos y socios	\$10.0

El destino que más se olvida es el último: la ganancia de bancos y socios. Sin ella, el dinero se va a donde sí se la paguen.

El margen mínimo: 30.4%

Es el margen que paga exactamente los cuatro destinos, sin que sobre ni falte. Por debajo de esa línea, la empresa puede mostrar utilidad y aun así perder valor.

Es lo que nos pasa hoy. Con 28.0%, los informes muestran 169 millones de utilidad, pero al dinero invertido le faltan 32 millones al año.

El margen ideal: entre 32.3% y 34.7%

El ideal es el mínimo más un colchón. Lo necesitamos porque las ventas no siempre llegan, y los gastos fijos no se van cuando las ventas bajan.

Si vendemos 10% menos de lo esperado, el mínimo sube a 32.3%. Si vendemos 20% menos, sube a 34.7%. Más arriba manda el mercado: un precio mayor solo sirve si el cliente lo sigue pagando.

Del margen al precio

Para un producto que nos cuesta \$72,000 sin IVA, cada punto del semáforo tiene su precio:

Punto del semáforo	Margen	Precio sin IVA	Precio con IVA	Subirle al costo
Mínimo	30.4%	\$103,435	\$123,087	43.7%
Meta	32.3%	\$106,328	\$126,530	47.7%
Meta con más colchón	34.7%	\$110,180	\$131,114	53.0%

La regla es sencilla: $\text{precio} = \text{costo} \div (1 - \text{margen})$. Y una advertencia: un margen de 30.4% equivale a subirle 43.7% al costo, no 30.4%.

Seis palancas para llegar al ideal

Tres palancas bajan el margen que necesitamos; otras tres suben el margen que logramos.

Bajar lo que necesitamos

Cobrar más rápido

Si los clientes pagan 30 días antes (30 en vez de 60), el mínimo baja a 28.0%. Hoy logramos 28.0%.

Vender más con la misma estructura

Con 20% más ventas, el mínimo baja a 27.5%, porque los gastos fijos se reparten entre más ventas.

Gastar menos en operación

Con 20% menos gastos de operación, el mínimo baja a 28.0%.

Subir lo que logramos

Cobrar el valor

Cada peso de precio adicional va directo al margen.

Cuidar los descuentos

Un 5% de descuento sobre el precio de meta deja el margen en 28.7%, por debajo del mínimo.

Comprar mejor

Un costo menor sube el margen sin tocar el precio.

Cinco errores que cuestan margen

Confundir margen con markup

Subirle 20% al costo deja apenas 16,7% de margen.

Contar el IVA como margen

El IVA es del Estado; el margen se mide siempre sin IVA.

Fijar el margen con la meta de ventas

Si las ventas no llegan, el margen se queda corto.

Creer que más margen siempre es mejor

Por encima de la zona ideal, un precio alto puede espantar clientes.

Regalar plazo

Cada día de crédito es dinero nuestro en manos del cliente.

Cómo usar la calculadora «Margen bruto mínimo exigido»

1 • Escribe tus datos	En el bloque «Datos del caso». Todo lo demás se calcula solo.
2 • Lee tu margen mínimo	En el resultado, donde dice MB*.
3 • Encuentra tu zona ideal	En el semáforo de la calculadora, o en la tabla de sensibilidad, mirando las filas con menos ventas.
4 • Compara con tu margen real	Verde: vas bien. Rojo: es momento de mover una palanca.
5 • Lee las notas	Pasa el cursor por cada dato: la nota explica su concepto.

Palabras clave

Margen bruto	Lo que queda de la venta después de pagar el producto.
Margen mínimo	El margen que paga todo, sin que sobre ni falte.
Margen ideal	El mínimo más un colchón por si las ventas bajan.
Markup	Lo que se le suma al costo para poner el precio.
OPEX	Gastos de funcionamiento: nómina, arriendo, comisiones, fletes.
Cartera	Lo que los clientes nos deben.
Crear valor	Ganar más de lo que cuesta el dinero invertido en el negocio.

Las cifras de esta cartilla corresponden al caso de ejemplo de la calculadora «Margen bruto mínimo exigido»: cambia los datos allí y verás cómo se mueven.