



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial

Utilización de P&L para comparar la rentabilidad de tres productos

**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la
Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial**

Docente portafolio: Edith Ubilla

**Estudiante (s):
Alba Andrea Nieto Manosalva**

Santiago de Chile, Agosto de 2022

Este trabajo está dedicado a mi hermana Claudia y mi madre Alba por su infinito apoyo en cada etapa de mi vida.

Utilización de P&L para comparar la rentabilidad de tres productos

Índice

Índice	4
Introducción	6
Definiciones	8
¿En qué consiste es el modelo P&L?.....	8
Rentabilidad	8
Pérdidas y ganancias	9
Diagnóstico de la compañía	10
Análisis FODA	11
Planteamiento de la problemática a resolver	13
Consecuencias de la problemática	14
Árbol de Problemas.....	14
Análisis de las 4 P	16
Producto.....	16
Producto A.....	16
Producto B.....	17
Producto C.....	17
Precio	18
Plaza	19
Promoción	20
Análisis P&L por producto.....	23

Administración y gestión de P&L	28
Claves para la administración de un P&L.....	29
Contar con la data correcta	29
Tomar el tiempo de análisis.....	29
El precio como variable principal para aumentar la primera línea	30
Control grandes costos.....	30
Conclusiones	32
Anexo 1: Mapa conceptual	34
Fuentes.....	34

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 (Aranda, 2021)

La incertidumbre de los mercados tanto locales, como globales plantea innumerables retos para toda empresa, por lo que se hace necesario tener herramientas que ayuden al análisis de la venta y la rentabilidad de los distintos productos.

En este sentido: “la rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización (Aranda, 2021).

El presente trabajo se enfoca en la evaluación de la rentabilidad a través de la herramienta *profit and loss model* (P&L), con el fin de facilitar la toma de decisiones y delimitación de responsabilidades, en especial al equipo financiero y comercial de la empresa.

Un análisis de P&L informa las ganancias o pérdidas en un período determinado, de acuerdo con los ingresos y gastos de una compañía. Comprender los datos relativos a sus P&L da una respuesta definitiva y destaca la relación entre el dinero que genera (ingreso) y el dinero que gasta (gastos) (STR Soluciones de Datos , 2020).

Los resultados generalmente se elaboran y se analizan de forma mensual, trimestral o anual, con valores agregados incluidos para los resultados trimestrales y anuales de periodos anteriores (STR Soluciones de Datos , 2020).

El objetivo del presente trabajo es a través de la utilización del P&L obtener indicadores claros de rentabilidad para tres productos de la misma categoría, de manera de permitir la gestión adecuada de los recursos.

Definiciones

¿En qué consiste es el modelo P&L?

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

Un estado de resultados es básico para el buen funcionamiento de un proyecto empresarial, sea cual sea su tamaño. El estado de resultados o P&L (*Profits and Loss*, o ganancias y pérdidas, por sus siglas en inglés) es un estado financiero que refleja los ingresos y los egresos de una empresa, en un determinado ejercicio (Castellanos, 2021).

La gestión de pérdidas y ganancias es una técnica que las empresas pueden utilizar para supervisar sus ingresos y gastos. Gestionar P&L significa que los supervisores y otros administradores trabajan para maximizar los beneficios y minimizar los gastos. (Historia de la Empresa.com, 2020).

A través del P&L se puede obtener la rentabilidad de la compañía (Aranda, 2021).

Rentabilidad

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 (Aranda, 2021)

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 (Basilico, 2021).

Pérdidas y ganancias

Los ingresos y los costos son los elementos fundamentales de la cuenta de resultados, y dependiendo de cuál de ellos sea mayor, terminarás con una ganancia o una pérdida. (Basilico, 2021)

El P&L también contempla otros indicadores relevantes como lo es el margen bruto (MB), que es la relación de la utilidad bruta que obtiene la empresa sobre las ventas, y donde ésta es el equivalente a las ventas menos el costo de ventas. El margen operativo que incorpora el P&L o pérdidas o ganancias en un negocio, a su vez, se refiere a la utilidad operativa sobre el margen neto derivado de las ventas, lo que resulta en la utilidad neta sobre las ventas. (Castellanos, 2021)

Existen dos tipos de gastos: directos e indirectos.

Los gastos directos están directamente relacionados con los productos o servicios vendidos. También son llamados costo de los servicios o costo de mercadería vendida y suelen ser variables. Lo que significa que aumentan en proporción directa a las ventas realizadas. Por ejemplo, en una empresa de fabricación, los costos variables directos suelen incluir los costos de material y de mano de obra para la fabricación (Basilico, 2021).

Luego están los costos indirectos, que no pueden atribuirse directamente a los productos o servicios vendidos. Pueden ser costos fijos (salarios, alquileres, seguros) o variables (publicidad, comisiones de venta) (Basilico, 2021).

Diagnóstico de la compañía

Es necesario realizar un diagnóstico de la posición competitiva de la empresa e identificar su ventaja competitiva. En este aspecto hay dos elementos relevantes, el análisis FODA y la identificación de la ventaja competitiva (UNIACC, 2016).

Análisis FODA

Este análisis permite identificar aspectos internos y externos favorables y desfavorables para la organización. Lo importante es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas y la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de una empresa y cómo emprender una acción estratégica (UNIACC, 2016).

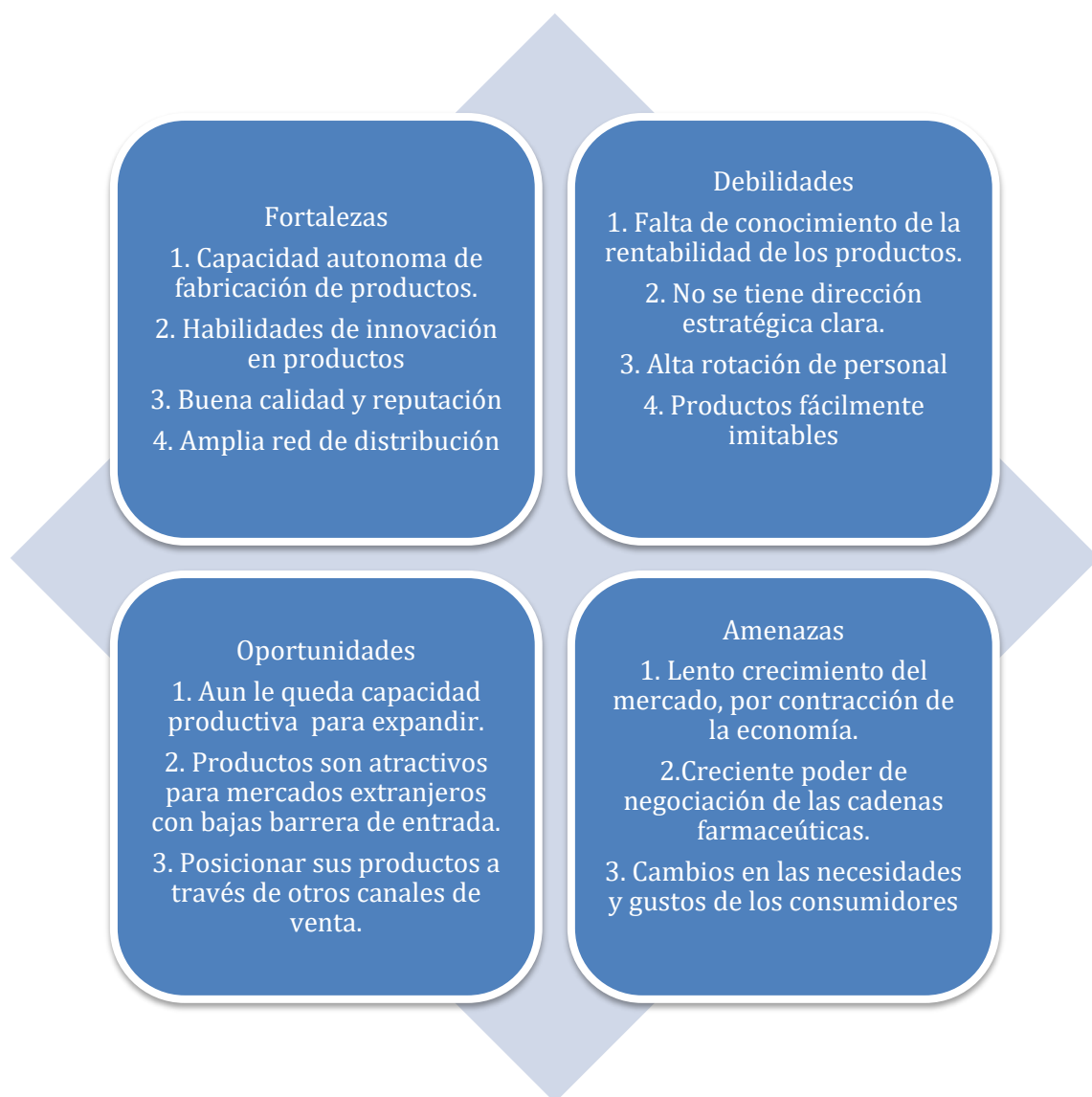


Tabla1: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia

La ventaja competitiva es algo que la empresa tiene o hace que le permite tener un ahorro considerable en costos o diferenciar su producto de tal manera que el mercado lo valora y sus clientes están dispuestos a pagar un sustantivo mayor precio por él (UNIACC, 2016).

La ventaja competitiva de esta empresa es que ellos son fabricantes de sus propios productos, lo cual le permite realizar innovaciones y adecuaciones en sus productos. Por otro lado, es una empresa chilena lo cual ha tomado valor en el mercado nacional durante el último tiempo.

Planteamiento de la problemática a resolver

El principal problema que presenta la compañía es que desconoce la rentabilidad de los suplementos alimenticios que comercializa actualmente, esto debido al crecimiento explosivo en las ventas de la línea, derivado de las tendencias de mercado a una vida más saludable, lo cual la llevó a centrarse en las ventas.

La compañía continuó desarrollando productos de la línea de suplementos alimenticios con datos obsoletos y poniendo su foco en las unidades de venta facturadas. Por tanto, no se cuenta con un levantamiento exacto de las cifras de distintos niveles de costos que permita una evaluación de los productos.

Por otro lado, la variación en los costos de importación de materias primas tiene un gran impacto en la producción de estos productos. Además, se cuenta con una limitante productiva, ya que sólo una línea de producción fabrica los 3 productos, la cual trabaja a su máxima capacidad.

Esto conduce a la compañía no conocer la rentabilidad de los tres productos en base a colágeno que fabrica y comercializa actualmente, lo cual no le permite una toma de decisiones acertada que le posibilite gestionar los costos y maximizar sus beneficios.

Consecuencias de la problemática

Pérdida de oportunidades por el desconocimiento de la utilidad de los productos, se podría no estar priorizando la fabricación de aquel que es el más rentable para la compañía.

No se cuenta con la visibilidad necesaria para optimizar los procesos o materias que encarecen la operación y la hacen menos rentable.

Probablemente, algunos gastos estén mal catalogados afectando la rentabilidad de algún producto.

Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta que permite obtener información con una visión simplificada, concreta y ordenada de cada causa (cada raíz del árbol), su impacto (cada rama del árbol) y ponderación en el problema (visualizar qué raíz o rama es la más importante, la que tiene más ramificaciones y cuyos efectos sean determinantes) (Universidad Nacional de Córdoba, s.f.)

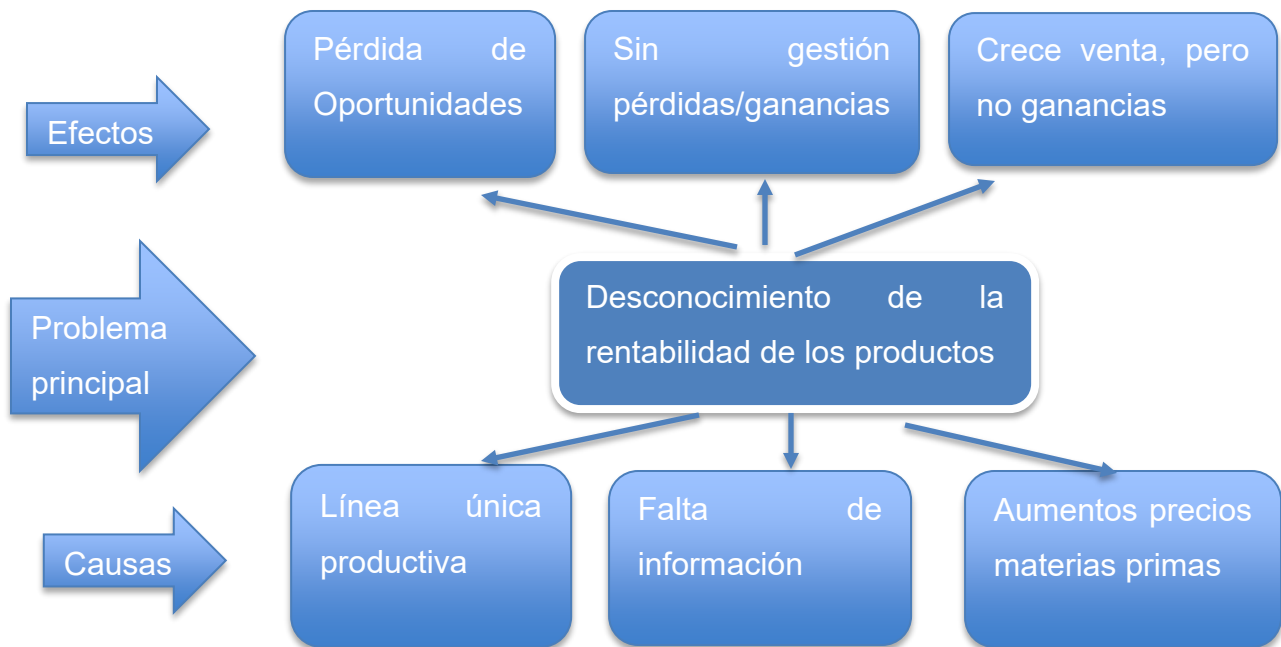


Imagen 1: Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia.

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 producto para tener mayor visibilidad de su desempeño. La idea con esta herramienta es conocer de mejor manera las ganancias y pérdidas porque así se puede aportar más en relación con la formulación de estrategias y propuestas que favorezcan a todas las áreas de compañía mediante la toma acertada de decisiones en pro de maximizar los beneficios.

Análisis de las 4 P

Producto

Los productos a analizar corresponden a tres suplementos alimenticios, considerados nutraceúticos, los cuales son fabricados a base de colágeno de distintos orígenes, a los que se les ha agregado vitaminas o minerales para potenciar su efecto en el organismo; y también se le han agregado saborizantes para hacerlos más agradables al gusto. La venta de todos ellos se realiza en polvo, el cual se puede disolver en agua o agregar a los batidos de frutas y una unidad de venta corresponde al tratamiento para una persona durante un mes, es decir, 30 dosis.

Producto A

El producto A corresponde al primer colágeno desarrollado por la compañía hace cerca de 7 años, y el cual fue en su momento considerado innovador para el mercado.

Corresponde a un colágeno de origen chino, el cual principalmente tiene acción a nivel de las articulaciones. El cual fue saborizado con sabor naranja.

Publico objetivo, enfocado en hombre y mujeres, adultos y adultos mayores que consumen este tipo de productos por recomendación médica o kinesiológica.

Producto B

El producto B corresponde al segundo producto de esta línea que lanzó al mercado esta compañía. El desarrollo que se realizó con este producto fue agregarle al producto A vitaminas y minerales que aportaran a la salud de las personas dentro de la misma dosis de consumo. Por lo tanto, el producto B es igual a decir “producto A + Vitaminas”. El colágeno, principal materia prima, es de origen chino y se fabrica en la misma línea productiva que el producto anterior.

En cuanto al empaque es similar al producto A en calidad y costo.

Público objetivo, hombres y mujeres, jóvenes y adultos que realizan deporte de manera regular, buscan cuidar sus articulaciones y fortalecer su sistema inmune a través de vitaminas.

Producto C

El producto C, fue lanzado al mercado justo hace a un año. En este caso se quiso realizar un producto innovador para la compañía, esperando atraer a otro tipo de consumidor.

La materia prima principal de este suplemento es colágeno proveniente de Alemania, su foco principal no está en actuar sobre las articulaciones sino que en la piel y uñas. Además, se fortificó con vitaminas. Para darle un sello diferenciador se le agregó extracto seco de maqui y sabor a frutos del bosque.

Su fabricación se realiza en la misma línea productiva que los dos anteriores.

En cuanto al empaque se diseñó con un enfoque de alta gama, para ser percibido como premium y de valor superior.

Publico objetivo, mujeres jóvenes y adultas interesadas en el cuidado y salud de la piel, previniendo la pérdida de la elasticidad y firmeza de manera natural y sencilla.

Precio

La segunda “P” del marketing hace referencia al “precio”. Este es el monto que debes cobrar por tu producto para obtener ganancias. Al crear tu estrategia de precios, un buen punto de partida es observar a la competencia (Team Asana, 2022).

Lo anterior se debe conjugar con el valor percibido que se le quiere dar a cada uno de los productos, y el comprender cuando cuesta fabricar cada uno de ellos.

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.

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. (Aranda, 2021).

Dado lo anterior para tener la venta total de línea de producto se debe multiplicar el número de unidades vendidas por el precio único que tiene cada producto.

Los precios a los cuales se comercializa a cada uno de los productos se detallan a continuación:

Producto A: 15.990 cada unidad de venta.

Producto B: 17.690 cada unidad de venta.

Producto C: 24.990 cada unidad de venta.

Plaza

La tercera “P” del marketing representa la “plaza”. Esto incluye dónde te encuentras en relación con la ubicación de tu cliente, así como dónde necesitas colocar tu publicidad para llegar a tu público objetivo (Team Asana, 2022).

En el mercado chileno la venta de este tipo de producto se realiza principalmente en farmacias y de manera presencial, en este sentido tres grandes cadenas de farmacias concentran el 87% de la venta de ese tipo de productos. En menor cantidad se vende a través de tiendas especializadas en *wellness*.

No se encontraron datos para Chile, pero en España el crecimiento del mercado de los suplementos alimenticios se estima que esta entre 10 y 12% anual, resultando un mercado muy atractivo aún.

Dado a que la interacción de los tres productos con sus consumidores se realiza principalmente en el mismo lugar, se podría decir que se encuentra en la plaza adecuada, pero a la vez podrían competir entre ellos.

Promoción

Esta cuarta P se refiere a como se esta promoviendo la venta de los productos (Team Asana, 2022). Se debe pensar como llegar de manera efectiva al público objetivo para diseñar la estrategia de promoción.

Actualmente, la promoción de productos se realiza de la siguiente forma:

Producto A: Publicación en medios impresos (diarios y revistas), comprar insertos en folletos o catálogos de farmacias con distribución nacional; y anuncios en radio.

Producto B: Comprar insertos en folletos o catálogos de farmacias con distribución nacional, comprar insertos en revistas dirigidas a amantes del deporte; y publicidad y auspicio a eventos deportivos diversos. Promoción a través de redes sociales como Facebook y Instagram.

Producto C: La promoción de este producto es totalmente digital, a través de redes sociales e insertos en páginas web cuyo público objetivo es afín. Por otro lado, se ha buscado dar a conocer el producto a través de *influencers* con gran número de seguidores en redes sociales y que sean afines con la marca. Finalmente, se evalúa la posibilidad de participación en ferias dedicadas a mujeres.

Tabla 2: Resumen comparativo entre los productos A, B y C

Atributo	Producto A	Producto B	Producto C
Tipo de colágeno	Colágeno hidrolizado	Colágeno hidrolizado	Colágeno Verisol
Origen colágeno	China	China	Alemania
Aditivo	Sabor naranja	Sabor naranja + Vitaminas	Maqui + Vitaminas + sabor berries
Finalidad	Reparador de tejido conectivo	Reparador de tejido conectivo	Actuar sobre el metabolismo de la piel
Línea de productiva	Única línea de fabricación	Única línea de fabricación	Única línea de fabricación
Años en el mercado	Más de 7 años	5 años	1 año
Empaque	Frasco estándar conteniendo polvo	Frasco estándar conteniendo polvo	Estuche y frasco alta gama conteniendo polvo
Público Objetivo	Hombre y mujeres, adultos y adultos mayores	hombres y mujeres, jóvenes y adultos que realizan deporte de manera regular	mujeres jóvenes y adultas interesadas en el cuidado y salud de la piel

Promoción	Medios impresos y radio.	Medios digitales e impresos con foco en deportes	Redes sociales y medios digitales
Principal punto de venta	Farmacias	Farmacias	Farmacias
Precio de Venta	15.990	17.690	24.990
Frecuencia de compra	Cada 30 días	Cada 30 días	Cada 30 días

Fuente: Elaboración propia

Análisis P&L por producto

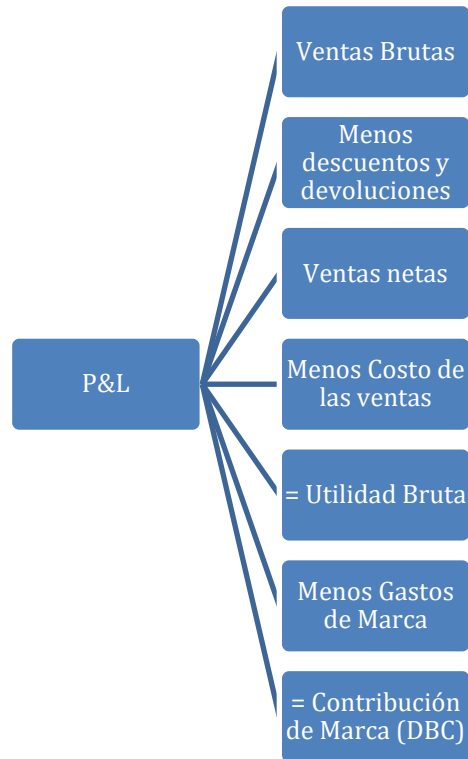


Imagen 2: Estructura básica de un P&L. Fuente: (Moreno, 2014)

Como se aprecia en la imagen, las ventas netas se determinan restando las ventas brutas de las devoluciones y descuentos.

El costo de ventas es el valor que le cuesta a una empresa producir o adquirir los artículos o servicios que vende. Este costo se calcula por períodos. Los gastos que se incluyen en el costo de ventas son: la compra de materia prima y tecnología, el pago de salarios, los fletes, el suministro de servicios, etc, y dependerán si se trata de empresa comercial o se es fabricante o productor (Pipedrive.com, 2020).

Para este caso se considerarán para determinar el costo de ventas la suma de los costos de directos e indirectos de fabricación y los costos de distribución de cada uno de los productos a analizar.

Los gastos de marca es la suma de los publicidad y promoción (A&P) (Moreno, 2014).

Para finalmente determinar la contribución de marca o en este caso la contribución de cada uno de los productos a la compañía.

Es importante destacar, que el análisis de Pérdidas y Ganancias no lleva IVA, ya que los datos a reflejar, son los datos de facturación, sin contemplar los datos de la caja generada o disponible. Para analizar los efectos de caja, es necesario hacer otro balance, ya que los datos serán muy distintos. (EntreBusiness, 2021).

Para el análisis de la contribución por producto se analizaron los datos de ventas y costos correspondientes al segundo semestre de 2021.

Todos los montos se expresan en pesos chilenos.

En la construcción de la tabla, se considero la información tanto del área de fabricación de productos, la facturación por producto, las devoluciones realizadas en el periodo, la información de distribución, finanzas y marketing.

Tabla 3: P&L para los productos

		Producto A	Producto B	Producto C
Unidades vendidas (UN)		1.750.000	2.430.000	520.000
Precio Unitario (CLP)		15.990	17.990	24.990
Ventas Brutas (CLP)		27.982.500.000	43.715.700.000	12.994.800.000
Descuentos y Devoluciones (CLP)		-19.587.750	-43.715.700	-1.299.480
Ventas Netas (CLP)		27.962.912.250	43.671.984.300	12.993.500.520
Costo total de Venta (CLP)		-8.185.792.440	-11.956.533.120	-4.238.985.816
	Costos Directos	-5.430.172.440	-8.111.301.120	-3.325.293.816
	Costos Indirectos	-1.390.620.000	-1.949.832.000	-450.892.000
	Costos de Distribución	-1.365.000.000	-1.895.400.000	-462.800.000
Utilidad Bruta (CLP)		19.777.119.810	31.715.451.180	8.754.514.704
Gastos de Marca (CLP)		-87.000.000	-60.000.000	-112.000.000
Contribución del producto (CLP)		19.690.119.810	31.655.451.180	8.642.514.704
Margen de contribución (%)		70,4	72,4	66,5

Fuente:

Elaboración

Propia

Cifras expresadas en pesos chilenos.

Como se aprecia en la tabla 3, el producto C es el que menos venta representa, ya que es nuevo en el mercado; por esta misma razón se ha dispuesto de fuerte gasto de marca en promoción y publicidad, 112 MM CLP durante el segundo semestre de 2021.

En cuanto a las devoluciones, el área de servicio al cliente informo que las devoluciones para el mismo periodo son bajas alcanzando las siguientes cifras por producto:

Tabla 4: Devoluciones segundo semestre 2021 por producto en unidades y porcentaje de la venta bruta

Producto	Unidades devueltas (UN)	% sobre venta bruta (CLP)
Producto A	1.225	0.07%
Producto B	2.430	0.1%
Producto C	52	0.01%

Fuente: Elaboración propia

Los principales motivos de las devoluciones en el caso de los productos A y B están relacionados con problemas en el empaque, el cual se encuentra abollado o maltratado. En el caso de producto C están relacionados con la percepción del sabor de producto.

Cómo se mencionó anteriormente el costo está compuesto por costos directos e indirectos, los cuales han sido previamente revisados con el equipo de costos de la compañía llegando a las siguientes conclusiones:

- En el caso del producto A el 21% corresponde a costos indirectos y el 79% corresponde a costos directos variables.
- Para el producto B el 20% corresponde a costos directos y el 80% corresponde a costos indirectos.

- Finalmente, para el producto C el 13% corresponde a costos indirectos y el 87% a costos directos.

En cuanto a los costos de distribución se reviso el costo mover una unidad de venta en conjunto con el área Logística, siendo de 780 pesos/unidad para los productos A y B y de 890 pesos/unidad en el caso del producto C.

En cuanto a los gastos de marcas, el área de Marketing informó los costos para el periodo a analizar, detallando que el producto A ya se encuentra consolidado en el mercado por lo cual el gasto en promoción ha ido bajando a través del tiempo - esto no se plasma en la tabla 3, ya que requiere otro tipo de analisis- a diferencia del producto C en el cual se esta enfocando la difusión principalmente a través de redes sociales e *influencers*.

Como se observa en la tabla 3, el mayor margen de contribución lo aporta el producto B con un 72.4%, seguido por el producto A y finalmente el producto C con un 66.5%. A pesar que el producto C es el de mayor precio, es también el más costoso ya que la materia prima con que se fabrica es de mayor valor que los otros dos productos y también es levemente más cara la distribución.

Administración y gestión de P&L

Para una correcta gestión de P&L es importante recordar el objetivo primordial que se persigue:

Tomar decisiones que influyen en cada línea con el fin de maximizar los beneficios. (Basilico, 2021). Es decir, medir la contribución de cada producto y establecer la rentabilidad de cada uno de ellos a fin de destinar los recursos de manera apropiada para alcanzar los máximos beneficios.

Se refiere al análisis de todas las líneas del P&L y a la adopción de medidas correctoras si es necesario, con el fin de maximizar el beneficio neto al final del periodo. (Basilico, 2021)

Por otro lado, también permite visibilizar los logros alcanzados y los esfuerzos de la empresa durante el periodo de tiempo analizado.

La gestión de la cuenta de resultados consiste en maximizar los ingresos (ventas) y minimizar los costos de una manera sostenible. (Basilico, 2021)

El P&L es considerado una poderosa herramienta de gestión dado que permite a los estrategas del negocio entender los resultados históricos (analizar y explicar variaciones mes a mes, año a año y vs presupuesto), proponer y realizar ajustes en la operación actual (sobre la marcha) y proyectar sus resultados futuros según las estrategias corporativas (Rodríguez, 2020).

Claves para la administración de un P&L

Contar con la data correcta

Un análisis hecho con data errónea es más contraproducente que no haber hecho ningún análisis (Basilico, 2021).

En este caso para corregir y clasificar los costos de manera correcta se trabajó con cada una de las áreas involucradas. Lo cual permitió una correcta visibilidad.

En este punto se señala que la clave es ser estructurado. Repetir procesos. Asignar responsabilidades (Basilico, 2021).

Tomar el tiempo de análisis

Se requiere tiempo para la recolección y armado del reporte, así como también los tiempos de análisis. (Basilico, 2021).

Se consideró que una manera de poder darle el seguimiento que este proceso amerita es realizar reuniones al final de cada trimestre para revisar la información de rentabilidad de cada producto y tomar las medidas correctivas de ser necesario. Esta información ser revisará comparativamente entre los periodos sucesivos o más de dos periodos sucesivos.

El precio como variable principal para aumentar la primera línea

La primera línea habla de ventas. La más importante. Cuánto dinero se está generando. Cuando se administra un P&L, fijarse en la parte de ventas es “más positivo” que hacerla sobre los costos. Más positiva en el sentido de no ajustar, de tratar de optimizar creciendo (Basilico, 2021).

Para esto es necesario primero buscar nuevas estrategias de marketing, canales de venta, promociones entre otros. Los cuáles serán analizados con el equipo comercial y de marketing; así como también revisar si el precio de cada producto es el que esta de acuerdo al mercado.

Control grandes costos

Aplicar la regla del 80/20 y centrarse en los principales proveedores que están bajo su responsabilidad es siempre lo más efectivo (Basilico, 2021). Fijar el foco en los costos que más impactan el P&L.

El error acá es hacer microgestión de costos y dar vuelta todo, cambiar todos los procesos, proveedores, materias primas, porque se tocan muchas cuentas a la vez (Basilico, 2021).

En el caso de la industria de los suplementos alimenticios el cambio de materias primas y sus proveedores es un poco complejo, ya que se requiere mantener una calidad, tanto funcional como de sabor que le dan las características al producto, y que pueden impactar directamente y de manera negativa en las ventas.

Finalmente, se determinó que el manager de categoría vele y administre el P&L de los productos, lo cual es muy habitual sobre todo en industrias de consumo masivo. Cada área aportará la información requerida para alimentar el P&L y también gestionará la forma de maximizar la rentabilidad de los productos. Se busca con esto generar una autonomía y una responsabilidad que conduzca a exitosos resultados.

Conclusiones

Luego de recopilar y clasificar la información de manera correcta, se puede concluir lo siguiente en cuanto a este ejercicio particular. El producto B es el de mayor venta y tiene un precio medio. Este producto es el más rentable actualmente para la compañía debido a sus costos moderados.

Debido a la similitud de los productos A y B, se le solicita al área de marketing realizar los esfuerzos para mover la demanda del producto A hacia el producto B con la finalidad de aprovechar la mayor rentabilidad de este. Por otro lado, al aumentar la demanda del producto B se le solicita al área de Compras que consiga mejores precios en las materias primas que utiliza este producto, con la misma finalidad. Una vez que se traspase gran cantidad de la demanda, se podría evaluar discontinuar el producto A.

En cuanto a los costos, el énfasis debe estar puesto en los costos directos, ya que los costos de devoluciones, derivados principalmente de la calidad del empaque, no tienen una gran influencia sobre la rentabilidad.

En cuando al producto C, se solicita a marketing evaluar la efectividad de los gastos de marca, ya que se requiere aumentar la venta de este producto.

En términos más generales se puede concluir que la gestión de los productos se debe evaluar desde la perspectiva de las ganancias, y no desde las ventas, es decir conocer la rentabilidad de los productos para saber cómo direccionar las acciones estratégicas.

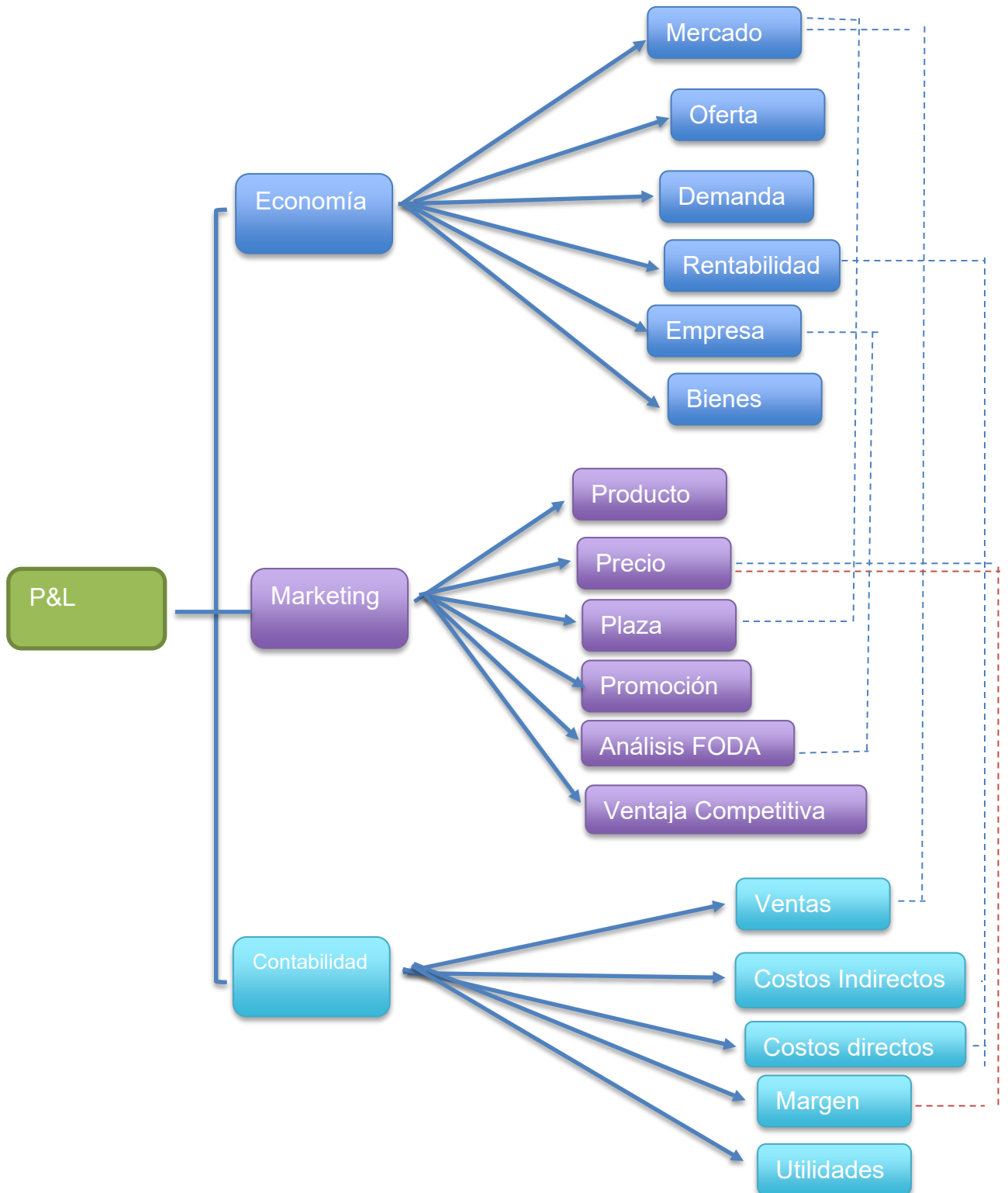
Mediante este ejercicio se permitió descubrir que algunos productos no son tan rentables como se tiene en mente, es más, son los que cuestan más dinero a la compañía, aunque sean los que se tienen catalogados como de alta gama, como en el caso de producto C.

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 producto, 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 (Aranda, 2021).

Por otro lado, tener un margen pequeño puede ser insostenible y limitar el crecimiento del negocio (Pipedrive.com, 2020).

Finalmente, para concluir el P&L es un reflejo de la capacidad empresarial para lograr ventas, administrar gastos, y generar y gestionar las ganancias (Witei.com, 2021).

Anexo 1: Mapa conceptual



Fuentes

Aranda, M. (03 de 2021). *Modelo de pérdidas y ganancias para obtener la rentabilidad por cliente y por canal*. Cali: Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29658/MayraAlejandra_ArandaLopez_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Basilico, F. (10 de 2021). *Escalando Latam*. Obtenido de <https://www.escalandolatam.com/p/estado-de-resultados-emprendedores?s=r>

Castellanos, C. (09 de 07 de 2021). *P&L: Qué es y porque es importante para tu negocio*. Obtenido de <https://blog.socasesores.com/pl-que-es-por-que-importante-para-tu-negocio/>

EntreBusiness. (2021). *Cómo hacer un Pérdidas y Ganancias, PYG o P&L para una empresa*. Obtenido de <https://www.entrebusiness.io/blog/como-hacer-un-perdidas-y-ganancias-pyg-o-pl-para-una-empresa>

Historia de la Empresa.com. (2020). *Historiadelaempresa.com*. Obtenido de <https://historiadelaempresa.com/gestion-de-p-l>

Moreno, V. (11 de 10 de 2014). *P&L and brand profit*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/vicgabriel/pl-and>

Pipedrive.com. (2020). *Costo de ventas: qué es y cómo reducirlo*. Obtenido de <https://www.pipedrive.com/es/blog/costo-de-ventas>

Rodríguez, D. (01 de 05 de 2020). *El P&L como herramienta de gestión*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-pl-como-herramienta-de-gesti%C3%B3n-diego-rafael-rodr%C3%ADguez-v%C3%A1squez/?originalSubdomain=es>

STR Soluciones de Datos . (18 de 03 de 2020). *STR Soluciones de Datos* . Obtenido de <https://str.com/es/data-insights-blog/understanding-profit-and-loss>

Team Asana. (09 de 05 de 2022). *Las 4 “P” del marketing: cómo lograr un marketing mix perfecto*. Obtenido de https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing?gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG9oN_Lo7V4wRPYQIGZ3T6583BJTaOMDHjNQ2nWCfYNn5vkrwtk3be4aAhBgEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds

Universidad Nacional de Córdoba. (s.f.). *Árbol de Problemas* . Obtenido de Técnica en Gestión Universitaria: <https://patgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/herramientas/arbol-de-problemas/>

Witei.com. (2021). *P&L: qué es y cómo elaborar tu estado de ganancias y pérdidas*. Obtenido de <https://get.witei.com/es/articulos/pl-que-es-y-como-elaborar-tu-estado-de-ganancias-y-perdidas/>