

LA CRISIS DE LOS MÁRGENES COMERCIALES EN EL MIDDLE MARKET

NOVIEMBRE 2021

Después de más de un año y medio marcado por aperturas y cierres periódicos de comercios, oficinas, restauración, ocio... estos últimos meses se está constatando una recuperación evidente en la actividad económica.

Pero nos encontramos con un nuevo elemento, no previsto para muchos: el incremento de los costes operativos en diferentes sectores. Los costes de diversas materias primas, los costes energéticos, los de transporte internacional; y en menor medida los costes salariales.

La traslación de este incremento en los precios de venta de los servicios y productos de las compañías no está siendo directo, y por lo tanto está generando los que en BDO hemos denominado la crisis de los márgenes comerciales. En concreto, pretendemos desarrollar en este artículo el impacto en un segmento de empresas: las empresas de tamaño mediano (mid market). Por su singular característica de no poder marcar precio de mercado, ya que en muchas ocasiones empresas de mayor tamaño son las que marcan referencia de precio de venta. Proponiendo también que vías de solución pueden tener.

En los últimos meses hemos observado un incremento de costes empresariales extremadamente alto, repentino, y en algunos casos sin perspectiva de cuánto tiempo puede durar. Los principales factores que lo han provocado entendemos que son: la regeneración de las cadenas de suministro que las primeras etapas del COVID19 dejaron mermadas, los costes de transporte y energía; así como la falta de microchips generalizada; que algunos analistas consideran que antes del COVID19 ya teníamos indicios de su próxima escasez.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

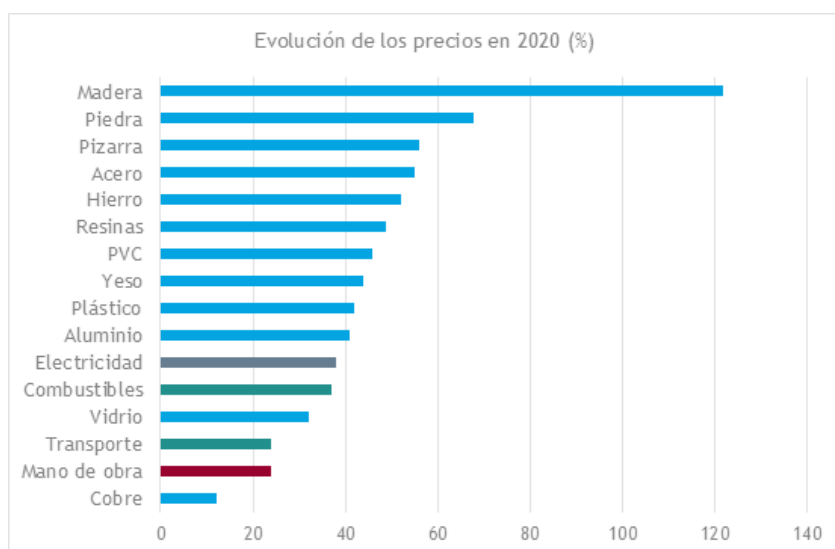


SERGIO ESTEVE

Socio | Consultoría
sergio.esteve@bdo.es

LA CRISIS DE LOS MARGENES COMERCIALES EN EL *MIDDLE MARKET*

En el siguiente cuadro podemos observar los índices de incremento de algunas materias primas:



La traslación al tejido empresarial del incremento de las materias primas, y de los otros costes mencionados anteriormente al tejido empresarial ha dependido de la cadena de valor de cada negocio, y de la capacidad de cada uno de los eslabones de la misma de trasladarlo al siguiente, para que finalmente llegue al consumidor.

En el caso concreto de las empresas medianas españolas nos encontramos diferentes aspectos que agravan esta situación.

Primero, las empresas medianas en España tienen un tamaño medio inferior al de otros países europeos como Alemania, Francia o Italia. **Segundo**, si tus proveedores incrementan sus precios, y tu capacidad de trasladar el precio a tus clientes es limitado, tu margen va a reducirse de forma importante. Las empresas medianas, bien porque sus competidores son mayores; o bien porque sus clientes son grandes empresas verán más limitado que las empresas grandes su capacidad de trasladar los precios. Aquí la clave es el tiempo. Si el precio de ajuste de precios es muy largo, la laminación del margen puede comprometer el futuro de algunas empresas. **Tercero**, algunas de estas empresas vienen de un periodo de limitación de la demanda, que se ha traducido en reducciones de ventas significativas. Posiblemente hayan necesitado deuda para asegurar su continuidad. El contexto actual les limita su Plan de Viabilidad, y la capacidad de devolver los compromisos financieros.

Ante esta situación, detallamos la perspectiva que tenemos de cómo pueden afrontar las empresas esta situación.



LA CRISIS DE LOS MARGENES COMERCIALES EN EL *MIDDLE MARKET*

La primera solución es la evidente, reducir al máximo el tiempo entre el incremento de costes y la traslación al precio de venta. Es cierto que algunos de estos incrementos son coyunturales (Ej. energía), pero el coste de mantener una cartera de clientes es muy alto. Se deben incrementar los precios lo antes posible. Por este motivo las empresas deben mejorar su entendimiento de los costes que tienen, tanto desde la perspectiva más analítica de composición del precio de venta; como de los modelos de precio con los clientes.

La planificación de las operaciones debe jugar un papel fundamental. Algunas empresas han podido gestionar sus márgenes gracias al *stock* que mantenían de productos, con costes de producción o adquisición inferiores a la nueva realidad. Planificar los nuevos costes, incorporarlos a las ofertas comerciales y optimizar el margen es más importante que nunca.

El tamaño reducido de las empresas españolas tiene una vía de solución para competir en igualdad de condiciones con empresas más grandes. Desde BDO proponemos la creación de plataformas de compra de productos y servicios de forma consorciada por empresas de sectores similares, en cuanto a materias primas, y para cualquier sector en servicios más generales. Estas plataformas permitirían agregar capacidad de compra y obtener precios más competitivos que los que obtienen de forma aislada.

En los próximos meses observaremos en qué medida este incremento de costes se revierte, y como las empresas ha podido responder a un nuevo reto, donde de nuevo cambian los paradigmas del pasado.

AMPLIACIÓN

Las principales medidas que pueden tomar las empresas para gestionar el incremento de costes y proteger los márgenes comerciales.

1. Trasladar los precios de compra a las ventas, es la medida más directa. Para ello, se deben considerar diferentes factores.
 - a. Información de mercado. Referencias de la competencia. En el contexto propuesto las empresas medianas muchas veces no tienen capacidad de 'marcar precio' de mercado; por lo que referencias de empresas de mayor tamaño es fundamental.
 - b. Por otro lado, disponer de un buen modelo de análisis de rentabilidad de cliente/servicio es más importante que nunca. En función de la política de precios de la compañía nos podemos encontrar unos márgenes más homogéneos o dispares. Por otro lado, recoger bien las casuísticas que componen el margen también es fundamental. Tener bien recogidos los descuentos, promociones, etc. así como los costes directos del producto y servicio. Más complejo es asignar los costes indirectos, pero asociados a servir al cliente. En concreto costes logísticos, de procesos de negocio (facturación, atención al cliente, servicios digitales, etc.); los costes de financieros del capital, etc. Todo este análisis nos da una información fundamental para tomar decisiones respecto a la repercusión del incremento de los costes.
 - c. La información de mercado y un modelo de análisis de rentabilidad de cliente no permite generar una ventaja competitiva para la gestión de los márgenes comerciales. Los datos obtenidos por ambas vías nos pone en una posición privilegiada ante nuestros clientes para negociar con argumentos sólidos e información de calidad.
2. La planificación es posiblemente la clave más importante en la mejora de gestión de los resultados de una empresa de tamaño mediano. Si nos basamos en los diferentes proyectos que BDO ha realizado en este perfil de clientes durante los últimos años. Por este motivo, es una de las vías de solución más directa. La planificación operativa, de las compras, no es una línea de la cuenta de resultados que podamos medir directamente. Pero la mejora en la gestión de este proceso tiene diferentes beneficios. a reducción del stock es uno de los principales beneficios, reduciendo el tamaño de las instalaciones asociadas, el riesgo de obsolescencia de los productos, así como una liberación de caja; tan importante en estos tiempos. La planificación también nos permite una mejor traslación del coste de compra al cliente, protegiendo la pérdida de margen. Por último, la planificación operativa integrada, que relaciona todos los agentes de servicio o productivos de una empresa; también libera recursos no vinculados a las compras, y permite optimizar los costes de producción.

LA CRISIS DE LOS MARGENES COMERCIALES EN EL *MIDDLE MARKET*

3. Las empresas con un tamaño mediano se deben plantear soluciones alternativas para poder competir con empresas más grandes. Una de las soluciones planteadas por BDO, y de especial importancia cuando el coste de las materias primas, es la creación de plataformas de compras consorciadas. Las empresas de un mismo sector, si bien compiten en el mercado, pueden agregar su demanda para conseguir precios más competitivos; que les permitan conseguir márgenes similares a los de empresas de mayor tamaño. Esta práctica no es nueva y se aplica en algunos sectores como la distribución de alimentación. Cadenas medianas de alimentación compran sus productos a través de plataformas que les permiten mejores precios; y competir mejor en un sector con cadenas más grandes. Este planteamiento se puede llevar no solo a la compra de materias primas; sino a otras partidas de las empresas como son servicios logísticos, infraestructuras tecnológicas, licencias, etc. en la misma línea pueden plantearse proyectos integrados con otras empresas, preservando los datos de cada compañía de forma independiente. Existen ejemplos en el mercado donde se han desarrollado plataformas tecnológicas comunes para varias empresas, que estas por sí mismas no hubieran podido acometer.
4. La versión extrema de consorciar compras, son las operaciones corporativas. Las empresas deberían aprovechar este momento para

hacer una reflexión estratégica considerando diversos factores:

- a. Cambio de algunos paradigmas sectoriales: Aceleración del perfil de cliente digital (u omnicanal) en algunos sectores, la necesidad de importantes inversiones para desarrollar la Industria 4.0, nuevos modelos de negocio...
- b. Alternativas estratégicas para competir mejor y crecer: diversificar el portafolio de productos / servicios, expandir la presencia geográfica de la compañía, adentrarse en nuevos modelos de negocio, etc. haciéndolo mediante desarrollos orgánicos o inorgánicos.
- c. Capacidad de la empresa y los equipos que la componen para hacer frente a estos cambios.
- d. Necesidad de inversión para acometer los cambios; y riesgos asociados; desde la perspectiva de los accionistas
- e. Opciones para financiar los cambios: financiación tradicional o alternativa (fondos de deuda), incorporar socios financieros o industriales...

Estos factores combinados pueden llevar a los accionistas a entender que la empresa tiene más valor integrada en otra compañía; o bien liderando un proceso de concentración comprando otras empresas.

CONTACTE CON NOSOTROS

Nos ponemos a su disposición para analizar el caso particular en el que se encuentra su empresa sin ningún compromiso.

 **FORMULARIO DE CONTACTO**

Auditoría & Assurance | Advisory | Fiscal y Legal | Outsourcing



[bdo.es](https://www.bdo.es)

[bdo.global](https://www.bdo.global)

[bdo.es/blogs/blog-coordenadas-bdo](https://www.bdo.es/blogs/blog-coordenadas-bdo)

Esta publicación ha sido redactada en términos generales y debe ser contemplada únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar, o abstenerse de actuar, de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO en cualquiera de nuestras oficinas para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO, sus socios y empleados, no aceptan ni asumen cualquier responsabilidad ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

BDO Auditores, S.L.P. y BDO Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P. son sociedades limitadas españolas independientes. Ambas sociedades son miembros de la red internacional de BDO, constituida por empresas independientes asociadas de todo el mundo, y creada por BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido.

BDO es la marca comercial utilizada por toda la red BDO y para todas sus firmas miembro.

Copyright © 2021. Todos los derechos reservados. Publicado en España.