

**XXXIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

El análisis de los costos fijos en la gestión comercial

Área temática: Costos para la toma de decisiones

Autores

**Prof. Rubén E. Galle (FCE - UNLP)
Prof. Javier Orellana (FCE - UNLP)**

Mar del Plata, Octubre de 2010

El análisis de los costos fijos en la gestión comercial

RESUMEN

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN**
 - 2.1. Asignación de Costos Fijos a los centros**
 - 2.2. Análisis de rendimiento de las zonas**
- 3. TAMAÑO DE LA CUENTA Y TERRITORIO**
 - 3.1. Vendedor – Clientes – Cuenta**
 - 3.2. Variación en las ventas**
- 4. CONCLUSIONES**
- 5. BIBLIOGRAFÍA**

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un análisis de los costos fijos de comercialización, partiendo de supuestos tales como: las empresas comercializan varios productos, que distribuyen en distintas zonas y cuentan con un plantel de vendedores para llevar a cabo esa función.

Justamente, la función de comercialización requiere para desarrollar sus actividades, recursos que en buena medida tienen un comportamiento fijo, que es imprescindible gestionar.

El analista de gestión, a tal efecto, necesita contar con información desagregada, de los distintos conceptos que integran el “costo de comercialización”. Los costos variables y la contribución marginal, son fundamentales para gestionar, siendo estos conceptos, el punto de partida de cualquier análisis; pero a partir de ellos y en relación al quantum que representan dentro del total de costos de comercialización, los “Costos Fijos” requieren de una adecuada atención, dado que las estructuras comerciales son generadoras de estos costos, con implicancia en los actores internos y externos de la empresa (vendedores, distribuidores, transportistas, zonas, clientes, competencia, etc.).

Es por todo ello, que nos abocaremos a realizar un análisis de estos costos fijos, y siendo ellos tan amplios, consideraremos analíticamente solamente algunos.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo, es abocarnos al análisis de los costos fijos en la gestión comercial. Para ello es conveniente comenzar desarrollando la cadena de comercialización que básicamente tiene una empresa que bien puede: a) producir y vender, o b) comprar para vender (reventa). Este análisis cobra importancia cuando la empresa lleva a cabo su función en varias zonas y posee distribución propia.

No hay dudas de que uno de los aspectos relevantes en la gestión comercial, es conocer cuales son: los productos, las líneas de productos y/o la mezcla de productos más rentables; y tampoco ponemos en discusión que para ello, se requiere identificar claramente los costos variables, los costos fijos propios de los productos, o de las líneas, los costos de estructura (indirectos), y necesariamente aplicaremos la técnica del análisis marginal.

En este sentido, planteamos partir de la contribución marginal del producto o la línea, adicionándole el efecto rotación correspondiente, deduciéndoles los costos fijos propios del producto o la línea, obteniéndose el resultado por producto o línea y luego del resultado del conjunto de los productos o líneas, le deducimos los costos fijos indirectos.

A modo de ejemplo, la estructura de exposición de un análisis como el antedicho se explica en el cuadro siguiente, cuyas cifras son únicamente ilustrativas, dado que no es éste el objeto de análisis, y solamente se presenta a efectos de resaltar los costos que abordaremos en este trabajo. Asimismo, se aclara que todos los costos fijos son exclusivos de la Función Comercial.

Conceptos	Línea 1		Línea 2			Total Función Comercial
	Producto A	Producto B	Producto C	Producto D		
Precio de Venta	65,00	50,00	122,00	140,00		
Costos Variables	-23,00	-17,00	-45,00	-52,00		
Contribución Marg.	42,00	33,00	77,00	88,00		
Efecto Rotación	0,25	0,35	0,15	0,10		
Contribución Marg. (c/r)	42,25	33,35	77,15	88,10		
Volumen de Ventas	1200	1400	500	600		
Contribución Marg. Total	50.700,00	46.690,00	38.575,00	52.860,00		188.825,00
Costos Fijos Propios	-12.000,00	-15.000,00	-9.000,00	-15.000,00		-51.000,00
Resultado de los Prod	38.700,00	31.690,00	29.575,00	37.860,00		137.825,00
Costos Fijos Propios		-27.000,00		-32.000,00		-59.000,00
Resultado de las Líneas		43.390,00		35.435,00		78.825,00
Costos Fijos Indirectos						-43.000,00
Result. Empresa por Función Comercial						35.825,00
Rentabilidad s/Ventas de los Productos	49,62%	45,27%	48,48%	45,07%		
Rentabilidad s/Ventas de las Líneas		29,32%		24,44%		

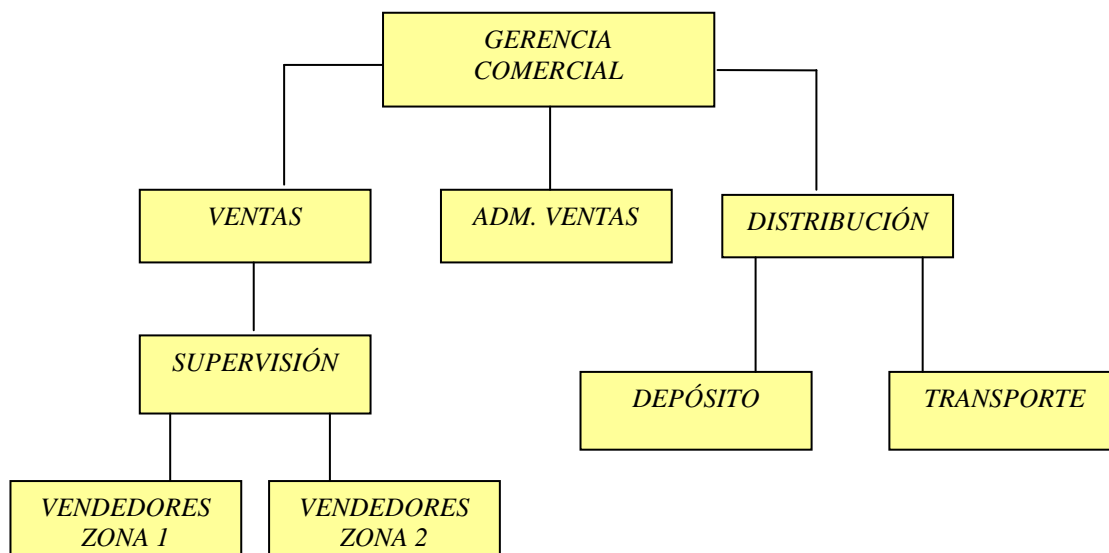
Con relación a lo mencionado en los párrafos anteriores, los costos fijos que se encuentran redondeados son “algunos” de los que tomaremos para un análisis más profundo, y para llevar a cabo el mismo, se trabajarán con ejemplos específicos para cada caso.

Es preciso efectuar este tipo de análisis, puesto que se observa que a nivel global, a esta empresa le está costando llegar con sus productos a los clientes \$153.000.- que representan un 81% de la Contribución Marginal Total.

2. ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN

Coincidimos en la afirmación que los costos variables son los “costos de hacer negocios”, mientras que los costos fijos son los “costos de estar en el negocio”; pero ello no obsta para que a estos últimos debamos analizarlos y desmenuzarlos con relación a, ¿Cuánto cuesta estar en el negocio ó mantener líneas o productos?, ¿Se es eficiente en el uso de los recursos de comportamiento fijo?, ¿Cómo es usada la estructura de la empresa por los clientes y cuánto nos cuesta?, entre otros tantos interrogantes que se plantean y nos plantea el empresario.

Una estructura de comercialización formal y sencilla, la plantearemos con un Gerente Comercial, que tiene 3 departamentos a su cargo: Ventas, Administración de Ventas y Distribución. En Ventas, hay un Supervisor de Ventas y además vendedores que atienden las Zonas 1 y 2. Mientras que de Distribución, depende Transporte y Depósito.



Esquema 1 – Organización de la Función Comercial

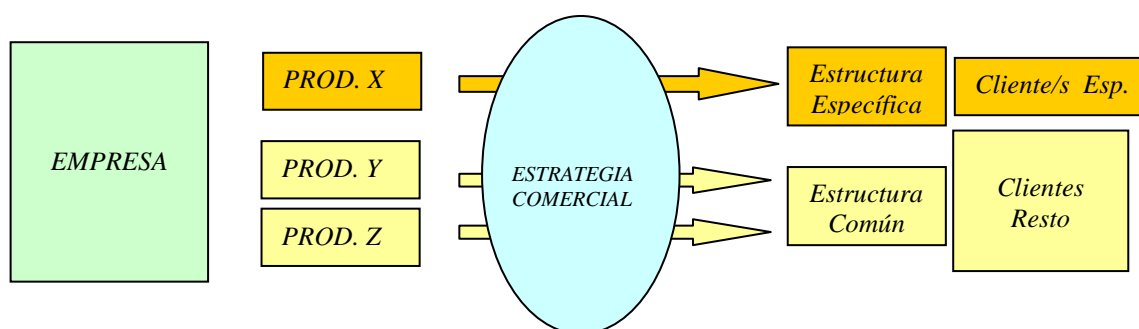
Teniendo el gráfico de estructura expuesto, definimos que cada uno de estos sectores serán “centros de costos”, a los cuales se le asignarán los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones. Con excepción de las comisiones de los vendedores, casi todos los otros recursos de funcionamiento son de comportamiento fijo, algunos propios de cada centro y otros indirectos.

Por lo tanto para la asignación de los recursos necesarios, no tendremos inconvenientes con los que sean directos a estos centros, y nos preguntamos ¿Qué procedimiento aplicamos para asignarle los recursos que son indirectos?, ¿podemos asignarlos a los centros?, la respuesta a estos interrogantes en principio es que los costos indirectos “no son asignables para valorar”, pero estamos en condiciones de afirmar que en la medida que los asignemos para medir la gestión en razón de las actividades que desarrolla cada centro, utilizando unidades de obra razonables y permitiendo determinar la ociosidad en caso de existir, es apropiado al sólo efecto de profundizar el análisis de la gestión de la función comercial.

Esta asignación nos permitirá, por ejemplo, analizar la rentabilidad de las zonas, las ociosidades generadas en las visitas a clientes, en la preparación de pedidos y otras; independientemente de que se exponga un cuadro de resultados tal como el mostrado en el punto 1, pero con una mayor desagregación de los costos fijos.

Otro aspecto a tener en cuenta, para el análisis de la estructura comercial, es que el desarrollo de la función comercial, normalmente relaciona sus estructuras existentes en razón del uso que hacen los clientes de las mismas y de los productos que se asocian a ellas. Es decir que se presentan casos en que la empresa destina estructuras específicas para uno ó algunos determinados clientes, y las mismas podrán estar vinculadas a su vez a algún producto en especial.

En otros términos, la empresa ofrece sus productos a sus clientes, pero para poder llegar a algún un cliente que le interesa y con algún producto en particular (estrategia comercial), destina a ese efecto y para tal cliente, costos adicionales que representan beneficios para el cliente, con objetivos como: fidelización, desplazar a la competencia, u otros



Esquema 2 – Uso de la estructura por los clientes

2.1. Asignación de Costos Fijos a los centros

Seguidamente, trabajaremos con un ejemplo de aplicación sencillo, utilizando la estructura del esquema 1, con los siguientes datos:

Costos Fijos

Concepto	Adm. Ventas	Ventas	Depósito	Transporte	Total
Sueldos y Cs.Soc Viajantes		\$ 9.000,00			\$ 9.000,00
Sueldos y Cs.Soc Transportistas				\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Sueldos y Cargas Otros	\$ 5.000,00		\$ 4.000,00		\$ 9.000,00
Alquiler	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 2.000,00
Gastos Rodados				\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Otros Costos Fijos	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 1.200,00	\$ 2.000,00	\$ 7.700,00
Total de Costos Fijos	\$ 6.900,00	\$ 12.400,00	\$ 5.800,00	\$ 14.100,00	\$ 39.200,00

Unidades de Obra y Nivel de Actividad

Unidad de Obra del Centro	Adm. Ventas	Ventas	Transporte	Depósito
	No Asignable	Cant.de Visitas	Cant. Entregas	Cant. Pedidos
Capacidad Máxima Práctica				
* Cantidad de Pedidos				500
Prod. A				210
Prod. B				290
* Cantidad de Visitas		60		
Zona 1		35		
Zona 2		25		
* Cantidad de Entregas			60	
Zona 1			35	
Zona 2			25	
Nivel de Actividad Normal				
* Cantidad de Pedidos				450
Prod. A				190
Prod. B				260
* Cantidad de Visitas		50		
Zona 1		30		
Zona 2		20		
* Cantidad de Entregas			60	
Zona 1			35	
Zona 2			25	

Seguidamente practicamos el análisis de los costos fijos y su asignación a los productos, a las zonas, como así también aquellos que no son asignables (Administración de Ventas)

Centro	Cap.Máx.	Nivel Act.	Monto asignable	Monto Ociosidad	Específicos y/oComunes				Generales
					Prod. A	Prod.B	Zona 1	Zona 2	
Ventas									
Visitas a Clientes	60	50	\$ 10.333,33	\$ 2.066,67			\$ 6.200,00	\$ 4.133,33	
Sub-Total			\$ 10.333,33	\$ 2.066,67			\$ 6.200,00	\$ 4.133,33	
Depósito									
Cantidad de Pedidos	500	450	\$ 5.220,00	\$ 580,00	\$ 2.204,00	\$ 3.016,00			
Sub-Total			\$ 5.220,00	\$ 580,00	\$ 2.204,00	\$ 3.016,00			
Transporte									
Cantidad de entregas	60	60	\$ 14.100,00	\$ -			\$ 8.225,00	\$ 5.875,00	
Sub-Total			\$ 14.100,00	\$ -			\$ 8.225,00	\$ 5.875,00	
Adm. Ventas	100%	100%	\$ 6.900,00	\$ -					
Sub-Total			\$ 6.900,00	\$ -					\$ 6.900,00

2.2. Análisis de rendimiento de las zonas

Continuando con el ejemplo, analizaremos el rendimiento de la zona, para lo que incorporaremos los datos de ventas y costos variables de los productos:

Conceptos	Producto A		Producto B	
	Zona 1	Zona 2	Zona 1	Zona 2
Ventas en Unidades	3500	2000	1800	1200
Precio de Venta Unitario	90		75	
Costo Variable unitario	25		28	

Si se expone la información, en la forma tradicional del análisis marginal (técnica del embudo), llegamos a observar que el resultado de las zonas es la Contribución Marginal de cada una de ellas; y el total de los costos fijos de la función de comercialización se muestra en una sola línea. Mientras que la exposición con la desagregación de los costos fijos, permite obtener indicadores de rendimiento en distintos niveles. No quiere decir esto, que tal información sea apropiada para tomar decisiones de supresión de productos, líneas ó zonas, para ello se requiere otro tipo de análisis, que no es tema del presente trabajo.

En el cuadro que sigue, se puede observar que:

- a) La Zona 1, a nivel de Contribución Marginal representa un 63% sobre la total.*
- b) La preparación de los pedidos para la zona, mantiene la misma tendencia.*
- c) La fuerza de ventas para la zona con mayor contribución marginal en términos absolutos (Zona 1), es menor en términos relativos que para la otra zona.*
- d) La relación de los costos fijos asignados a la Zona 1, son sensiblemente menores que para la otra zona, esto es la proporción de los mismos sobre la Contribución Marginal.*
- e) Si se observan las visitas para contactos de ventas, en la Zona 2, se trabajó con una ociosidad del 20%, mientras que en la Zona 1, la ociosidad alcanzó el 15%.*

Este conjunto de información, permite tomar decisiones tendientes a mejorar la performance de la zona con menores resultados, en la búsqueda de lograr una mayor eficiencia de la función comercial.

Seguidamente se exponen los resultados con los costos fijos desagregados y con el enfoque tradicional del análisis marginal. (Cuadros 1 y 2)

3. TAMAÑO DE LA CUENTA Y TERRITORIO

Partiendo del caso presentado por Dalrymple - Cron¹ respecto del “Tamaño Mínimo de la Cuenta”, en el que trata de analizar cuál debe ser el monto mínimo de ventas que debe realizar un vendedor por cliente, en un territorio determinado y teniendo en cuenta la cantidad de visitas para concretar la venta y su respectivo costo; consideramos que es un tema relevante para el control y la gestión de las ventas, pero asimismo, tenemos algunas discrepancias en relación a la forma de realizar los cálculos. En tal sentido transcribiremos resumidamente los conceptos vertidos por estos autores y el caso considerado, para luego dar nuestra opinión y nuestro aporte sobre el tema.

“Como punto de partida para la administración del territorio es importante determinar el tamaño mínimo del cliente a quien se debe visitar

El tiempo de un vendedor es valioso y costoso

Por lo tanto, es importante que este recurso no se emplee para perseguir oportunidades de ventas que no sean rentables”

“El vendedor se encuentra a menudo en la mejor posición para abordar este tema.

Deberá conocer el potencial de crecimiento del cliente y la situación competitiva y de demanda del territorio.

¹ Dalrymple – Cron – Administración de Ventas (Conceptos y Casos) Ed. Limusa Wiley

Conceptos	Zona 1	Zona 2	Totales
<i>Ventas</i>			
<i>Producto A</i>	315.000,00	180.000,00	495.000,00
<i>Producto B</i>	135.000,00	90.000,00	225.000,00
Total Ventas	450.000,00	270.000,00	720.000,00
<i>Costos Variables</i>			
<i>Producto A</i>	-87.500,00	-50.000,00	-137.500,00
<i>Producto B</i>	-50.400,00	-33.600,00	-84.000,00
Total Costos Variables	-137.900,00	-83.600,00	-221.500,00
Contribución Marginal	312.100,00	186.400,00	498.500,00
<i>Incidencia CF Asignables (Prod.)</i>			
<i>Producto A</i>	-1.402,55	-801,45	-2.204,00
<i>Producto B</i>	-1.809,60	-1.206,40	-3.016,00
<i>Incidencia CF Asignables (Zona)</i>			
<i>Visitas a Clientes</i>	-6.200,00	-4.133,33	-10.333,33
<i>Entregas</i>	-8.225,00	-5.875,00	-14.100,00
Resultado de las Zonas	294.462,85	174.383,81	468.846,67
<i>Costos Fijos Comunes</i>			
<i>Administración de Ventas</i>			-6.900,00
<i>Ociosidad Visitas a Clientes</i>			-2.066,67
<i>Ociosidad Cant. de Pedidos</i>			-580,00
RESULTADO DE LA FUNCION			459.300,00

Cuadro 1 – Estado de Resultados con costos fijos desagregados

Conceptos	Zona 1	Zona 2	Totales
<i>Ventas</i>			
<i>Producto A</i>	315.000,00	180.000,00	495.000,00
<i>Producto B</i>	135.000,00	90.000,00	225.000,00
Total Ventas	450.000,00	270.000,00	720.000,00
<i>Costos Variables</i>			
<i>Producto A</i>	-87.500,00	-50.000,00	-137.500,00
<i>Producto B</i>	-50.400,00	-33.600,00	-84.000,00
Total Costos Variables	-137.900,00	-83.600,00	-221.500,00
Contribución Marginal	312.100,00	186.400,00	498.500,00
<i>Costos Fijos Indirectos</i>			-39.200,00
RESULTADO DE LA FUNCION			459.300,00

Cuadro 2 – Estado de Resultados sintético

Para lo cual, es necesario contar con información adecuada sobre los gastos de ventas directas”.

“COSTO POR VISITA

(es decir cuanto cuesta hacer una visita de ventas)

El costo por visita, estará en función de: a) El número de visitas que el vendedor realice en un día, b) El número de días disponibles para visitar clientes, y c) Sus gastos de ventas directas. Estos gastos de ventas incluyen:

Sueldos, comisiones y bonificaciones

Viajes

Alojamiento y comidas

Comunicaciones

Otros gastos directos de ventas”

Y a su vez aclara,

“No se hubieran incurrido en estos gastos si el vendedor no se encontrara presente en el territorio”

“CANTIDAD DE VISITAS PARA CONCRETAR UNA VENTA

Esta cantidad de visitas está en relación con: El tipo de productos/servicios que se venden y La zona en las que se vendan”

“Las visitas que se pueden realizar en un territorio rural por día, seguramente sean MENORES de las que se pueden realizar por día en un territorio metropolitano.

Las visitas necesarias para concretar una venta de bienes de consumo, seguramente sean MENORES que las necesarias para concretar una venta de instrumental científico”

“Un dato más que necesario, para poder completar el análisis es conocer cuánto es el COSTO DE VENTAS como PORCENTAJE de las ventas, y:

CON TODA ESTA INFORMACIÓN, PODEMOS DETERMINAR EL TAMAÑO MÍNIMO DE LA CUENTA Es decir cuanto es la venta mínima que debemos hacer a cada cliente para poder cubrir los gastos directos de ventas”

Y lo define como “Volumen de Ventas de punto de equilibrio”

$$\text{VOL. MÍN.} = \frac{\text{COSTO DE VISITA} \times \text{N}^{\circ} \text{ DE VISITAS (p/ cerrar venta)}}{\text{COSTO DE VENTAS COMO \% DE VENTAS}}$$

Luego de esta descripción, plantea un caso que seguidamente desarrollamos en forma sintética:

Gastos directos de ventas anuales del vendedor \$ 90.250.-

Visitas por año: Al total de días disponibles en el año (260 días), le resta las vacaciones, feriados, reuniones, enfermedad, y capacitación (55 días), de lo que resultan 205 días netos de venta.

Continúa que las visitas promedio por día son 3, y que con dichas visitas multiplicadas por los días netos de venta (205), se obtiene el total de visitas por año, igual a 615.

Con estos datos determina que el costo por visita (\$ 90.250 / 615) es igual a \$ 146, 75

Si para concretar una venta, se requieren de 4 visitas al mes y el costo de ventas como porcentaje de las ventas es un 9%, concluye que el tamaño mínimo de la cuenta será de \$ 6.522.-

$$\text{Punto de equilibrio volumen de ventas} = \frac{146,75 \times 4}{0,09} = \$ 6.522.-$$

Luego de la explicación sintética expuesta en este trabajo y seguida por Dalrymple – Cron, es preciso destacar que estamos de acuerdo con los conceptos del primer párrafo, pero de allí en más, consideramos que presta a confusión las determinaciones de los cálculos utilizados, a saber:

- a) En los gastos directos de venta del vendedor, no se realiza un distinguo de los costos fijos y variables, sino que se centra exclusivamente en que sean directos; y para la

aplicación del punto de equilibrio es imprescindible su segregación, Ej. Sueldos (fijos) y Comisiones (variables).

- b) *Determina el Costo de Visita, tomando el Total Anual de Gastos Directos de Venta sobre la cantidad de visitas por año; y en este sentido discrepamos en que determina el costo por visita en función del promedio anual, lo que implica que ante cambios en el número de visitas anuales, se generarán aumentos o disminuciones en los costos por visitas y por consiguiente, aumentos o disminuciones en el tamaño de la cuenta, que es el indicador para medir al cliente/vendedor.*
- c) *Por otra parte no compartimos que el denominador sea el costo de las ventas, como un porcentaje de las ventas, dado que esta relación depende de la conformación del mix de productos que le venda a cada cliente.*

Nuestro aporte, se centra en los siguientes supuestos, que son ampliamente diferentes a los planteados por los autores citados.

Desde el punto de vista de la empresa, consideramos de utilidad analizar el rendimiento del vendedor, para lo cual debemos:

- a) *Considerar únicamente los recursos que insume el vendedor que tengan comportamiento fijo; estos recursos deben ser los eficientes para desarrollar su actividad.*
- b) *Reducir el período de análisis a nivel mensual, para mejorar el control de gestión.*
- c) *De acuerdo a las estadísticas de ventas del vendedor y los presupuestos mensuales definidos para él, para el conjunto de sus clientes; computar las ventas mensuales y costos variables mensuales, para el mix de productos determinado.*
- d) *Determinar el punto de equilibrio para el vendedor.*

A efectos de ilustrar la propuesta, desarrollamos un ejemplo en donde una empresa comercializa y distribuye sus productos (A, B y C) en tres zonas (1, 2 y 3) y emplea a un vendedor por cada zona.

El presupuesto de ventas en unidades de estos productos para cada zona es:

Volumen de Ventas	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Total
Producto A	1000	1200	1500	3700
Producto B	800	500	600	1900
Producto C	900	700	1000	2600
Total Volumen de Ventas	2700	2400	3100	8200

Los precios, costos variables y contribuciones marginales de los productos son:

Conceptos	Prod. A	Prod. B	Prod. C
Precio de Venta	80,00	90,00	120,00
Costo Variable (prod ó cpra)	40,00	55,00	40,00
Costo Variable (comercial)	4% s/ventas	4% s/ventas	4% s/ventas
Contribución Marginal	36,80	31,40	75,20

Conceptos	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Ventas Totales	260.000,00	225.000,00	294.000,00
Costos Variables	130.400,00	112.500,00	144.760,00
Contrib. Marginales	129.600,00	112.500,00	149.240,00
% Costos Var. / Ventas	50,15%	50,00%	49,24%

Determinamos cuál debiera ser el monto de ventas para cada vendedor (zona), para cubrir sus propios costos fijos comerciales:

$$\text{\$ Equilibrio del vendedor} = \frac{\text{Costos Fijos Vendedor}}{\text{Cont. Marg. / Ventas}} \rightarrow \text{Margen de Contribución}$$

Conceptos	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Costos Fijos Comerciales	20.500,00	20.000,00	22.000,00
Ventas Equilibrio Vendedor	41.126,54	40.000,00	43.339,59

Las ventas de equilibrio del vendedor se comprueban de la siguiente manera:

Descripción	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Ventas de Equilibrio	41.126,54	40.000,00	43.339,59
- Costos Variables	-20.626,54	-20.000,00	-21.339,59
- Costos Fijos del vendedor	-20.500,00	-20.000,00	-22.000,00
Resultado	0,00	0,00	0,00

Estamos convencidos, que esta es la forma de determinar los montos de ventas que cada vendedor debe realizar para cubrir sus propios costos fijos; pero esto solo "no alcanza", puesto que el volumen de ventas que se requiere es aquel que permita cubrir los costos fijos propios del vendedor y además contribuya a cubrir los costos fijos de la empresa.

Ahora calculamos, en pesos de ventas, cómo contribuye el vendedor a cubrir los costos fijos de la zona y del resto de costos de estructura de la empresa, determinando de esta manera su rendimiento.

La contribución del vendedor a cubrir los costos fijos es:

(Ventas del vendedor – Ventas de Equilibrio del vendedor) x Margen de Contribución

y el rendimiento del vendedor se obtiene de relacionar la contribución del vendedor sobre los costos fijos y variables del vendedor

(Ventas del vendedor – Ventas de Equilibrio del vendedor) x Margen de Contribución

Costos Fijos del Vendedor + Costos Variables del Vendedor

En el ejemplo que se viene desarrollando, consideramos el rendimiento de los tres vendedores (recuérdese que cada zona cuenta con un vendedor), tomándose los datos presupuestados para el período bajo análisis.

Descripción	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Costos Fijos Vendedor	20.500,00	20.000,00	22.000,00
% Margen de Contribución	49,85%	50,00%	50,76%
Punto de Equilibrio del Vendedor	41.126,54	40.000,00	43.339,59
Ventas del Vendedor	260.000,00	225.000,00	294.000,00
Ventas de equilibrio del vendedor	41.126,54	40.000,00	43.339,59
Margen de Contribución	49,85%	50,00%	50,76%
Contribución del Vendedor a cubrir CF	109.100,00	92.500,00	127.240,00
Costos Variables del Vendedor	10.400,00	9.000,00	11.760,00
Costos Fijos del Vendedor	20.500,00	20.000,00	22.000,00
Total Costos del Vendedor	30.900,00	29.000,00	33.760,00
RENDIMIENTO DEL VENDEDOR	353%	319%	377%

En este caso particular, se observa que dado que los márgenes de contribución y los costos fijos de los vendedores (zonas), son similares, los rendimientos dependen de los montos de ventas previstos para cada vendedor (zona); por lo que este indicador presupuestado cobrará relevancia cuando se compare con el desempeño real de cada uno de ellos.

Los porcentajes obtenidos en el rendimiento de los vendedores, representan cuanto contribuyen a la empresa, en relación a los costos que implica el desarrollo de su actividad.

Luego de este desarrollo teórico y el caso de aplicación, comenzaremos a profundizar el análisis del vendedor en la zona, con relación a los clientes, su performance respecto del presupuesto y sus correspondientes desvíos.

3.1. Vendedor – Clientes – Cuenta

Debemos aclarar y enfatizar que, no sólo se deben analizar los pesos de ventas, sino también la mezcla de productos que integran las ventas.

Desde el punto de vista del vendedor, consideramos apropiado que el mismo realice en conjunto de supervisores y ejecutivos, un análisis periódico de las ventas. Para ello se deberá:

- Informar al vendedor el monto de ventas que se espera que realice con el mix de productos correspondientes. Es relevante que el vendedor conozca el margen de contribución que cada producto aporta a la empresa.
- Determinar a través de la experiencia del vendedor y de alguna técnica de medición la rentabilidad de sus clientes.

- c) *Analizar el tiempo que debe asignar el vendedor a cada una de las visitas, a fin de elevar al máximo la productividad en ventas. Existen algunos métodos de medición como el modelo de cuentas ABC, modelo de cartera, modelo de decisión y otros.*
- d) *En relación al punto anterior, determinar el promedio de cantidad de visitas que necesita para concretar una venta y, qué cantidad de visitas le requiere cada uno de sus clientes.*
- e) *Conocer la distribución de clientes que posee la zona, es decir mayoristas y minoristas. Y de acuerdo a las estadísticas, los montos de ventas que a cada uno de ellos efectúa.*

En cuanto a la determinación del tamaño de la cuenta, si bien puede ser un indicador interesante conocer cuánto tiene que comprar cada cliente y en qué cantidad de visitas del vendedor se debe concretar; consideramos que ello pierde relevancia si no se incorpora al análisis, el mix de productos que conforma la venta. Es decir que, dos clientes con características similares compran:

El cliente X \$ 30.000.- y se concreta la venta en 3 visitas y el cliente Z \$ 40.000.- concretándose la venta en igual cantidad de visitas. En principio podría decirse que el cliente Z es mejor que el cliente X, aunque es probable que el cliente X realice su compra con un mix de productos de alta contribución marginal, mientras que el cliente Z esta comprando dentro de su mix la mayor parte de los productos con baja contribución marginal.

3.2. Variación en las ventas

Hemos comenzado con este trabajo y en varios pasajes del mismo, mencionamos la importancia de no olvidar la composición del mix de productos para cada zona. En tal sentido, es obvio que la relación de costos variables sobre ventas de cada zona es diferente, justamente porque depende de cómo está compuesta la mezcla de productos. Es por ello, que tomamos la decisión de trabajar con tal relación, correspondiente a cada vendedor (zona) y en este punto analizaremos las variaciones de las ventas de las zonas con relación a los cambios en los volúmenes operados, contribuciones marginales, composición de la mezcla, tamaño del mercado y participación del mercado, comparados con los datos reales ocurridos.²

Para este análisis trabajaremos solamente con los datos reales correspondientes a la zona 1, siendo los mismos:

Conceptos	Productos						Total	
	A		B		C		Presup.	Real
	Presup.	Real	Presup.	Real	Presup.	Real		
Cantidad de Ventas	1.000	1.200	800	1.000	900	600	2.700	2.800
Contrib. marginales	36,80	38,00	31,40	30,00	75,20	40,00		
Contrib. Marg. (bruta)	36.800	45.600	25.120	30.000	67.680	24.000	129.600	99.600
% de la Mezcla	37%	43%	30%	36%	33%	21%		

Datos del Mercado

En el momento de presupuestar las ventas, la empresa solicitó información sobre el tamaños de los mercados para cada una de las zona: siendo el tamaño estimado del mercado para la Zona 1 de 5000 unidades.

Mientras que finalizado el período en cuestión se constató que el mercado absorbió 5600 unidades, lo que implica que:

La empresa presupuestó sus ventas considerando que poseía un 54% del mercado (2700 un / 5000 un); mientras que la realidad indica que posee un 50% del mercado (2800 un / 5600 un)

² *Utilizaremos los conceptos desarrollados en “Contabilidad de Costos - un enfoque gerencial” de Horngren, Foster y Datar, Editorial Pearson. – Prentice Hall*

Determinaremos en primer lugar la variación total y a partir de ésta, desagregaremos las causas que originaron los desvíos.

Nivel I - Variación Total	<i>Presupuesto</i>	<i>Real</i>	<i>Variación</i>	
<i>Producto A</i>	36.800	45.600	8.800	F
<i>Producto B</i>	25.120	30.000	4.880	F
<i>Producto C</i>	67.680	24.000	-43.680	D
Total	129.600	99.600	-30.000	D

Nivel II - Variaciones en el volumen y en las C.Marg.

Variación en las Cont. Marginales

$(C.Mg R \times Cant. R) - (C.Mg P \times Cant. R)$ ó $(C.Mg. R - C.Mg P) \times Cant. R$

	<i>Presupuesto</i>	<i>Real</i>	<i>Variación</i>	
<i>Producto A</i>	44.160	45.600	1.440	F
<i>Producto B</i>	31.400	30.000	-1.400	D
<i>Producto C</i>	45.120	24.000	-21.120	D
Variación en las Cont. Marginales (A)			-21.080	D

Variación en el Volumen

$(C.Mg P \times Cant. R) - (C.Mg P \times Cant. P)$ ó $(Cant. R - Cant. P) \times C.Mg. P$

	<i>(Cant. Real</i>	<i>-</i>	<i>Cant. Pres.,</i>	<i>x</i>	<i>C.Mg. P</i>	<i>Variación</i>	
<i>Producto A</i>	1.200	-	1.000	x	36,80	7.360	F
<i>Producto B</i>	1.000	-	800	x	31,40	6.280	F
<i>Producto C</i>	600	-	900	x	75,20	-22.560	D
Variación en el Volumen (B)						-8.920	D

Comprobación con variación total

(A) + (B) -30.000

A continuación se desagrega y explica la variación volumen determinada en el nivel II de \$ -8.920 en dos variaciones: Variación en la Mezcla y Variación en la cantidad de Ventas.

Nivel III - Variaciones en la mezcla de ventas y en la cantidad de ventas (apertura de variación volumen "B")

Variación en la Mezcla de Ventas

Cant. Reales Totales x (Diferencia en el % mezcla) x C.Mg. Presup

	<i>Cant. Real Total</i>	$\left(\begin{array}{l} \% \text{ real de} \\ \text{mezcla} \end{array} \right)$	$\left(\begin{array}{l} \% \text{ Presup} \\ \text{mezcla} \end{array} \right)$	<i>x</i>	<i>C.Mg. Pres. por Un.</i>	<i>Variación</i>	
<i>Producto A</i>	2.800	43%	37%		36,80	5.997	F
<i>Producto B</i>	2.800	36%	30%		31,40	5.350	F
<i>Producto C</i>	2.800	21%	33%		75,20	-25.067	D
Variación en la Mezcla de Ventas (B1)						-13.720	D

Variación en la cantidad de ventas

	$\left(\begin{array}{l} \text{Cant. Real} \\ \text{Total} \end{array} \right)$	$\left(\begin{array}{l} \text{Cant. Presi} \\ \text{Total} \end{array} \right)$	$\left(\begin{array}{l} \% \text{ Presup.} \\ \text{mezcla} \end{array} \right)$	<i>x</i>	<i>C.Mg. Unit presup</i>	<i>Variación</i>	
<i>Producto A</i>	2.800	2.700	37%		36,80	1.363	F
<i>Producto B</i>	2.800	2.700	30%		31,40	930	F
<i>Producto C</i>	2.800	2.700	33%		75,20	2.507	F
Variación en la Cantidad de Ventas (B2)						4.800	F

Comprobación con variación volumen

(B1) + (B2) -8.920

Podemos observar que, en el caso de los productos A y B surge una variación favorable debido a que los porcentajes de mezcla reales son mayores a los presupuestados, pero no ocurre lo mismo con el producto C. La variación total en la mezcla de ventas es desfavorable (\$ 13.720 D), debido a que la mezcla de ventas ha cambiado en contra del producto C que es el que mayor contribución marginal tiene presupuestada.

La variación total en la mezcla de ventas ayuda a los analistas de gestión a comprender como fluctúa, para el total de ventas reales del mix de productos, el margen de contribución presupuestado, según las variaciones en la mezcla real de productos respecto de la presupuestada.

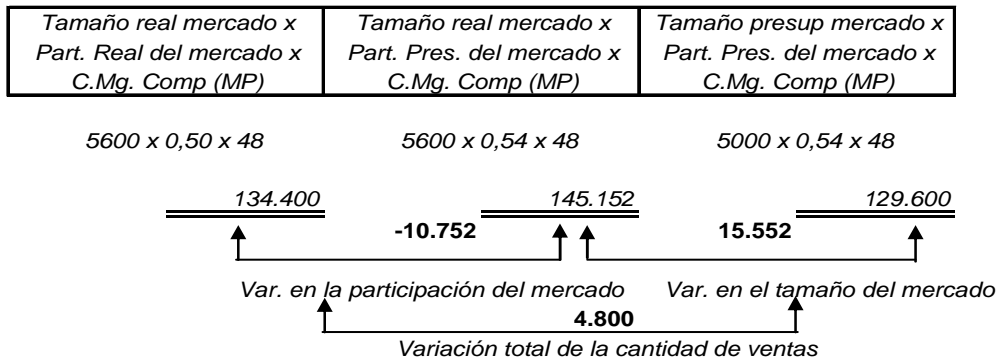
Mientras que la variación en la cantidad de ventas relaciona, las cantidades totales (reales y presupuestadas) de todos los productos, ponderadas por la distribución de la mezcla presupuestada y sus respectivas contribuciones marginales presupuestadas.

Nivel IV - Variaciones en la participación y en el tamaño del mercado

Determinación de las C.Mg. Compuestas para la Mezcla de Ventas

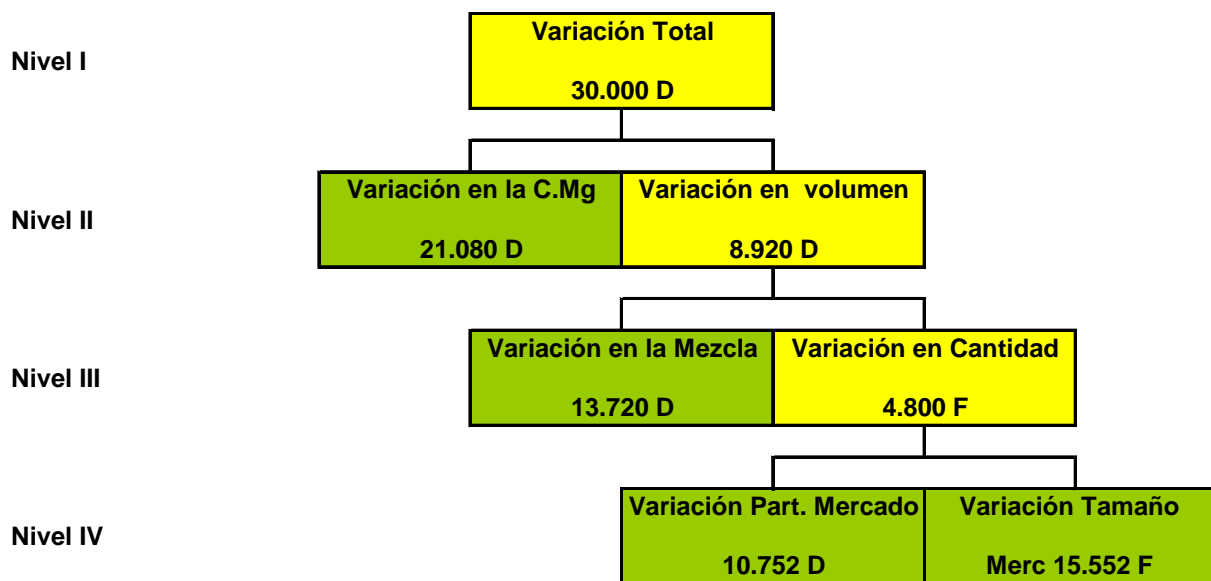
Cont. Mg. Pr % mezcla P C.Mg. Compuesta (MP)

<i>Producto A</i>	36,80	37%	13,63
<i>Producto B</i>	31,40	30%	9,30
<i>Producto C</i>	75,20	33%	25,07
			<hr/>
			48,00
			<hr/>



La variación en la cantidad de ventas, se explica con: a) La variación del tamaño del mercado que mide el margen de contribución adicional que se logró porque creció el tamaño del mercado (\$ 15.552 F) y b) La variación en la participación en el mercado en donde la empresa no mantuvo su participación prevista y sólo alcanzó el 50% del mercado, por lo que se genera una variación desfavorable (\$ 10.752 D).

A efectos ilustrativos, se resumen en el siguiente gráfico la desagregación de las variaciones en los cuatro niveles desarrollados.



4. CONCLUSIONES

La estructura de comercialización está compuesta por costos que en su mayoría tienen un comportamiento fijo, por lo que concluimos en la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de ellos. La diversidad de análisis a efectuar sobre éstos es tan amplia, que nos hemos abocado a determinar indicadores relevantes para alguno de ellos.

En todos los casos analizados consideramos importante trabajar con datos presupuestados para poder medir los desvíos respecto del desempeño de la actividad.

- 1) Proponemos como imprescindible poder desagregar indicadores de incidencia de costos fijos en relación a los productos, las zonas, el vendedor e identificar la ociosidad de cada uno de ellos.*
- 2) Los conceptos de territorio y tamaño de la cuenta son de mucha utilidad para la empresa y para el vendedor, siendo relevante un pormenorizado estudio de los costos fijos propios del vendedor y la zona, para poder evaluar su rendimiento.*
- 3) Aplicar métodos que permitan medir la rentabilidad que generan los clientes, y de acuerdo a la estrategia comercial implementada; ¿Cómo éstos utilizan la estructura de la empresa?*
- 4) Las conclusiones expuestas implican tener en cuenta que las empresas que comercializan más de un producto y en distintas zonas, requieren conocer y analizar la composición de la mezcla de ventas; para lo cual es necesario comprender el comportamiento de la mezcla, de las cantidades, del tamaño del mercado y de la participación de la empresa en el mismo, y determinar desvíos que permitan gestionar eficientemente la función comercial.*

5. BIBLIOGRAFÍA

- *Bottaro Oscar, Rodríguez Jáuregui Hugo y Yardín Amaro. "El Comportamiento de los Costos y la Gestión Empresarial" Editorial La Ley – Buenos Aires 2004*
- *Coronel Troncoso, Gregorio. "Temas de la Gestión Comercial: Conceptos Actuales, Administración de las Ventas, Adecuación de la Información para la Gestión". Anales del XXX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Santa Fe 2007*
- *Coronel Troncoso, Gregorio. "Costos de la Función Comercial" material preparado para las clases de los posgrados de la carrera Especialización en Costos y Gestión Empresarial – Año 2000 y siguientes*
- *Dalrymple Douglas y Cron William. "Administración de Ventas". Editorial Limusa Wiley – México 1999*
- *Fernández Güereña, Liliana. "Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de ventas". Anales del XXXI Congreso de Profesores Universitarios de Costos – Tucumán 2008*
- *Giménez, Carlos y colaboradores. "Costos para Empresarios" Ediciones Macchi 1997*
- *Horngren, Foster y Datar. "Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial". Editorial Pearson Prentice Hall 2004*