



**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**
Tucumán, septiembre de 2008

**TÍTULO: “Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de
ventas”**

CATEGORÍA: Aportes a la disciplina

**Autor: Liliana Fernández Güereña (Socio Activo)
Profesor Regular de la Cátedra Costos
Universidad Nacional del Comahue**

Neuquén, julio de 2008

ÍNDICE

	Resumen.....	3
1.	Introducción.....	4
2.	Abordaje del problema.....	5
3.	Datos básicos del planteo.....	5
4.	Determinación de indicadores.....	5
4.1.	Punto de equilibrio del vendedor.....	6
4.2.	Contribución para la empresa.....	7
4.3	Rendimiento del vendedor.....	7
5.	Conclusiones.....	8
6.	Bibliografía consultada y referida en texto.....	10

Resumen

En el desarrollo de nuestra profesión es necesario diseñar escenarios que ayuden a clarificar las formas y la velocidad de los cambios que se operan en los mercados, y el análisis de la fuerza de ventas es un intento válido para orientar a los empresarios en cuanto al aporte que los vendedores hacen a las empresas y la contribución a la rentabilidad global de las mismas.

En los primeros textos que se refirieron al el punto de equilibrio y al análisis marginal aparece la determinación de productos a fabricar y vender, generalmente, desde la perspectiva de unidades. Ahora bien, como las empresas en su gran mayoría son multiproductoras, y elaboran y/o comercializan variados y numerosos productos, con distintos costos variables unitarios y precios de venta, se hizo necesario trabajar con valores monetarios, lo que posibilitó la homogeneización de los datos y la determinación de indicadores que puedan orientar al decidor, a partir del comportamiento de los costos y los resultados.

Pensamos que con la aplicación de las herramientas del análisis marginal, podremos realizar, en los análisis de la actuación del área de comercialización por ejemplo, comparaciones entre los resultados de la actuación de los distintos vendedores que se dispone para las ventas que se realizan cliente a cliente, lo que nos puede permitir un diagnóstico cuantitativo de cada uno de ellos.

En este trabajo propondremos la utilización de herramientas a disposición de los asesores en gestión y costos para realizar un estudio de la fuerza de ventas, desde distintos puntos de vista, con el objetivo de incrementar la rentabilidad del negocio, mantener la supervivencia y generar el crecimiento de las empresas. Si bien para este objetivo existen otras herramientas de gestión, nos referiremos solamente a las derivadas del análisis marginal, como un aporte a las decisiones sectoriales.

1. Introducción

La actividad comercial actual exige que las empresas mantengan una fuerza de ventas importante ante el creciente avance de la competencia. Igualmente, las tendencias progresivas en las preferencias y exigencias de los clientes; las características de los negocios y de los productos; la forma de comprar y el constante cambio generan modificaciones en las estrategias de ventas. En este sentido, y para empresas que utilicen el método de venta directa y personal con los clientes, el número de vendedores que se deberá asignar a las distintas zonas territoriales a trabajar dependerá de las ventas que potencialmente se puedan realizar en ellas, como asimismo de la cantidad de clientes a ser visitados por los vendedores. Es oportuno, entonces, considerar las eventuales decisiones que deberán adoptarse, siempre con el objetivo de mejorar la administración de los recursos asignados a la función comercialización.

Por otra parte, la multiplicidad de productos que las empresas deben comercializar, ante la necesidad de una mayor diversificación y, de este modo, asegurarse el cumplimiento de las metas en cuanto a ventas planificadas, exige que se realice un análisis pormenorizado del rendimiento de cada vendedor, con el objetivo de maximizar los beneficios. En esta línea, **el empresario busca la máxima utilidad, pero no se trata de un mayor valor en cifras absolutas, sino la máxima rentabilidad del capital puesto en el negocio**, como lo expresan Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Jardín¹: [...] Obtener el mejor rendimiento por cada unidad monetaria invertida en la actividad [...]. En la fuerza de ventas, la inversión consiste en los costos -tanto fijos como variables- que se aplican para atender a los clientes y, en particular, el volumen dinerario puesto en cada uno de los vendedores. Por lo tanto, es necesario indagar en esos costos para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos afectados a la función, a efectos de lograr su mejor rendimiento. Con ello, se busca incrementar resultados a través de una excelente optimización de la mano de obra afectada a la función comercialización.

En los primeros textos la determinación del beneficio que se refirieron al punto de equilibrio y al análisis marginal aparece la determinación de productos a fabricar y vender generalmente desde la perspectiva de unidades. Ahora bien, como las empresas en su gran mayoría son multiproductoras, y elaboran y/o comercializan variados y numerosos productos, con distintos costos variables unitarios y precios de venta, se hizo necesario entonces trabajar con valores monetarios, lo que posibilitó la homogeneización de los datos y la determinación de indicadores que puedan orientar al decisor, a partir del comportamiento de los costos y los resultados.

Pensamos que con la aplicación de las herramientas del análisis marginal, podremos realizar en los análisis de la actuación del área de comercialización, por ejemplo, comparaciones entre los resultados de la actuación de los distintos vendedores que se dispone para las ventas que se realizan cliente a cliente, lo que nos puede permitir un diagnóstico cuantitativo de cada uno de ellos.

En este trabajo propondremos la utilización de herramientas a disposición de los asesores en gestión y costos para realizar un análisis de la fuerza de ventas, con el objetivo de incrementar la rentabilidad del negocio, mantener la supervivencia y generar el crecimiento de las empresas. Si bien para este objetivo existen otras herramientas de gestión, nos referiremos solamente a las derivadas del análisis marginal.

¹ Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Jardín. (2004). *El Comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa*. La Ley. P. 394.

2. Abordaje del problema

Como es ampliamente conocida, en el ámbito académico, la técnica de Costo-Volumen-Utilidad nos brinda innumerables beneficios a la hora de analizar distintas alternativas, como herramienta para la toma de decisiones y persistentemente con el norte de mejorar la rentabilidad de las unidades de negocios. Cabe ahora aplicarla a este caso que hoy nos planteamos.

Para ello, y a la hora de examinar la fuerza de ventas, parece conveniente respondernos a estos interrogantes:

- 1) ¿Sabemos el costo que nos demanda un vendedor?
- 2) ¿Cuánto debe vender para cubrir sus costos, y cuál es el punto de equilibrio de cada vendedor?
- 3) ¿Cuál es la contribución neta que aportan nuestros vendedores a la empresa?

En atención a los interrogantes trazados, centramos el análisis en los distintos procedimientos que se emplean comúnmente en la mayoría de los ámbitos decisionales. Para ello, desplegaremos datos en un ejemplo para una mayor comprensión de la temática abordada.

3. Datos básicos del planteo

Como el objetivo de nuestra preocupación es el determinar y controlar el rendimiento de los vendedores, aplicando las herramientas del análisis marginal debemos analizar el comportamiento de los costos que ellos originan:

Costos	Estructurales	Variables	Directos
Sueldo	X		X
S.A.C.	X		X
Comisiones y sus Contribuciones		X	X
Viáticos	X		X
Vacaciones	X		X
Contribuciones	X		X

No cabe duda que tanto el sueldo como su aguinaldo, vacaciones y cargas sociales (contribuciones) son costos estructurales, cuyo factor de devengamiento es el período y su comportamiento es fijo, cualquiera sea el nivel de actividad. Por simplicidad y, sin olvidarnos que existen distintas modalidades de cálculo, suponemos que las comisiones están dadas como un porcentaje sobre la totalidad de ventas que realiza cada vendedor. Sus consecuentes contribuciones son derivadas, ya que representan un porcentaje de las mismas. Además, supondremos en este ejemplo que los viáticos están en relación directa con los clientes a visitar, y se otorgan a través de un importe fijo, mensual o diario. Las contribuciones las asimilamos únicamente a los sueldos, sueldo anual complementario, vacaciones y viáticos.

Ejemplificaremos ahora la performance de un vendedor, en el período de un año.

Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de ventas

Ventas del vendedor en el período (un año)	\$ 500.000
Costo Adquisición y/o Producción de la venta del vendedor	\$ 340.000
Sueldo más S.A.C.	\$ 26.000
Comisiones sobre ventas (2 % de las ventas más las contribuciones derivadas)	
Otros costos fijos	\$ 25.000

4. Determinación de indicadores

El enfoque que pretendemos darle a este ejemplo consistirá en orientar nuestro objeto de costo a un vendedor y, básicamente como lo expusiéramos, el inconveniente más importante radica en que sus vendedores facturan varias líneas de productos. Por ello, trabajaremos en base a valores monetarios para poder realizar comparaciones de contribuciones y rendimientos de cada uno de los vendedores.

Si consideramos como base las ventas de cada vendedor y los costos de adquisición para la empresa de los productos por él vendidos, se puede determinar la contribución que proporciona cada uno de ellos. En nuestro ejemplo:

Ventas anuales del vendedor	\$ 500.000
Costos variables de lo vendido	\$ 340.000
Contribución para la empresa	\$ 160.000

Lógicamente, los \$ 160.000 de contribución se refieren a la mezcla resultante de la venta de los distintos productos que ha efectuado el vendedor, con distintas cantidades de unidades y sus respectivos y diferentes precios unitarios de venta y costo.

Para obtener la **contribución (mc) que por cada peso de venta ha logrado el vendedor**, para la mezcla de ventas determinada, establecemos la relación:

$$mc = \frac{160.000}{500.000}$$

$$mc = 0,32$$

4.1. Punto de equilibrio del vendedor

Para determinar el punto de equilibrio del vendedor, debemos pensar en un punto de características sectoriales. Para ello, en cualquier actividad, implica encontrar el punto en el cual el volumen de ventas es exactamente igual a la totalidad de sus costos, tantos de estructura como variables, en un determinado período.

En nuestro ejemplo, el único costo variable que origina el vendedor es su comisión sobre las ventas (2%) más las contribuciones derivadas de la misma. Para los cálculos, supondremos que dichas contribuciones alcanzan al 25% de la comisión.

En consecuencia, por cada peso de venta la comisión es \$ 0,02 y sus contribuciones \$ 0,005, lo que totaliza \$ 0,025.

Teniendo en cuenta que, sin considerar la comisión del vendedor, sus ventas dejaban una contribución para la empresa (**mc**) de \$ 0,32; **la contribución neta por cada peso facturado por el vendedor**, mc_{neta} , es:

Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de ventas

$$mc_{neta} = 0,32 - 0,025$$

$$mc_{neta} = \$ 0,295$$

Asimismo, los costos fijos que origina el vendedor, expuestos en el cuadro del punto 3, son \$ 51.000 (\$ 26.000 + 25.000), entonces, el nivel de ventas en que para la empresa el vendedor alcanza a cubrir los costos fijos y variables está dado por:

$$V^e_{Vendedor} = \frac{51.000}{0,295}$$

$$V^e_{Vendedor} = \$ 172.881.-$$

Si se está en una etapa de planeamiento, obviamente, éste será el punto de equilibrio específico del vendedor, siempre que mantenga en su “mix” de ventas la misma contribución marginal de la empresa, es decir, la relación entre la cifra de ventas y los costos variables considerados. Por ello, durante la gestión deberá seguirse un control concomitante para ir comprobando si se mantienen las pautas consideradas para su determinación.

4.2. Contribución para la empresa

Una vez que el vendedor ha superado el punto de equilibrio, las contribuciones (*mc*) de las ventas que exceden ese monto se transforman en **contribuciones para que la empresa cubra sus otros costos de estructura, y a partir de este punto éstas representarán beneficios económicos.**

La determinación de esa contribución es de vital importancia, ya que es aplicable a las contribuciones que generan todos los vendedores y, posteriormente, se analiza en qué medida cada uno de ellos aporta a la empresa. En general, se suele señalar el resultado para cada operación que la misma realiza, pero debemos tener en cuenta que [...] no es correcto hablar de “utilidades de cada operación”, sino que cada una de ellas genera contribuciones para cubrir en primer lugar los costos de estructura y recién después de ello (punto de equilibrio) estas contribuciones son utilidades [...]².

En nuestro ejemplo, el vendedor al lograr una facturación de \$ 500.000 ha superado su punto de equilibrio, y de esta manera, proporciona entonces a la empresa en el período analizado la siguiente contribución:

$$\text{Contribución} = (500.000 - 172.881) * 0,32$$

$$\text{Contribución} = \$ 104.678$$

4.3. Rendimiento del vendedor

Normalmente, cuando la empresa tiene una limitación en el capital financiero y, aún no teniéndolo sino que trata de invertir el menor capital, seleccionará a aquellos

² *Ibíd.*, P 82.

Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de ventas

vendedores cuyo rendimiento, en general, arroje un guarismo mayor, considerado individualmente. Es decir, que aquellos vendedores cuyos rendimientos se encuentran dentro de las expectativas del empresario serán los más favorecidos, aunque puede también aducirse que es porque tienen mayores cualidades y, por ende, mayor capacidad de venta. En consecuencia, puede ocurrir que no se está comparando en igualdad de condiciones en cuanto a: clientes (mejores y peores), zonas (más alejadas y más cercanas, con más clientes a visitar, etc.) Este análisis de comparar resultados debe realizarse ante igualdad de condiciones, porque en caso contrario nos puede inducir a cometer errores.

El rendimiento del vendedor ($r_{vendedor}$) no es más que la relación entre la contribución que logra para la empresa y la totalidad de los costos que el mismo origina. En nuestro caso:

$$r_{vendedor} = \frac{104.678}{[51.000 + (0,025 * 500.000)]}$$

$$r_{vendedor} = 1,6485$$

Este resultado nos indica que sus contribuciones a la empresa le dejan prácticamente un **165%** sobre los costos que a ella le significa su desempeño. Por lo tanto, si la expectativa de rentabilidad del empresario se encuentra dentro de los parámetros establecidos para cada uno de los vendedores, los mantendrá e incentivará. Caso contrario, tendrá que aplicar otra clase de política para la fuerza de ventas –entre otras- como por ejemplo de capacitación y entrenamiento, o bien, establecer incentivos para que los vendedores, en igualdad de condiciones, logren alcanzar la meta de rentabilidad deseada.

5. Conclusiones

Este ejemplo nos ha permitido evaluar una de las herramientas disponibles con que cuenta el profesional que asesora a sus clientes. La gestión de ventas es uno de los pilares del asesoramiento a las empresas, además de las estrategias de penetración y permanencia en el mercado. La elección del instrumento adecuado nos permitirá una evaluación del negocio más acabadamente.

De aplicarse estos indicadores, podremos analizar y realizar un seguimiento más detallado del sector ventas y, en especial a cada vendedor, en cuanto a las distintas variables intervinientes. De esta manera, podemos efectuar un monitoreo de las operaciones, como así también comparar la planificación y el resultante, como un elemento más de gestión, ya que los indicadores que nos brinda la técnica de Costo-Volumen-Utilidad nos permite realizar un seguimiento adecuado de cada variable, a saber:

- ✓ las ventas que realiza cada vendedor;
- ✓ las ventas de cada línea de producto;
- ✓ la participación en el total de ventas;
- ✓ los márgenes de marcación, en promedio, que logra el vendedor;

Los costos y rendimientos en la gestión de la fuerza de ventas

- ✓ los costos fijos o de estructura que genera cada vendedor;
- ✓ los costos variables -comisiones-; y
- ✓ **la contribución que aporta a la empresa cada vendedor, en especial a la rentabilidad**, si ésta se encuentra o no dentro de los requerimientos deseados por el empresario y, también, el sector donde actúa la misma.

Sin embargo, debemos tener presente la contextualización de su utilización, por el hecho de que es una de las técnicas –no la única- en la que su empleo nos permita tener un diagnóstico de la fuerza de ventas, realizar comparaciones y tomar decisiones a tal fin.

6. Bibliografía consultada y referida en texto

- ✓ Biasca, Rodolfo E. (1998). Reward management. *Investigation Institute of Personnel and Development*, Londres.
- ✓ Braidot, Néstor. (1997). *Los que venden*. Ediciones Macchi.
- ✓ Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardín. (2004). *El Comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa*. La Ley.
- ✓ Coronel Troncoso, Gregorio. (2007). Temas de la gestión comercial: conceptos actuales, administración de las ventas, adecuación de la información para la gestión. *Actas de Congreso IAPUCO*.
- ✓ Facci, Carlos. (1999). *Gerenciamiento de la Fuerza de Ventas*. Ugerman Editor, Ciencia y Técnica.
- ✓ Giménez y Colaboradores. (1997). *Costos para empresarios*. Ediciones Macchi.
- ✓ Hermida, Jorge. (1998). *Marketing para gigantes y pigmeos*. Ediciones Macchi.
- ✓ Hermida y Rico. (1996). *Marketing para momentos de crisis y recesión*. Ediciones Macchi.
- ✓ Kotler Philip. *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Editorial Diana. 7^{ma} edición.