

**XXX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO
DE VENTAS (CPV)**

AUTOR

Cdor. Carmelo Mario Capasso (Socio Activo)
(Profesor Protitular Pontificia Universidad Católica Argentina)
Buenos Aires

Santa Fe, Octubre de 2007

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Resumen.....	2
1. Introducción.....	3
2. ¿Qué significa “Cumplir el Presupuesto de Ventas” (CPV)?.....	4
2.1. Elementos a considerar en la determinación del CPV.....	4
2.2. La mezcla de productos.....	8
3. La propuesta.....	10
3.1. Aspectos básicos.....	10
3.2. Contribución marginal a considerar.....	11
4. Construcción de un Tablero de Comando para seguimiento del CPV.....	12
4.1. Elementos integrantes.....	12
4.2. Uso del tablero CPV.....	13
5. Consideraciones finales.....	14
5.1. Sobre los conceptos expuestos.....	14
5.2. Sobre un aspecto a considerar en una próxima colaboración.....	15
Bibliografía.....	16

EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO

DE VENTAS (CPV)

RESUMEN

En todas las organizaciones la medición del cumplimiento del presupuesto de ventas (CPV) se constituye en lo que podríamos definir como el primer parámetro para evaluar el nivel de gestión del área comercial. Por otra parte también el presupuesto de ventas y el CPV alcanzado o que se va alcanzando a lo largo del mes generalmente es una información que está a disposición de los distintos sectores y niveles de la compañía por lo que es usado “informalmente”, si se quiere, para tener una idea de “como van las cosas en la empresa”. En esta línea, el objetivo del presente trabajo está orientado a efectuar distintas consideraciones vinculadas al proceso de determinación del grado de cumplimiento del presupuesto de ventas (CPV). Sin duda a priori este puede parecer un aspecto que no debiera presentar demasiadas complicaciones pues se trata de una cuestión casi matemática, pero como se verá, el CPV permite distintas interpretaciones según sea la forma de calcularlo y según sean los usuarios de la información dentro de la organización a partir de las distintas evaluaciones que se hagan de los logros alcanzados. Obviamente que si trabajáramos con los “resultados” que la venta en cuestión genera más que con el dato bruto de ventas, el tema estaría resuelto, pero la realidad es otra: el dato de ventas es la primera referencia que se tiene de la performance que va alcanzando o alcanzó la empresa en un período y las evaluaciones “teóricas” a partir de ese dato son inevitables. Lo que vamos a intentar hacer es incorporar, sin perder el atributo de que sea en “tiempo real”, algunos elementos del cuadro de resultados al dato de ventas real para enriquecer más el mismo y **para concentrarnos más en lo que el CPV realmente representa que lo que muestra en primera instancia.**

EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS (CPV)

1-Introducción

Todas las empresas realizan pronósticos de ventas para períodos futuros y también, obviamente, todas ellas controlan posteriormente el grado de cumplimiento que se ha logrado con relación a dichas estimaciones. Las razones por las cuales se presupuesta la venta y luego se determina el cumplimiento alcanzado (CPV) son simples y ampliamente conocidas. Se presupuesta porque la estimación de ventas es necesaria como punto de partida de todo el sistema presupuestario de la empresa y fundamentalmente porque es la “llave” que pone en funcionamiento todas las áreas operativas de la organización. Con relación al control posterior del cumplimiento alcanzado, el mismo es tan importante como la presupuestación misma, porque a partir de la determinación y evaluación que se realice de dicho cumplimiento, se toman las decisiones necesarias para corregir comportamientos no deseados, también se ajustan las proyecciones económicas - financieras y fundamentalmente se adecua la operatoria productiva - comercial futura de la empresa. Adicionalmente a esto y atendiendo a un objetivo, si se quiere secundario, el CPV se constituye en lo que podríamos definir como el primer parámetro, no definitivo pero usado por casi todas las empresas, para evaluar el nivel de gestión del área comercial. Por otra parte también es cierto que el presupuesto de ventas y el CPV alcanzado o que se va alcanzando a lo largo del mes generalmente es una información a disposición de los distintos sectores y niveles de la compañía por lo que es usado “informalmente”, si se quiere, para tener una idea de **“como van las cosas en la empresa”**. Con esta introducción el lector seguramente estará pensando que se encuentra frente a una colaboración que a partir de aquí se orientará hacia metodologías de presupuestación de ventas o hacia esquemas de ajuste de la información presupuestaria y planes operativos a partir del control presupuestario que se efectúe, pero la realidad es que el objetivo de este trabajo es mucho menos ambicioso: nos centraremos en efectuar distintas consideraciones vinculadas al proceso de **determinación del grado de cumplimiento del presupuesto de ventas (CPV) , PENSANDO EXCLUSIVAMENTE EN EL MISMO COMO EL PRIMER INDICADOR DEL NIVEL DE GESTIÓN DEL AREA COMERCIAL Y COMO REFERENCIA “GLOBAL INFORMAL” DE LA PERFORMANCE ALCANZADA POR LA EMPRESA.** Sin duda a priori este puede parecer un aspecto que no debiera presentar demasiadas complicaciones pues es una cuestión casi matemática, pero como se verá, el CPV permite distintas interpretaciones según sea la forma de calcularlo y según sean los usuarios de la información dentro de la organización, lo que muchas veces puede llegar a generar conflictos internos en la empresa a partir de las distintas evaluaciones que se hacen de los logros alcanzados. Pensemos simplemente en cuántas cosas se deciden, se solicitan, se proyectan dentro de una empresa a partir del “vendimos bien” “vendimos mal” “superamos el presupuesto de ventas” o “no alcanzamos el presupuesto de ventas”. Si hasta el estado de ánimo de toda la organización depende de este dato. Pero el tema plantea sin dudas muchos interrogantes; por ejemplo: ¿siempre que se venda más pesos que el presupuesto es una buena noticia?, o por el contrario ¿si se venden menos pesos es una situación desfavorable? , ¿el tema de las unidades como interviene?, ¿el presupuesto es lo que la empresa realmente necesita vender o es lo que espera vender? El CPV y los interrogantes que el mismo plantea – los expuestos y otros- son los aspectos que se pretenden abordar en esta colaboración. Obviamente que si trabajáramos con los “resultados” que la venta en cuestión genera más que con el dato bruto de ventas, el tema estaría resuelto, pero la realidad es otra: el dato de ventas es la primera referencia que se tiene de la performance que va alcanzando o alcanzó la empresa en un período y las evaluaciones a partir de ese dato son inevitables. Podríamos decir que hay un problema de tipo temporal, el dato de venta se conoce en

tiempo real día tras día, en cambio el del resultado que esa venta genera , requiere como mínimo esperar el cierre del mes, por lo que resulta extemporáneo y entonces es como que ya no tiene el mismo impacto sobre la organización. En esta línea de análisis, lo que vamos a tratar de hacer es incorporar, sin perder el atributo de que sea en “tiempo real”, algunos elementos del cuadro de resultados al dato de ventas real para enriquecer más el mismo y **para concentrarnos más en lo que el CPV realmente representa que en lo que muestra.**

2- ¿Qué significa “Cumplir el Presupuesto de Ventas” (CPV)?

La determinación del CPV de una empresa requiere del abordaje de dos aspectos centrales, sobre los cuales será necesario efectuar distintas consideraciones como introducción al desarrollo que pretendemos efectuar. Uno de ellos se vincula a los elementos que deben “medirse” cuando se pretende determinar el CPV y el otro está relacionado a los problemas que plantea la mezcla de productos que conforman el monto de ventas tanto presupuestado como real.

2.1 Elementos a considerar en la determinación del CPV

Más allá de que el presupuesto de ventas puede ser presentado de distintas maneras conforme los requerimientos operativos de los distintos sectores de la empresa,- por canal de distribución, por zona, por línea productiva, por línea comercial, por condición de venta, exclusivamente en unidades, exclusivamente en valores, etc. -, el análisis del concepto del **cumplimiento presupuestario** será efectuado sobre la base de lo que podría denominarse la **presentación base** del mismo que estará conformada para cada producto por: i) unidades totales empresa ii) precio unitario promedio iii) valores totales empresa, sin ningún tipo de agrupamiento o cortes de totales más allá de los necesarios para efectuar una lectura ordenada de la información. Es claro que cualquier desarrollo que se efectúe y conclusión a la que se arribe será totalmente válida para cualquier alternativa de presentación del presupuesto porque lo que se analizará son aspectos vinculados a la forma de determinar el cumplimiento y a los posibles significados de los datos obtenidos más allá de la forma en que el presupuesto de ventas está presentado. Hecha esta aclaración comencemos el análisis utilizando como ejemplo el presupuesto de ventas de un producto correspondiente a un período de un mes:

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
AZUL	1.000	20	20.000

Este presupuesto del producto AZUL usado como ejemplo, como dijimos, está conformado por tres elementos: unidades, precio unitario promedio y valores, por lo tanto el cálculo del cumplimiento presupuestario debe ser realizado por cada una de las tres variables que se están estimando. Debe descartarse el cumplimiento presupuestario expresado bajo un único porcentaje de cumplimiento -calculado sobre cualquiera de los tres componentes- porque es información incompleta y sin dudas no permite sacar conclusiones válidas sobre la verdadera performance alcanzada en el período. Por ejemplo, supongamos que la venta real del mes fue de \$ 20.000; si calculamos el CPV sobre esa variable – valores- estamos alcanzando el 100 % de cumplimiento lo que estaría expresando que frente al presupuesto de \$ 20.000 la actuación fue óptima. Pero ocurre que pueden existir distintas combinaciones que arrojen los \$ 20.000 de venta real:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
A	1.000	20	20.000
B	800	25	20.000
C	2.000	10	20.000

Está claro que se trata de situaciones totalmente opuestas en cuanto a logros alcanzados. La combinación A) está en concordancia con lo presupuestado – 1.000 unidades a \$ 20- pero la combinación B) está mostrando un 80% de cumplimiento en unidades y un 125% en precio promedio y finalmente la C) 200% de cumplimiento en unidades y 50% en precio promedio. Lo mismo podría ocurrir si la variable controlada fuese alguna de las otras dos: “unidades” o “precio promedio”:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
D	1.000	20	20.000
E	1.000	25	25.000
F	1.000	10	10.000

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
G	1.000	20	20.000
H	800	20	16.000
I	1.200	20	24.000

Claramente el hecho de que una de las tres variables alcance o supere las cifras presupuestada no vincula a las otras dos porque pueden darse distintas combinaciones que implican distintos niveles de performance. Decididamente hay que realizar el cumplimiento presupuestario controlando los tres componentes del presupuesto en forma individual. Ni siquiera es suficiente controlarlo mediante dos de los tres:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
J	1.200	18	21.600
K	800	26	20.800

En ambas combinaciones se observa que hay dos componentes con cumplimiento positivo y el tercero es negativo. Obviamente lo mismo puede ocurrir a la inversa:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
L	1.200	15	18.000
M	800	22	17.600

En las combinaciones L y M existen dos elementos con signo negativo y el tercero es positivo.

El único caso en que el cumplimiento de dos los tres elementos vincula al tercero es cuando las “unidades” y “el precio promedio” tienen el mismo signo de cumplimiento ya sea positivo o negativo, en ese caso “los valores” tendrán el mismo signo que los dos elementos que lo conforman:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
N	1.200	22	26.400
O	800	18	14.400

Pero se trata solamente de una situación en particular por lo que es imposible generalizar la conclusión.

Volviendo al comienzo, si se pretende determinar como corresponde el CPV será necesario trabajar sobre cada una de las tres variables en forma individual.

El problema que aparece es cómo interpretar el cumplimiento cuando se expresa mediante tres porcentajes distintos. Es claro que pueden existir distintos tipos de combinaciones y algunas de ellas no son de fácil lectura:

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
1	+	+	+
2	-	-	-
3	+	-	+
4	+	-	-
5	-	+	+
6	-	+	-

Claramente las combinaciones 1 y 2 son simples de entender, los tres elementos están por encima o por debajo de los valores presupuestados y no hay mucho más para agregar.

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
1	1.200	22	26.400
CPV	120%	110%	132%

COMBINACIÓN	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
2	800	18	14.400
CPV	80%	90%	72%

Con relación a las combinaciones 3 y 4 se plantea un cumplimiento positivo en “unidades” y negativo en “precio promedio” con dos posibilidades en cuanto a “valores”: positivo y negativo. Veamos el caso:

COMBINACION	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
3	1.200	18	21.600
CPV	120%	90%	108%

COMBINACION	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
4	1.200	15	18.000
CPV	120%	75%	90%

Algo similar ocurre con las combinaciones 5 y 6: “unidades” negativo, “precio promedio” positivo y las dos posibilidades en cuanto a “valores”: positivo y negativo.

COMBINACION	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
5	800	26	20.800
CPV	80%	130%	104%

COMBINACION	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
6	800	22	17600
CPV	80%	110%	88%

Como dato a destacar: en cualquiera de las combinaciones cada uno de los porcentajes responden a un cálculo matemático donde disponiendo de dos de ellos se puede calcular o validar el tercero. Por ejemplo combinación 1: $(1.20 \times 1.10 = 1.32)$ $(1.32/1.10 = 1.20)$ $(1.32/1.20=1.10)$; combinación 2: $(0.80 \times 0.90 = 0.72)$ $(0.72/0.90= 0.80)$ $(0.72/0.80=0.90)$.

En las combinaciones 1 y 2 la situación era clara. El CPV había sido totalmente positivo en el primer caso y totalmente negativo en el segundo. Ahora bien la magnitud del positivo o negativo es otro tema y se mide a través del cuadro de resultados. Aquí simplemente se define la performance a través del CPV. Ahora esta claridad y contundencia en cuanto a la actuación en gestión comercial de ventas alcanzada en un período y dada porque el CPV de los tres elementos tiene el mismo signo, se diluye

cuando se analizan las combinaciones 3 ,4, 5 y 6 porque empiezan a entremezclarse positivos con negativos. Entonces aparece el problema en cómo se define genéricamente la performance del mes a partir de tres CPV con signos distintos. ¿Cuál de los tres componentes – unidades, precio promedio y valores- resulta ser el parámetro clave? ¿Existe realmente un parámetro donde a partir del cálculo de su CPV se puede proyectar la actuación global en materia de ventas?. La realidad es que lo único que se podría afirmar sobre estas combinaciones y solamente porque se trata del CPV de un único producto es que si el **“precio promedio” y los “valores” son positivos la performance global será positiva aunque el CPV de las “unidades” sea negativo. (combinación 5)**. Cualquier otra afirmación entra en el terreno de los “supuestos”. Aún, ni en la combinación 3 donde el CPV de “unidades” y “valores” es positivo se puede proyectar la performance general porque desconocemos las implicancias de un CPV de “precio promedio” negativo. De la misma manera tampoco se puede afirmar que la combinación 6 implique una actuación global negativa porque si bien el CPV de “unidades” y “valores” es negativo, se da el caso de que el CPV del “precio promedio” es positivo , con lo cual se puede llegar a dar la situación de que se bloquee el efecto adverso de los dos elementos anteriores y genere una performance global positiva.

En síntesis cuando se combinan positivos y negativos es imposible proyectar y hablar de la actuación genérica en materia de CPV. No queda más remedio que mostrar el CPV de los tres parámetros en forma individual, con lo cual realmente es muy difícil saber qué sucedió con las ventas del mes con relación al presupuesto. Y con el agravante de que esto da lugar a distintas interpretaciones y evaluaciones por parte de los distintos sectores de la empresa. ¿Cómo explicar a personas no familiarizadas con elementos de evaluación económica que un CPV positivo en “unidades” y “valores” puede no implicar una situación favorable definitiva si el CPV del “precio promedio” resulta negativo. O por el contrario, que un CPV positivo en “valores” y “precio promedio” implican una performance global positiva aunque el CPV de las “unidades” resulte negativo. Es que, como entenderá el lector, será necesario analizar el comportamiento de muchas variables antes de hacer afirmaciones contundentes sobre la performance. Y el entendimiento de estos elementos es un tema ajeno a muchos integrantes de la empresa que solamente disponen de un presupuesto de ventas, y un dato de venta real como únicos elementos para definir la performance global de la compañía en esta materia.

Antes de comenzar a analizar el segundo aspecto mencionado al comienzo vinculado con la problemática que plantea la “mezcla de productos” es necesario destacar que en el análisis de este punto relacionado a los “elementos a medir” en la determinación del CPV se ha “exagerado” en algunas combinaciones los grados de cumplimiento a los fines de mostrar claramente los efectos posibles, pero debemos mencionar que en la práctica esto suele ser mucho más moderado y acotado. Salvo situaciones especiales, es bastante difícil que la venta real de un producto presente, por ejemplo, un cumplimiento del 200% o del 50 % de lo presupuestado ya sea en unidades o en precio promedio. Realmente, si aparecen estos grados de cumplimiento y no existe ningún hecho puntual y “extraño” que lo justifique, se trata de un presupuesto que fue realizado sin tener en cuenta los elementos que respaldan un trabajo realizado en forma profesional.

2.2. La Mezcla de Productos

Las dificultades planteadas sobre el final del punto anterior para medir la performance alcanzada por la organización en materia de ventas se ve agravada porque como es sencillo de imaginar, las empresas venden más de un producto dando lugar a un problema adicional en la medición del cumplimiento que es “la mezcla de ventas”. **Para emitir una opinión única sobre la performance global alcanzada por el área comercial en un período determinado, las empresas utilizan como referencia el**

“presupuesto total de ventas” que se obtiene sumando las estimaciones de los diferentes productos que la empresa comercializa, obteniendo un único presupuesto que como mínimo tiene el dato de pesos totales de venta y en algunas actividades, como ser las que trabajan productos similares en cuanto a procesos productivos y precios de venta –farmacéuticas, automotrices- hasta suman las unidades, a pesar de ser distintos los productos, con lo cual también pueden obtener un precio promedio total compañía . Esta metodología es la que genera el problema adicional de la “mezcla de ventas”. Cuando sumamos el presupuesto o la venta real de todos los productos y lo expresamos como si fuese un solo producto, estamos obviando y desestimando un dato importante en la medición de la performance que es la mezcla de ventas correspondiente a cada concepto. Trabajar el CPV por totales como si fuese un único producto – aunque solo se haga con los pesos de venta totales- implica un error conceptual importante porque asume implícitamente que las mezclas de ventas presupuestada y real, son iguales. Claramente al determinar el CPV por totales compañía estamos comparando datos que no son comparables. Veamos el siguiente caso:

PRESUPUESTO

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
AZUL	1.000	20	20.000
AMARILLO	1.000	10	10.000
TOTALES	2.000	15	30.000

VENTA REAL

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES
AZUL	1.800	16	28.800
AMARILLO	200	6	1.200
TOTALES	2.000	15	30.000

En el ejemplo se percibe claramente que a pesar de que el CPV es del 100% en los tres elementos, las mezclas de ventas son distintas y se ha sacrificado precio promedio real con relación al presupuesto con todo lo que ello puede implicar. La medición del CPV por totales es limitada como metodología porque incluye dentro de un mismo valor información de productos que son distintos entre si y por lo tanto no son sumables, y no solo en unidades sino también en pesos. Analicemos el ejemplo un poco más en detalle: si nos atenemos exclusivamente a los totales pareciera ser que todo es correcto, pero claramente se puede ver al analizar la información abierta, que la venta real es totalmente distinta a la presupuestada. Son distintas las unidades, son distintos los precios promedios y también son distintos los valores aunque analizado por totales todo cierra al 100 %. Claramente para determinar el CPV de un empresa poliproductora, las unidades y los pesos de venta no deben sumarse y los precios promedios no deben ponderarse. Con respecto a los valores , algún lector seguramente estará pensando que los pesos de venta, al ser una unidad de medida que homogeniza los distintos productos, podrían ser sumables sin problemas permitiendo calcular el CPV por totales en el rubro “valores”, pero ocurre que así como nadie agruparía en un mismo total unidades de heladeras con unidades de cafeteras porque son productos de características ,costos, contenidos y precios de venta unitarios totalmente distintos entre si , los valores de venta totales de cada uno de esos productos tampoco son sumables porque si bien nominalmente \$1 de venta en heladeras representa lo mismo que \$1 vendido en cafeteras, económicamente cada uno de esos pesos probablemente tengan implícitos resultados económicos distintos, lo que invalida la suma. En el ejemplo, los \$30.000 del

presupuesto no son iguales a los \$30.000 de la venta real porque al corresponder a mezclas distintas de ventas representan distintos resultados económicos.

La conclusión final de todo lo expresado es que la medición del CPV, contrariamente a lo que se pueda imaginar, no es un simple cálculo matemático. Como vimos requiere del análisis de los tres elementos que conforman el presupuesto de ventas de cada uno de los productos individualmente y debemos descartar, por todo lo visto, la metodología usualmente utilizada de intentar medir la performance por totales compañía sumando todos los productos que la empresa comercializa. Claramente tanto el presupuesto como la venta real de productos distintos NO ES SUMABLE ni en unidades ni en pesos.

La pregunta que surge entonces es si debemos renunciar al CPV como elemento primario de evaluación de la gestión comercial y esperar el cuadro de resultados definitivo para emitir una opinión. La respuesta es no, lo que debemos hacer es buscar la forma de neutralizar todos los problemas planteados y hacerlo correctamente. El CPV, por su sencillez e inmediatez, es una herramienta de suma utilidad y no solo como elemento de control de gestión comercial sino también –reiteramos- como una suerte de indicador / referencia sobre la performance alcanzada por la compañía a ser usado por los distintos niveles medios y operativos de la organización, y muchas veces, por qué negarlo, por los mismos directivos de la compañía que en teoría debieran estar totalmente imbuidos de las consideraciones efectuadas.

3- La Propuesta

3.1 Aspectos Básicos

La propuesta es muy sencilla y consiste en utilizar un elemento totalmente conocido y validado. La única forma de neutralizar los problemas mencionados, tanto de elementos integrantes como de mezcla de ventas, es a través de la **contribución marginal**. Se trata de un factor homogenizador que permite expresar, en un único valor medido en pesos, las unidades, los precios promedios, la venta total, y la mezcla de productos que conforman ya sea el presupuesto o la cifra real de ventas alcanzada. La contribución marginal total expresa el verdadero “significado económico” ya sea del presupuesto o de la venta real de un producto en determinado período. Se trata del cuarto elemento – quinto, si también se considera la contribución marginal unitaria promedio como elemento integrante- de la información de ventas y a diferencia de los otros tres – unidades, precio promedio, venta total- que no pueden ser sumados ni ponderados, la contribución marginal total tiene el enorme valor de que se expresa en un lenguaje común al universo de productos de la compañía, lo que permite compararlos confrontando simplemente la contribución marginal de cada uno y fundamentalmente sumarlos para tener un único dato de presupuesto total empresa por un lado y venta real por el otro, neutralizando de esta manera los problemas que acarrea la mezcla de ventas. Volvamos al caso propuesto:

PRESUPUESTO

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES	C.Mg PROMEDIO	C.Mg TOTAL
AZUL	1.000	20	20.000	10	10.000
AMARILLO	1.000	10	10.000	6	6.000
TOTALES	2.000	15	30.000	8	16.000

VENTA REAL

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	VALORES	C.Mg PROMEDIO	C.Mg TOTAL
AZUL	1.800	16	28.800	6	10.800
AMARILLO	200	6	1.200	2	400
TOTALES	2.000	15	30.000	5.6	11.200

La contribución marginal real representa lo que efectivamente se ha logrado en términos de venta y es totalmente comparable a efectos de determinar cumplimientos/ performance con la contribución marginal presupuestada. El área comercial, hablando en términos de totales empresa, ha “vendido” \$ 11.200 de contribución marginal real (Azul : \$10.800; Amarillo :\$400) frente a \$16.000 de contribución marginal presupuestada (Azul: \$10.000; Amarillo \$ 6.000), lo que representa un CPV del 70%. Lo único cierto es **LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL REAL VENDIDA POR PRODUCTO Y POR EMPRESA FRENTE A LA CONTRIBUCION MARGINAL QUE SE HABÍA PRESUPUESTADO**. Esto es lo único analizable, el resto de los totales y de la información que los conforman no son datos útiles ni válidos a los objetivos planteados. Obsérvese que de usar esa información estaríamos planteando un CPV del 100% sea cual sea el elemento seleccionado para la medición.

Debemos cambiar la forma de pensar en las organizaciones sobre todo en las áreas ajenas a las herramientas de evaluación económica. El término “ventas” debe ser descartado como medida de performance. Vender “mucho” o “poco” no es sinónimo de vender “bien” o “mal”. Es necesario hacer el esfuerzo para que toda la organización incorpore el concepto de contribución marginal. Esta debe ser la verdadera medida de la performance alcanzada.

3.2 Contribución Marginal a Considerar.

El concepto de contribución marginal es ampliamente conocido por todos y se entiende como la diferencia entre el precio de venta de un producto y su costo variable de venta. El precio de venta puede ser definido en varias acepciones como ser: nominal, bruto, neto mercado y neto empresa. Por “**precio nominal**” se entiende el precio de lista del producto; “**el precio bruto**” es el que se utiliza para facturar y puede ser distinto o igual al nominal; por “**precio neto mercado**” se entiende “**el precio bruto**” menos los descuentos y bonificaciones y si adicionalmente le restamos los gastos comerciales variables sobre monto de venta podemos definir “**el precio neto empresa**”. Con respecto al costo variable de venta, el mismo se compone del costo variable de producción y el costo variable comercial, que puede incluir o no los costos variables sobre monto de ventas según la acepción de precio que se haya tomado. Y adicionalmente a todo esto podemos también mencionar la posibilidad de trabajar con una contribución marginal presupuestada o una contribución marginal real y agregamos a los fines que estamos analizando, una posibilidad combinada de presupuestada y real.

Cuando convertimos el presupuesto de ventas en un presupuesto de contribución marginal conforme lo analizado es obvio que debemos trabajar con el dato de contribución marginal unitaria estimada. La cuestión a definir es que posibilidad usaremos cuando queremos determinar la contribución marginal real alcanzada- multiplicando unidades vendidas por contribución marginal unitaria-. Si utilizamos el mismo dato que se uso para convertir el presupuesto de ventas estaríamos concentrando la comparación exclusivamente en unidades y obviaríamos cuestiones de diferencia entre la contribución marginal real de cada producto en cada operación contra el dato que se utilizó en el presupuesto. Esta posibilidad potencia la simplicidad pero aleja la herramienta de los objetivos planteados. Es por esta razón que se propone utilizar para valuar la venta real una contribución marginal unitaria combinada donde el precio facturado, los descuentos y

bonificaciones y los costos variables comerciales sobre monto de ventas sean los reales de cada producto/operación- **equivalente a precio neto empresa real**- dejando el dato presupuestado en lo que a costos variables productivos y comerciales sobre volumen se refiere. Las razones por las cuales no se utiliza directamente la contribución marginal unitaria real de cada operación en lugar de esta combinada es la necesidad de tener la información disponible en forma inmediata logrando que el CPV genere sus efectos en tiempo real. **El precio neto empresa real** es una dato de inmediata obtención, en cambio el costo variable de producción y comercial sobre volumen requiere que lo genere el sistema de costos, lo que en el mejor de los casos va a ser el último día del mes y la propuesta implica utilizar la herramienta desde el primer día, pues se va a medir la performance que se va logrando día a día y no solamente la del cierre del mes.

En síntesis, la conversión de la venta tanto presupuestada como real a contribución marginal equivalente sería ideal que respondiera al siguiente esquema:

CONCEPTO	PRESUPUESTO DE VENTAS	VENTA REAL
Precio Bruto	Presupuesto	Real
Descuentos y Bonificaciones	Presupuesto	Real
Precio Neto Mercado	Presupuesto	Real
Gastos Comerciales s/ monto	Presupuesto	Real
Precio Neto Empresa	Presupuesto	Real
Gastos comerciales s/volumen	Presupuesto	Presupuesto
Costos Variables de producción	Presupuesto	Presupuesto
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	Presupuesto	Real/Presupuesto

4. Construcción de un Tablero de Comando para Seguimiento del CPV.

4.1.-Elementos Integrantes

A fin de potenciar el uso de la herramienta propuesta creemos necesario sistematizar la presentación y contenido de la información relacionada al CPV para lo que se propone la construcción de un tablero de comando con indicadores específicos del CPV y atendiendo exclusivamente al objetivo planteado de servir como primer indicador del nivel de gestión del área comercial y como referencia “global informal” de la performance alcanzada por la empresa.

A partir de todos los conceptos desarrollados, los elementos que debieran conformar el mencionado tablero, surgen en forma casi obvia sin necesidad de agregar nada a lo ya expresado salvo aspectos vinculados a la estructura y presentación del tablero. Pero manifestábamos en el cierre del punto anterior la necesidad e importancia de utilizar la herramienta desde el primer día del mes a efectos de ir midiendo la performance en forma diaria y no solamente a fin de mes, lo que genera la necesidad de calendarizar el presupuesto y compararlo con la contribución marginal real total alcanzada día a día como resultado de las operaciones comerciales efectivamente realizadas al momento de la medición.

¿Y qué significa calendarizar el presupuesto? Es muy sencillo siempre y cuando hayamos tenido en cuenta la estructura del mapa temporal del mes al momento de armar el presupuesto. Si se hizo el trabajo como corresponde y se presupuestó considerando las diferentes categorías de días en términos de potencial de ventas, y la cantidad de

días dentro de cada categoría- mapa temporal del mes-, calendarizar el presupuesto y expresarlo acumulado a cada uno de los días del mes es un simple cálculo matemático que se realiza visualizando el calendario.

Veamos las distintas etapas que conforman la tarea utilizando un ejemplo muy sencillo:

- 1) Definir las diferentes categorías de días.** Ejemplo: en una actividad determinada se desarrollan actividades comerciales solamente los días hábiles de lunes a viernes y los sábados no feriados aunque en este día de la semana el potencial de ventas es menor con relación a los días hábiles. En función de esto se definen tres categorías de días: 1) días hábiles de lunes a viernes y 2) sábados no feriados 3) feriados y domingos.
- 2) Establecer la cantidad de días dentro de cada categoría en el mes bajo análisis.** Ejemplo: Tomemos como ejemplo un mes de mayo que comienza un día martes. La cantidad de días por categoría es la siguiente: a) días hábiles de lunes a viernes: 21 días b) sábados no feriados: 4 días c) feriados y domingos: 6 días.
- 3) Armar el presupuesto del mes teniendo en cuenta el mapa temporal correspondiente.** Ejemplo: supongamos que se presupuesta \$100 de contribución marginal por día hábil de lunes a viernes. Los sábados tienen un potencial de ventas equivalente al 50 % de los días hábiles y los feriados y domingos como no desarrollan actividades comerciales la equivalencia es de 0%. En función de esto el presupuesto de contribución marginal del mes es de \$ 2.300 (21 días a \$ 100 más 4 días a \$ 50 más 6 días a \$ 0).
- 4) Devengar el presupuesto al día que se este midiendo el CPV.** Ejemplo: supongamos que se desea medir el CPV al día Jueves 17/05. De los \$ 2.300 de contribución marginal presupuestada para el mes corresponde devengar al jueves 17/05 \$ 1.300 correspondientes a 12 días hábiles a \$ 100, 2 sábados a \$ 50 y 3 feriados y domingos a \$ 0.

Y a partir de esta calendarización del presupuesto es posible medir el CPV día a día comparando el presupuesto devengado a determinado día con la contribución marginal real total alcanzada hasta ese mismo momento.

Y con respecto a la presentación y elementos integrantes del tablero de comando CPV proponemos el cuadro presentado en 4.2 donde se compara día a día la contribución marginal real alcanzada contra la presupuestada devengada a ese día y con el total mes. La importancia del CPV diario es que ya se va proyectando – conociendo- en tiempo real la performance del mes sin esperar a que el período termine.

También se plantean dos posibilidades en cuanto a la presentación conforme los usuarios de la información, una con apertura por producto a ser usada en la evaluación de la gestión comercial y otra total empresa sin apertura por producto para utilizarlo como indicador general de la performance global por la organización a ser usado por los distintos sectores y niveles ajenos a la función específica comercial.

4.2 Uso del Tablero CPV

En función de todo lo expuesto el tablero de comando CPV debiera ser confeccionado y presentado de la manera que se expone a continuación:

PRODUCTO	CONTRIBUCION MARGINAL		DIA:		
	PRESUPUESTO		REAL	CUMPLIMIENTO	
	MES	AL DIA	AL DIA	AL DIA	MES
AZUL					
AMARILLO					
TOTAL					

CONTRIBUCION MARGINAL			DÍA :	
PRESUPUESTO		REAL	CUMPLIMIENTO	
MES	AL DIA	AL DIA	AL DIA	MES

La sencillez y claridad de los datos que lo integran obvian cualquier comentario.

Obviamente que toda la información que del cuadro propuesto surja debe ser validado por el estado de resultados definitivo pero sin dudas es una referencia que le va indicando a la organización **en forma correcta** la performance alcanzada o que se está alcanzando a lo largo del mes dependiendo del momento en que se realiza la medición. Recordamos que el objetivo de esta propuesta es redefinir la forma de medir CPV para que sea utilizado correctamente como primer indicador del nivel de gestión del área comercial y como referencia “global informal” de la performance alcanzada por la empresa.

5-Consideraciones Finales.

5.1 Sobre los Conceptos Expuestos.

La propuesta de medición del CPV a partir de la contribución marginal total alcanzada versus la presupuestada no tiene otro objetivo que poner una “dosis de realidad económica” a las cifras de ventas y evitar que toda la organización, sobre todo los sectores más alejados de la función comercial, realice interpretaciones incorrectas de la verdadera performance alcanzada con los inconvenientes que esto puede traer aparejado.

La cuenta ventas es una cuenta de resultados positiva pero nunca debe ser analizada individualmente porque obviamente arrastra costos en forma inevitable que son cuentas de resultados negativas. Medir el CPV a partir de la cifra de ventas obvia los costos que le corresponden tanto a las cifras presupuestadas como a las reales. Por todas las razones expuestas vender la cifra o las unidades presupuestadas no significa obtener el resultado presupuestado. Por esa razón antes de aventurar conclusiones sobre la performance alcanzada es necesario hacer comparables los valores del presupuesto con los de la venta real y eso solo se logra a través de la contribución marginal que actúa como una suerte de factor unificador y homogeneizador. Unificador porque reexpresa las unidades, el precio promedio y la venta total en un único “valor” posibilitando la medición del CPV a través de un único porcentaje obtenido mediante la comparación entre el “valor” presupuestado versus el “valor” real de cada producto. Y homogeneizador porque permite hacer sumables las cifras alcanzadas por los diferentes productos de manera de obtener un CPV expresado también en un único porcentaje pero a nivel total compañía. Claramente los pesos de venta de diferentes productos no son sumables porque tienen implícitos distintos resultados económicos, en cambio la contribución marginal se

convierte en una suerte de “unidad de medida” permitiendo hacer sumables los valores alcanzados por los diferentes productos.

Un último comentario sobre lo que representa un presupuesto de ventas. Muchas veces en la organización se confunde el concepto de “**presupuesto de ventas**” con el concepto de “**venta necesaria**”. El presupuesto representa lo que se espera vender y contra ese dato se mide el CPV, en cambio la “venta necesaria” se relaciona con determinados objetivos económicos o financieros y puede estar por debajo de la presupuestada, en situaciones favorables, pero por encima en situaciones críticas. Con esto se quiere expresar que alcanzar el estimado de ventas simplemente es cumplir con la expectativa de ventas pero la necesidad de ventas de la compañía transita por otros recorridos.

5.2 Sobre un Aspecto a Considerar en una Próxima Colaboración

Existe un tema que si bien en principio pareciera estar alejado de los lineamientos del presente trabajo, su estrecha vinculación con el tema monto de ventas y los resultados derivados del mismo nos plantean la necesidad de por lo menos exponerlo ahora como una inquietud y asumir para el futuro el compromiso de desarrollarlo en profundidad. Nos estamos refiriendo a un escenario donde existe por un lado un productor y por otro lado un mercado consumidor. Esta secuencia simple donde una parte fabrica, vende y reconoce resultados y otra consume productos que le compra a la primera se ve alterada cuando aparece un tercer actor en la “escena” que son los intermediarios. ¿Y por qué se altera? porque el nivel de compra de los intermediarios a los fabricantes si bien a largo plazo debiera guardar relación con el nivel de consumo del último eslabón de la cadena, en el corto plazo – períodos mensuales- puede estar sujeto a un sinnúmero de contingencias que alteran esa relación y lo llevan a comprar volúmenes distintos a los realmente requeridos por el mercado consumidor. Nos estamos refiriendo a especulaciones por posibles incrementos de precios, rumores sobre posibles futuros faltantes, o a aumentos o disminuciones de inventarios propios por cuestiones financieras o de cualquier índole. Sea cual sea la razón lo cierto es que existe la posibilidad de que el nivel de compra del intermediario no guarde relación con el nivel de consumo efectivo del mercado actuando como una suerte de amortiguador a veces a favor, a veces en contra entre el fabricante y el consumidor. Esto nos lleva a cuestionar o por lo menos a observar con atención los niveles de venta mensuales y sus correspondientes cuadros de resultados de las empresas productoras-vendedoras y a ser cautelosos con las conclusiones acerca de las performance alcanzadas por estas empresas en los períodos mensuales porque por todo lo expuesto se puede estar corriendo el riesgo de adelantar o atrasar ventas con relación a los requerimientos efectivos del mercado por la simple acción de los intermediarios. De ninguna manera estamos sosteniendo que esto sea incorrecto, solo lo mencionamos como una realidad que debe ser observada y tenida en cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ “ **Precios. Algunas Reflexiones Básicas sobre la Gestión de Precios** ”
Autores: Alejandro R. Smolje y Carmelo M. Capasso. Revista: Costos y Gestión
Nº 48 – Junio 2003

- ❖ “ **¿Cuál es el Contenido del Precio de Venta ?** ” Autores: Alejandro R. Smolje y
Carmelo M. Capasso. Revista: Enfoques Nº 11 – Noviembre 2003

- ❖ “ **Los Resultados Mensuales y los Problemas del Calendario** ” Autor: Carmelo
M. Capasso. Revista: Costos y Gestión Nº 56 – Junio 2005

- ❖ “ **Presupuestos y Gestión** ” Autores: Antonio Lavolpe – Alejandro R. Smolje y
Carmelo M. Capasso – Editorial La Ley - Marzo 2006