

COSTOS Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN ÉPOCAS DE RECESIÓN ECONÓMICA

López, Oscar *

Mercadé, Marcelo M. *

* Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

E-mail: olopez_com@cpcecf.org.ar

* Universidad J. F. Kennedy Argentina - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

E-mail:mercademm@hotmail.com

Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en la aplicación de estrategias de comercialización en épocas de recesión económica, con aislados períodos de repunte de producción y venta.

Este se desarrolla dentro de una economía abierta, como la que se instaló en la Argentina en el curso de la década pasada; de la cuál sobresalen entre otros, los aspectos siguientes: avalancha de importaciones con extinción de la pequeña y mediana empresa, instalación de supermercados extranjeros, con la consecuente eliminación del pequeño comerciante, etc.

El caso contempla la venta que una empresa textil hace a dos hipermercados. La capacidad de planta instalada es acorde a la demanda de estas empresas. La implantación de otro canal de comercialización provoca entre otros, los resultados siguientes:

Menor capacidad ociosa en períodos que los hipermercados no demandan

Aprovechamiento de la ventaja financiera en la compra de materia prima, aún cuando no se tiene que producir para los grandes clientes

Como se aprecia en la presente comunicación, los ciclos de recesión no son iguales en la magnitud ni en la época en que se producen. Conclusión resultante de comparar los dos años.

Finalmente queremos señalar que ésta constituye una posible estrategia de comercialización y, en épocas futuras, si las circunstancias lo permiten, desarrollaremos otras propuestas.

Palabras clave: costosestrategiacomer



**VII Congreso del
Instituto Internacional
de Costos**



UNIVERSIDAD DE LEÓN



**II Congreso de la
Asociación Española de
Contabilidad Directiva**

1. Introducción

Se trata de buscar otras alternativas, canales de venta, en situaciones en las cuales los dos principales clientes no pueden absorber gran parte de la producción del ente.

Consecuentemente, una de las principales metas es reducir el costo de ociosidad, como también mantener la ventaja financiera, por el hecho de comprar gran volumen de materia prima.

Se desarrolla la estrategia de ventas a comercios minoristas y domiciliarias, con una capacitación apropiada de los vendedores.

2. Marco Macroeconómico

Las transformaciones económicas que tuvieron lugar en la Argentina, en la década pasada, mutaron su economía en un giro de 180°, de un sistema “cuasi” cerrado a una “economía abierta”.

En medio de este cambio se dieron ciertos aspectos, sin ser taxativos, los siguientes:

- Privatización de empresas del Estado.
- Concentración paulatina de la riqueza.
- Aumento de los impuestos regresivos, por ejemplo el Impuesto al Valor Agregado: del 13,5 % al 21 %.
- Abandono del signo monetario propio. La política monetaria implementada, denominada “CONVERTIBILIDAD”, hizo y continúa haciendo, que el “poseer” una moneda fuerte, supuestamente propia, conspira contra las exportaciones, favoreciendo las importaciones.
- Esta situación de convertibilidad hace que la posibilidad de devaluar sea cero, en consecuencia, la alternativa de aumentar las exportaciones sea mínima.
- El perfil “abierto” de la economía de la Argentina, hace que ésta esté supeditada totalmente a lo que ocurra en el exterior, como por ejemplo en lo relativo al valor de las tasas de interés fijadas por la Reserva Federal.

- En el período 91-94, las mismas oscilaban en el 3 %, la Argentina tuvo un período de cierto alivio y auge; a partir de diciembre de 1994, la tasa aumentó hasta casi el 6 %, manteniéndose hasta el presente.
- Avalancha de importaciones.
- Casi extinción de la industria nacional.
- La aparición de grandes supermercados, conformando una suerte de oligopolio, hizo prácticamente desaparecer al mediano empresario.
- Esto, precisamente será el hito de partida del presente trabajo.

3. Aspectos Generales

En el trabajo se demostrará en análisis cuantitativo y cualitativo en la relación con la ociosidad y sus implicaciones, como ser, entre otras, las siguientes:

- Menor Costo Unitario del Producto.
- Disminución de operarios en estado de cese.
- Mayor resultado bruto (el resultante de las operaciones que hace al objeto del negocio) o menor pérdida, en su defecto.
- Posibilidad de utilización de recursos humanos de la empresa, en otras actividades, como ser la de comercialización, cuando en épocas de recesión económica así lo requieran.

4. Ubicación de la situación

La empresa en cuestión es de la rama textil, de las pocas que quedan en el mercado local. Desde hace algunos años está abocada al abastecimiento de dos hipermercados.

Los productos que comercializa corresponden a la línea blanco (sábanas, toallas, acolchados, frazadas, manteles, etc.).

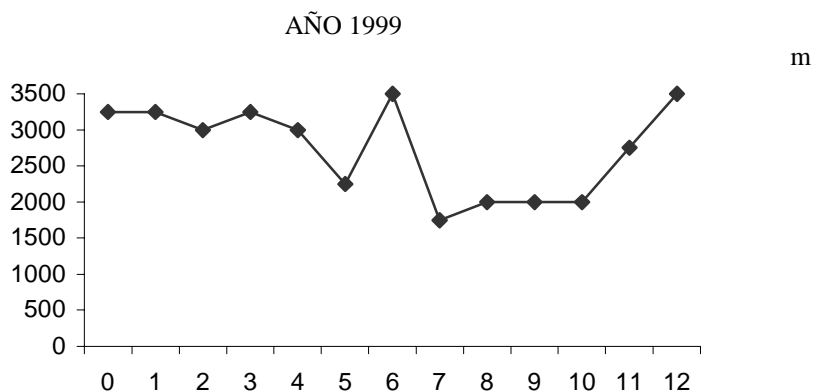
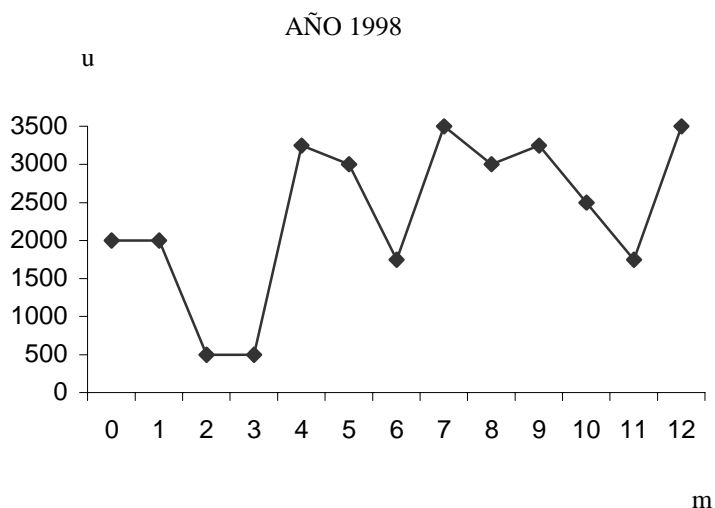
El presupuesto de Venta Mensual asciende, en promedio a 3.000 unidades, tomando la unidad del juego de sábanas de 2 plazas como patrón de referencia de otros artículos. Por ejemplo:

- 1 juego de sábanas de 2½ plazas = 1,3 juego de 1½ plazas
- 1 juego de sábanas de 2½ plazas = 0,6 acolchados de 2½ plazas
- 1 juego de sábanas de 2½ plazas = 0,7 acolchados de 1½ plazas

La tela la adquiere a una empresa monopólica. Quien como requisito de entrega de materia prima, exige gran cantidad de metros, lo que además trae aparejado un costo menor.

Se estima que la capacidad de producción normal mensual es de 3.500 unidades.

El comportamiento de las ventas de los últimos dos años fue el siguiente:



Lo que arroja un promedio de 2.350 unidades para 1998 y de 2.800 unidades para 1999; con la consecuente capacidad ociosa.

Se puede apreciar lo dispar de la producción de épocas del año y, además, comparando los dos años picos de producción y caídas en la misma no corresponden a una misma época del año.

Esto obedece a la errática política de compras por parte de los supermercados.

5. Objetivos

5.1. Eliminación de Costos de Ociosidad

La decisión de la empresa de reducir a su mínima expresión o extinguir los costos de ociosidad que en el primer año de análisis fue del 33 % y en el segundo del 20%.

Esto evitaría tener que cerrar la planta por falta de ventas y, además perder la oportunidad de comprar gran volumen de materia prima a precios convenientes que redundaría en bajo costo unitario del producto.

5.2. Búsqueda de Otro Canal de Venta

- Venta directa a domicilio a crédito (siete y ocho meses, por ejemplo) en cuotas mensuales. El producto a Vender sería un “set de artículos”.
- Venta a comercios minoristas. Para esto se necesita de un cuerpo de vendedores. En virtud de que el producto no cuenta con publicidad televisiva (dado que existen convenios con los supermercados para no hacerlo) se necesita mayor habilidad del vendedor

5.3. Desarrollo de Política de Ventas

Se deja en claro que este tipo de venta es un objetivo complementario de la venta principal; esto es, a supermercados.

5.3.1 Contratación de Personal Especializado

La contratación de vendedores supervisores y cobradores podría hacerse la siguiente forma:

- Vía agencia de colocaciones de personal.
- Capacitación en la empresa, en ambos casos la remuneración se haría por una cifra fija más comisión.

5.3.2 Frecuencia

No necesariamente la venta debe ser a lo largo de los doce meses del año.

Se efectuarán “Tiradas de Venta” en los períodos de poca Venta a los Supermercados.

Por ejemplo: en el año 1998, se elegirán los períodos enero-junio y octubre-noviembre; y en 1999, marzo-mayo y julio-noviembre.

5.3.3 Proyección de la Venta

La misma busca que en los períodos señalados en el punto anterior, se cubran en promedio, las unidades que faltan para llegar la producción normal; es decir, evitar así capacidad ociosa.

6. Ventajas y Dificultades

6.1 Beneficios de este Tipo de Venta

- Evitar cese de personal
- Absorción de los Costos de Estructura
- Alternativa de Tener el Mismo Nivel de Compra de Materia Prima
- Dispersión de las Unidades Vendidas. A mayor dispersión de unidades vendidas, mayor será el porcentual de cobranza. Por ejemplo, si en el período se venden 500 unidades no es lo mismo que estas se hayan efectuado a 500

clientes que a 100. En el primer caso tenemos un coeficiente de dispersión de 1 y en el segundo de 5.

6.2 Desventajas

Pueden presentarse algunas dificultades tales como:

- Dispersión Geográfica de la Venta. La mayor dispersión en la gestión de venta, atenta contra la efectividad en la tarea de la Cobranza.
- El aspecto financiero, aunque éste se ve compensado (una vez pasado algunos meses) por la mayor ganancia unitaria que ofrece la venta de este tipo.

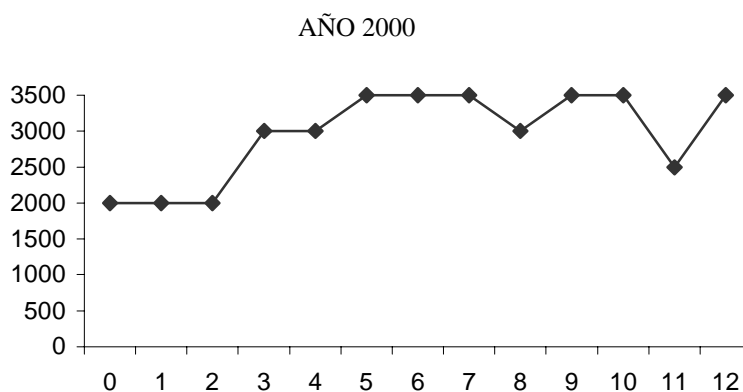
7 Aplicación práctica

Aplicación al ejercicio: 1/01/2000 - 31/12/2000

Situación del año 2000. Presupuesto de Producción normal mensual: 3.500 unidades.

- Costos Fijos Mensuales: \$ 3.500
- Costo variable unitario: \$ 8
- Precio de venta por unidad a los supermercados: \$ 12

La producción y ventas a supermercados tuvieron la siguiente evolución:



Para simplificación del ejemplo no separaremos el costo de ociosidad en capacidad y de operación.

Análisis del 1º trimestre con la venta a los supermercados solamente:

	Unidades	\$/u.	\$
Ventas	4.000	12,00	48.000
Costo de Ventas	4.000	9,00	(36.000)
Resultado Bruto			12.000
Costo de Ociosidad	3.000	1,00	(3.000)
Resultado Neto			9.000

Tabla 1: Estado de Resultados Supermercados – Primer Trimestre – Año 2000

Producción y Venta domiciliaria en el primer bimestre

Datos:

Unidad de Venta: set de tres (3) artículos, cuyo costo variable equivale a \$ 24.

Precio de venta: \$50 (Financiado en 5 meses)

- Comisión vendedores: 15 % / Precio de venta
- Comisión cobradores: 15 % / Precio de venta
- Sueldos: no hay en virtud de haber pactado una comisión del 15 % y no, la alternativa, siendo más 5 % de comisión sobre ventas.

La venta a domicilio se efectuó en los siguientes períodos:

01/01 al 30/04 inclusive

01/08 al 31/08 inclusive

01/11 al 30/11 inclusive

Política de Stock: primó en la empresa reducir a su mínima expresión el costo de posesión. Llegado el caso de faltante de unidades, se adquiere a empresas de la competencia.

“Unidades de producción” - “Unidades de Venta”.

Para la aplicación de este sistema no hay equivalencia, en lo que a cantidades se refiere, entre unidades producidas y vendidas. La unidad de estas últimas consiste en un múltiplo de las primeras.

	\$
Ventas	73.000
Costo de Ventas	(48.000)
Resultado Bruto	25.000
Costo de Ociosidad	(1.500)
Costos de Comercialización	(8.750)
Resultado Neto	14.750

Tabla 2: Estado de Resultados Consolidado (Ventas a supermercados y a domicilio)
Primer bimestre

Como se desprende de lo precedente: vendiendo un 12,5 % más de “unidades de venta” (4.500 en vez 4.000); se evita un incremento del 100 % en el costo de ociosidad.

Dentro de este porcentual no incurrido adquiere especial relevancia la parte de la ociosidad operativa evitada, en virtud de que el personal que supuestamente debía estar “parado” se incorporó a la gestión de comercialización.

Dentro del plantel de los vendedores figuran algunos operarios de la empresa, los cuales aceptaron el régimen de comisión sobre ventas a la alternativa de estar en estado de “paro” por poca producción.

Las ventas del bimestre ascendieron a 500 unidades (1.500 equivalentes a la producción)

Se estima una incobrabilidad: 5 % / Ventas.

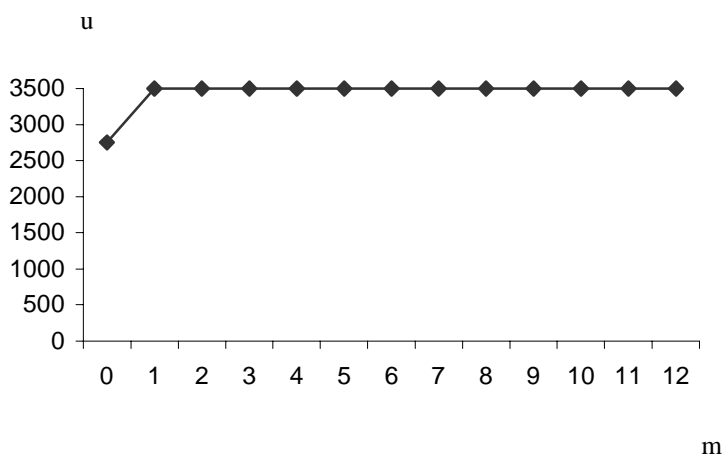
	Unidades	\$/u.	\$
Ventas	500	50,00	25.000
Costo de Ventas	500	24,00	(12.000)
Resultado Bruto			13.000
Costo de Comercialización (1)			(8.750)
Resultado Neto			4.250

Tabla 3: Estado de Resultados

(1) Costos Comercialización

- Comisión Vendedor:	\$ 3.750
- Comisión Cobrador:	\$ 3.750
- Incobrabilidad presunta:	\$ <u>1.250</u>
	\$ 8.750

Aplicación al ejercicio 1/01/200-31/12/2000



Análisis de las dos situaciones

a) Alternativa de vender solamente a los supermercados.

La ociosidad anual fue 18 %

$$\frac{(1 - 34.500)}{42000} \times 100 \cong 18 \%$$

42000

b) Alternativa de vender a supermercados y domicilio.

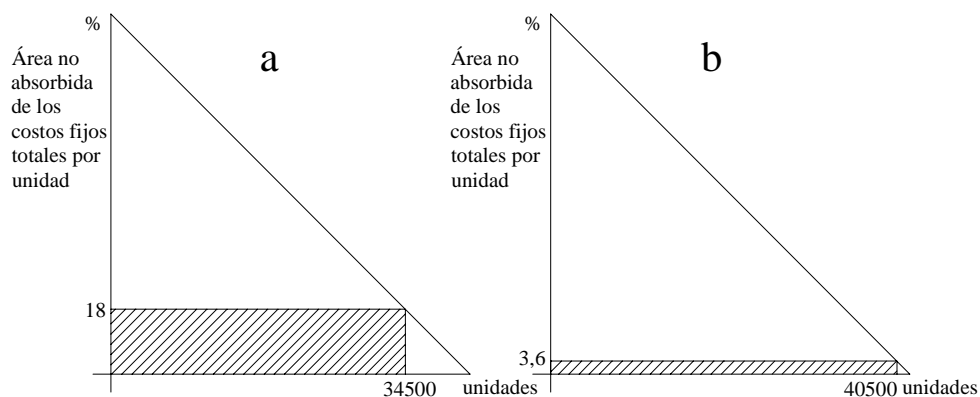
Como se aprecia en la gráfica anterior, en la parte superior de la curva, cuya superficie, refleja la ociosidad incurrida en el período.

$$\text{La ociosidad anual alcanzó: } \frac{(1 - 40.500)}{42000} \times 100 \cong 3,6 \%$$

42000

En este caso, la superficie de ociosidad, reflejada en la parte superior de la curva, es prácticamente mínima.

Comportamiento de los costos fijos unitarios (o medios)



Análisis desde el punto de vista del costeo directo o variable

El método de comercialización de “unidad de venta” (set de varios artículos) permite mover Artículos de baja, nula o negativa contribución marginal unitaria.

Por ejemplo, en la “unidad de venta” haría “punta” el artículo con mejor perfil en su contribución marginal unitaria. En consecuencia, la venta de cada “unidad” “arrastraría”, los artículos de contribución marginal unitaria desfavorable; o, “duros” de vender.

O sea, la contribución marginal de cada uno de estos artículos “duros” de vender, “pierden” la misma en aras de la constituida en la “unidad de venta”, que naturalmente será favorable.

Ejemplo:

La unidad de venta está constituida por tres artículos a saber:

A: contribución marginal: positiva

B: contribución marginal: nula

C: contribución marginal: negativa

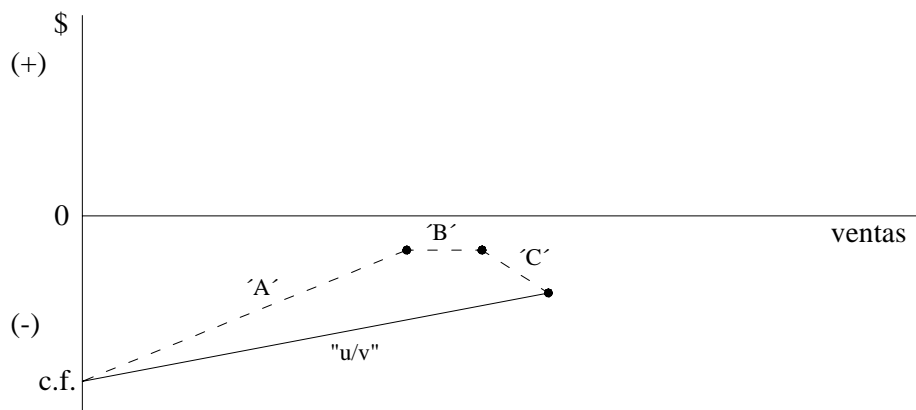
Analizando dos situaciones:

1) Produce el 90 % de la capacidad normal, vendiendo la totalidad de las unidades (no son “unidades de venta”). La producción habitual es: 70 % de “A”, 20 % de “B”, y el resto de “C”.

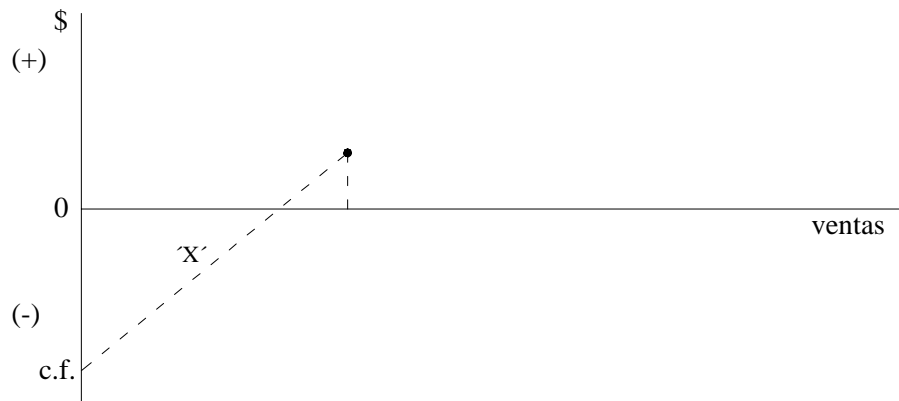
2) Produce el 90 % de la capacidad normal. La venta constituye el 50 % de “unidades de venta”.

Caso 1:

Supuesto en el caso precedente, de vender el 50% de la producción normal



Como se advierte en el gráfico, esta situación de venta, hace que no se supere la zona de pérdida.



Caso 2: unidad de venta 'X'

La unidad de venta 'X', al poseer una contribución marginal unitaria positiva (mayor que la del producto 'A') hace que al vender menos unidades supere el área de quebrantos.

Recordemos que en la contribución marginal 'X' están incluidas las tres anteriores.

8. Conclusiones

Sin llegar a ser taxativos, extraemos entre otras, las reflexiones siguientes:

- a) Por lo expuesto precedentemente, creemos que hay simbiosis entre el uso de la capacidad de producción y la gestión de comercialización, máxime en época de recesión económica.

Nos aferramos a la siguiente premisa: “la capacidad es la posibilidad para producir u obtener uno o más productos de una calidad determinada (en la función de transformación) o para vender (en la función de comercialización) que tiene un ente o un determinado sector de él ...” (La Capacidad de Producción y los Costos – Osorio, O, página 46)

(el subrayado es nuestro).

O sea, capacidad es la aptitud que tiene una empresa para producir¡pero también para vender!

De acuerdo al punto anterior muchos confunden el tema capacidad con la facultad de producir solamente. Por ejemplo, cuando se habla de fijar el nivel de actividad, es común escuchar: “tal planta puede producir ´x´ unidades”. Pero no se formulan la siguiente pregunta: ¿En todos los períodos se venderán esas ´x´ unidades? Por eso, es menester tener en cuenta lo siguiente: “la elección del volumen de producción a alcanzar no es generalmente una decisión libre, independiente o arbitraria, sino condicionada. En lo interno por la capacidad potencial existente para producir o vender, o por ambas y, en lo externo fundamentalmente por el mercado ...”(el subrayado es nuestro). (La Capacidad de Producción y los Costos – Osorio, O, página 46)

- b) La importancia de la “unidad de venta”, la cual potencia la gestión de disminuir y, tal vez de eliminar la capacidad ociosa.

Aquí es relevante el rol del vendedor, quien es portador de ese intangible y preciado valor: “EL ARTE DE VENDER”.

En esta instancia juega la imaginación, creatividad, etc.

Por ello coincidimos con lo siguiente: “una de las razones por la que es imposible analogar los costes industriales a los comerciales, estriba en que estos no guardan una ley de rendimiento causal-temporal como la

mayoría de los costes industriales. como hemos ya indicado la imaginación, la organización y la suerte juegan aquí un papel muy diferente ...” (Costes, Rendimientos, Precios y Resultados – Mallo Rodríguez, C, página 717)

- c) Para los adeptos a la contabilidad social esto tiene un significado muy importante, puesto que el uso de estas alternativas producen resultados positivos (como evitar el paro del personal, hacer uso de la capacidad de producción, etc.).

Lo cual es dable reflejar en los estados contables.

Bibliografía

- Giménez, C.M. y colaboradores (1979): “Tratado de contabilidad de costos”. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, Páginas 566-595.
- Horngren, Ch.T. (1991): “Tratado de contabilidad de costos”. Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México, Englewood Cliffs, capítulos IX y XXIV.
- Mallo Rodríguez, C. (1979): “Costes, Rendimientos, Precios y Resultados”. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, págs. 717-730.
- Osorio, O.M. (1991): “La capacidad de producción y los costos”. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, págs. 40-50.
- Vázquez, J.C. (1981): “Tratado de costos”, Editorial Aguilar S.A. de Ediciones, Buenos Aires, Argentina, Páginas 174 a 206 y 506 a 530.
- Yardín, A. (1992): “Requiem para el costeo de plena absorción”. Revista española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXI – N° 72, julio-septiembre.