

JOSÉ ANTONIO HERRERO ORTIZ

MONÓLOGO DE UN VENDEDOR

5 TEMAS DE MARKETING INTEGRAL
TÉCNICO-EMPRESARIAL



© J. A. Herrero Ortiz, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Albasanz, 2
28037 MADRID

www.diazdesantos.es/ediciones
ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-824-7
Depósito legal: M. 22.385-2007

Diseño de cubierta: Juan Pedro de Gaspar
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

Impreso en España

Índice

INTRODUCCIÓN	XI
--------------------	----

1. INVESTIGACIÓN COMERCIAL

• Monólogo del vendedor <i>Youvendo</i>	1
• Introducción al marketing integral	8
• Investigación comercial básica	16
• Métodos de investigación comercial	18
• El mercado, concepto general	21
• El mercado libre	23
• Tipología de los mercados	25
• El mercado industrial	25
• El estudio de mercados	27
• Segmentación del mercado	30
• El consumidor	31
• Hábitos de consumo	32
• Dinámica de mercado	34
• Investigación sobre la demanda	36
• Tipos de investigación comercial	39
• La investigación cualitativa	40
• La investigación cuantitativa	42
• Las encuestas	43
• Los paneles	44
• El cliente	45

• Investigación de la competencia.....	46
• Los índices potenciales.....	50
• Diseño de la oferta comercial.....	51
• Investigación sobre los productos.....	52
• Calidad e idoneidad.....	55
• El diseño.....	55
• El envase.....	56
• La marca.....	58
• Imagen de marca.....	59
• Los productos sustitutivos.....	59
• Los canales de distribución.....	60
• Los precios de venta.....	62

2. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA. CONTROL DE LA RENTABILIDAD

• Concepto de planificación.....	67
• Necesidad de planificar la empresa.....	69
• Fuentes de información para planificación.....	71
• Información externa.....	71
• Información interna.....	71
• Cuadro de cuentas del Plan General de Contabilidad español.....	72
• La contabilidad marginal.....	75
• Principios básicos de la contabilidad marginal.....	75
• Costes de fabricación.....	76
• Costes de ventas.....	76
• Costes de estructura de la empresa.....	78
• Costes marginales.....	79
• Método de cálculo (costes marginales).....	80
• Cuenta de resultados de la explotación.....	85
• El margen de rentabilidad.....	89
• Rentabilidad marginal por artículo.....	90
• Control de costes.....	92
• Radiografía de un producto: su escandallo.....	93
• Modelos de escandallo.....	95
• Formación de la cuenta de explotación.....	98

3. CONTROL FINANCIERO Y ANÁLISIS DEL BALANCE

- Estudio de la situación financiera 103
- El balance general de la empresa 104
- El activo del balance 104
- El pasivo del balance 106
- Estructura financiera de la empresa 108
- Equilibrio financiero del balance 109
- Proceso de recuperación de inversiones 114
 - Utilización de los capitales recuperados..... 114
 - Las fuentes financieras 116
 - Las políticas financieras 116
 - El sistema financiero..... 117
- Las agencias de calificación financiera 119
- Los ratios y el análisis de balances 122
- Listas negras de morosos 131

4. LAS PREVISIONES Y LOS PRESUPUESTOS

- Las previsiones y los presupuestos 133
- Previsión de ventas 134
- Presupuesto de compras 137
- Presupuesto de gastos de fabricación 138
- Presupuesto de gastos de ventas 138
- Presupuesto general de costes de estructura 139
 - El Presupuesto base cero 140
- Los umbrales de rentabilidad 145
- La cuenta de explotación previsional 146
- Control de los presupuestos 147
- La cuenta de explotación real 147
- Comparación entre previsión y realización 152
- Empresarios, jefes y trabajadores. Participación colectiva 154

5. REALIZACIÓN DE LAS VENTAS

- La comercialización 159
- Estrategias y tácticas de ventas 161
- Estrategia empresarial..... 163
- Banco de datos 164
- Estrategia comercial 165
- Tácticas de ventas 167

• La Televenta	171
• Las Ventas por Internet.....	172
• Los medios de apoyo a las ventas.....	174
• La promoción de ventas	175
• Las relaciones públicas.....	178
• La publicidad	179
• La publicidad comercial, particular y privada	181
• La publicidad directa	183
• La publicidad a través de los medios de comunicación social	185
• Contenido real y psicológico de la publicidad	187
• Influencia de la publicidad en el desarrollo económico social	193
• Los medios publicitarios.....	195
• Las agencias de publicidad	197
• El coste de la publicidad	197
• La publicidad espectáculo.....	199
• Formación del vendedor	201

Introducción

Los seres humanos, luego de alcanzar el uso de la razón, pasamos gran parte de nuestras vidas comprando y vendiendo. Si lo que ingresamos por ventas es superior al importe de lo que compramos, el superávit es patrimonio y origen de la riqueza y el bienestar de los pueblos.

Esto es lo que el protagonista de este libro, Youvendo, nos dice mientras sueña, porque desde el principio hasta el final del libro se pasa todo el tiempo durmiendo. Roza con la fantasía sus deseos de aprender el arte de saber vender.

Considero la contabilidad marginal como el mejor método contable para las pymes. En el libro abundan los ejemplos sobre la información interna que proporciona la contabilidad marginal. Con esta forma de llevar las cuentas y hacer los cálculos sobre la situación, la dirección puede disfrutar viendo cómo las principales variables del negocio: costes, márgenes, ventas y resultados, responden a los estímulos de sus decisiones tomadas a la luz de los informes que le proporcionan la mejor carta de navegación, que es la cuenta de explotación de la empresa y el *balance general de situación financiera*.

El libro lo dedico a todos los vendedores y a los jóvenes emprendedores, hombres y mujeres, que se lanzan a crear su propia empresa; que tienen valor, ganas de trabajar, energías, conocimientos y poco más para acometer el proceso de hacer una empresa nueva. Todos los

emprendedores que quieren hacer su empresa saben que el éxito económico consistirá en vender bien el producto o el servicio propio de la actividad de la misma, es decir, el emprendedor ha de ser un buen vendedor.

El protagonista de este libro, Youvendo, es un excelente vendedor. Lo ha conseguido alternando su formación profesional con experiencias directas en el campo de las ventas. El lo explica en el libro y da pistas sobre como lo ha hecho.

Los emprendedores con *ángel* ya tienen mucho ganado para triunfar vendiendo. El *ángel* consiste en la gracia, la simpatía y el carisma que tiene algunas personas para agradar, convencer y caer bien a los demás: lo que consigue espontáneamente sin proponérselo, sin amaneramientos ni esfuerzo, todo surge de forma natural, y se nota. Esta cualidad en el vendedor genera la amistad y la confianza de sus clientes y conduce a la fidelización entre cliente y vendedor.

La formación empresarial y alguna experiencia son armas decisivas para acometer la tarea de hacer una empresa por parte del emprendedor, además de contar con una buena idea.

Actualmente los emprendedores, hombres o mujeres, tienen una formación profesional o carrera universitaria, pero gestionar una empresa requiere conocimientos específicos y alguna experiencia.

En muchos casos, al principio, la empresa nacerá tan pequeña que no demandará los servicios generales propios de las empresas. Así, por ejemplo, no necesitará la gestión de almacenes, ni mantenimiento, ni contabilidad, caja, etc. Todo esto lo hará el emprendedor; pero periódicamente le conviene hacer un inventario general, detallando en el activo, el valor a precio de adquisición de todo lo que sea suyo y le pertenezca, y en el pasivo, pondrá con detalle, todo lo que deba. La diferencia, si es a favor del activo será el capital que tiene, que podrá compararlo con el que tenía al empezar. Así sabrá como le va. Si la diferencia es a favor del pasivo las ganancias no han llegado todavía. El inventario es fácil de hacer. Es anterior a la contabilidad. Partiendo del inventario pasará, cuando quiera, a la contabilidad.

La normativa vigente en su sector de actividad empresarial es una lección que a todo emprendedor le vendrá bien aprender. Y recoger información de clientes y proveedores potenciales, de vendedores

del sector y de la COMPETENCIA, dando por cierto que la información es rentable y al principio incuestionable.

Conocer los planes de formación que ofrecen las Comunidades Autónomas a los emprendedores y las ayudas económicas y financieras que destinan a la puesta en marcha de empresas nuevas.

Las Cámaras de Comercio, y puede que algún otro organismo, también ofrecen asesoramiento técnico a emprendedores; destacándose SECOT, Senior Españoles para la Cooperación Técnica, que es un colectivo de profesionales jubilados que de forma altruista, asesoran y aconsejan a jóvenes emprendedores a crear su propia empresa, y a pequeñas empresas con problemas, sin pedirles nada a cambio. La preparación técnico profesional de los Seniors y su dilatada experiencia en los campos de la ciencia y de la empresa avalan la alta calidad de sus asesoramientos y consejos. SECOT, con más de 30 delegaciones cubre todo el territorio español. Son unos 1.000 Seniors y la dirección nacional esta en Madrid, C/ Almagro, 2

El protagonista de este libro estuvo varios años matriculado en un curso intensivo de marketing integral, donde aprendió a vender, comprar, y las técnicas más avanzadas de administración y gestión empresarial. El emprendedor que conoce todo esto lo irá incorporando a su empresa según ésta lo demande.

El mayor aliciente que tiene el emprendedor para lanzarse y luchar para hacer su empresa es saber que cuando la tenga, funcione bien y sea rentable, tendrá una cosa muy buena.

Y a los que dirigen las pymes, siempre atentos a los pedidos que llegan, a la cifra de negocio y la marcha de la empresa. A ellos dirijo este libro, especialmente la segunda parte y la tercera.

Para todos aquellos a quien interese voy a comentar un episodio que dice mucho a favor de la contabilidad marginal, de la que soy un convencido partidario. Se trata de un tema de trabajo que me preocupó en la empresa donde trabajaba: «el reparto de los costes de la empresa a los productos acabados, para hallar el precio de coste de cada uno y fijar el precio de venta para el catálogo».

Este problema, pesado y agotador, consumía horas y horas de trabajo de la dirección de la empresa y de los responsables de los de-

partamentos; haciendo cálculos y ejercicios de reparto para hallar el coste, el precio de venta y el beneficio para la empresa. Al final de cada cálculo salía un resultado distinto, y si no le gustaba al jefe había que repetirlo. La empresa producía más de 100 artículos diferentes. Haciendo esto transcurrían las horas, a veces hasta las cuatro de la madrugada, los días y las semanas.

El problema, repito, pesado y tedioso, tuvo un final feliz, cuando me llegaron las primeras noticias sobre el «Direct Costing» y la contabilidad marginal, cuyos principios básicos estudié hasta la saciedad.

Hay un principio fundamental en la contabilidad marginal (todos los principios figuran en el libro), que dice: «Los costes de estructura de la empresa, se refiere a todos los gastos generales de la misma, no son objeto de reparto a los productos acabados, sino absorbidos por el margen en función de un volumen de ventas medido y calculado».

La sabiduría científica y técnica de este principio es extraordinaria. Su inventor merece todos los elogios. Para mí fue el final de mis pesadillas.

Diseñé un modelo de escandallo: en el libro hay tres ejemplos, en el que producción y compras calculan el coste directo de cada producto, la dirección comercial recomienda el precio de venta y la dirección de la empresa fija el margen y el precio definitivo de venta. El proceso es rápido, intervienen todos los responsables de la empresa por ser un tema importante, el trabajo es atractivo y resulta interesante.

Todos los sistemas de reparto de gastos a los productos acabados son polémicos, aleatorios e inexactos. El mejor es el que acabo de exponer. Es decir, NO HAY REPARTO.

Ninguno de los personajes que aparecen en el libro pertenecen a la vida real, por lo que cualquier parecido será una casualidad.

Me ha resultado más atractivo y a meno escuchar a Yuovendo, personaje que me invento para que haga el relato de mi vida laboral, en lugar de hacerlo yo, y que lo haga soñando, porque en ese estado de relax pacífico y neutral se recuerdan y se vuelven a vivir ciertos acontecimientos con el mismo realismo y perfección que en la propia realidad.

Todo lo que dice Yuovendo en el libro lo digo yo y cuanto sucede me ha sucedido a mí.

Sólo deseo que los temas que presento, que van dirigidos a potencial el remate de la venta, encuentren en los vendedores algún matiz que les estimule a seguir progresando en el arte de vender.

A los emprendedores y a los que dirigen las Pymes desearía que encuentren en este libro algo que les ayude a mejorar, si cabe, sus sistemas de información y que alguno de los planteamientos que hago les sirvan como me han servido a mí.

J. A HERRERO ORTIZ

Por último, hoy también se llama producto a una frase publicitaria a un slogan, a una tarjeta de crédito, a una canción... cuya producción, distribución y venta dan lugar a un conjunto de actividades empresariales y profesionales de todas las condiciones y clases sociales.

En todos los casos encontraremos la esencia de la actividad empresarial o profesional, que será un producto o un servicio, que constituye la base de la oferta comercial.

Investigar productos nuevos es difícil, pero es posible mejorar los existentes introduciendo cambios que sabemos van a gustar a los clientes. Esto también es progreso.

La investigación de los productos debe ser un tema permanente, pero no un propósito inconsciente. Cuando se tienen contactos con creativos y se recogen ideas y opiniones en los mercados, en ferias o exposiciones, estamos investigando nuestra línea de productos y se irán produciendo las mejoras y las innovaciones.

Lo primero que descubre la investigación sobre los productos es qué tipo de innovaciones convienen más a la empresa:

- ¿Inventar y buscar la originalidad?
- ¿Ser originales sobre las ideas ajenas?

El tema es un desafío para el servicio de inteligencia de la empresa.

Entre las cualidades que debe reunir un producto, en términos generales, señalamos las siguientes:

- Calidad e idoneidad.
- El diseño.
- El envase.
- La marca.
- El precio de venta.

Calidad e idoneidad

Todo producto o servicio tiene que cubrir unas necesidades del consumidor y reunir los requisitos indispensables que los hagan apetecibles.

La calidad tiene que ser suficiente para que el consumidor quede satisfecho con la misma, pero también tiene que estar adecuada al precio que la empresa cobra por el producto o servicio; porque la calidad tiene un coste proporcional a la misma y la empresa no puede dar más calidad que la que permite el precio que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Se trata, por tanto, de adecuar la calidad al precio y lograr esto con la mayor elegancia y distinción. Esto sería un producto o un servicio idóneo, capaz de prestigiar a la empresa que los produce o realiza, y enriquecerse con el consenso de cuantos lo consumen o utilizan.

Hoy sabemos que la calidad no es un problema, como tampoco lo es montar una empresa. Estar en el mercado y poseerlo es lo que cuenta.

Hoy no es difícil producir productos de muy alta calidad. El precio sería alto. Tal vez este producto no sea idóneo. Ésta es la cuestión: hacer productos y ofrecer servicios de la mayor calidad y al alcance de las posibilidades económicas de los consumidores. Esto es idoneidad.

El diseño

El diseño es el proyecto que hace un técnico o un artista de un determinado objeto, del que surge un prototipo que será producido en serie siguiendo un proceso industrial que permitirá que todos sean lo mismo. El arte ejerce una influencia decisiva en el diseño. El diseño se ajusta a las necesidades del mercado y de la producción.

El diseño industrial se aplica hoy a todos los proyectos de producción en serie y a los más variados tipos de productos: muebles, artículos para el hogar, para la oficina, para el trabajo y, en general, en-

seres y objetos cotidianos que, siendo funcionales, tengan una cierta calidad artística.

El diseño estudia la forma externa de los productos, su estética, y también da soluciones técnicas a problemas relacionados con los gustos, la moda, la utilización y el uso. El diseño acomoda el producto a los deseos de los consumidores, sorprendiéndoles, a veces, con aciertos que son o parecen auténticas novedades.

El envase

El envase, que ha servido siempre para envolver al producto, protegerlo durante el transporte y conservarlo en los puntos de venta en buenas condiciones durante un cierto tiempo, sirve en la actualidad para eso y para mucho más. El envase ha adquirido tal importancia que en todos los países más industrializados del mundo se han creado empresas cuyo objeto es investigar, crear y promover modelos de envases para los diversos productos. Son empresas que se dedican a crear y diseñar tipos de envases investigando las condiciones y las cualidades de los distintos materiales.

En tiempos pasados, los envases de vidrio eran los más utilizados; luego se usó el papel, el metal y la hojalata. En el siglo pasado aparecen las primeras máquinas para hacer bolsas de papel para envasar, se empezó a usar el cartón y otros materiales y, finalmente, se inicia a escala mundial la era de los plásticos...

El fulminante desarrollo de la industria de los plásticos ha propiciado una gran transformación tanto en la industria como en los materiales y en las técnicas del envasado.

Las aplicaciones de los plásticos son grandes al poderlos combinar con otros materiales como el vidrio, el cartón y algunos metales; lo que permite una amplia diversificación que amplía sus posibilidades para producir envases atractivos y económicos.

Entre las ventajas que ofrecen los distintos materiales que se utilizan en el envasado de productos se pueden citar las siguientes:

Los plásticos, porque permiten utilizar películas que protegen y embellecen los envases de cartón que se utilizan en multitud de pro-

ductos alimenticios. Plásticos que se adaptan a las formas de los productos. Los hay transparentes y con tonos que permiten la impresión de marcas y rótulos. La espuma de plástico, por sus propiedades de dureza aislamiento térmico, amortiguación de choques.

El celofán sigue compitiendo con los demás materiales en la producción de envases por su transparencia y resistencia.

Los metales como la hojalata, el acero y el aluminio permiten logros estéticos en la presentación de los productos. Las películas de aluminio adheridas a otros materiales —como el cartón— proporciona resistencia, impermeabilidad y belleza.

El vidrio tiene la ventaja de que no es corrosivo, es químicamente inerte y muy resistente. La tecnología actual permite obtener envases de vidrio en forma de botellas y tarros de poco peso y sin perder su resistencia

El marketing es especialmente sensible en todo lo relacionado con el envase de los productos que se venden en los centros comerciales mediante su exposición al público consumidor, que elige libremente los que quiere, entre la gran variedad que le ofrecen. En todos estos casos, el envase tiene una importancia decisiva y sus cualidades tienen que influir favorablemente en el consumidor, porque cuando éste busca un producto lo primero que ve es el envase. Por esto, el envase se ha definido como el vendedor silencioso para todos aquellos productos que se venden en supermercados, grandes almacenes y autoservicios. Un producto bien envasado propugna una calidad y motiva al consumidor para fijarse en él y comprar.

La investigación comercial tiene que abordar el tema del envase a partir del diseño mismo, siguiendo por el estudio de las etiquetas, de los rótulos y la colocación de la marca. Y armonizar el conjunto de factores que intervienen en la presentación del producto, que podemos resumir así:

- Que la marca del producto —contenida en el envase— reclame la atención del consumidor cuando éste pasa por delante.
- Que mediante el envase y sus rótulos el producto sea fácilmente identificable.

- Que el conjunto envase, rótulos y marca contengan el mensaje que la empresa desea hacer llegar a los consumidores, en forma de un todo armónico y atractivo por su forma, color y aspecto general; capaz de hablar al consumidor y decirle para qué sirve, de qué está compuesto, cómo se usa, cuanto pesa, su precio. Y toda la información que la ley exige sobre fechas de envasado, caducidad...
- Que el envase dé sensación de cantidad, de calidad y de higiene.
- Cuando sea posible, que el envase tenga alguna utilidad posterior para el consumidor del producto. Que sea práctico y fácil de abrir y cerrar, que sea ligero, manejable y fácil de colocar en los puntos de venta.

En muchos casos, del éxito del envase depende la venta del producto.

La marca

La marca de fábrica es la principal ventaja que tiene una empresa productora frente a sus competidores. Entre productos iguales o muy parecidos, como puede ser el caso del café, el coñac, los detergentes, los electrodomésticos... la única distinción es la marca visiblemente colocada en el envase, con sus rótulos y forma. Por la marca se conoce a los productos.

Con el actual nivel técnico de industrialización alcanzado, no constituye problema para ninguna empresa alcanzar la calidad, la presentación y el precio de los productos que concurren en el mercado; pero lo que es imposible alcanzar es la utilización de las marcas por otras empresas que no sean las propietarias de dichas marcas, y por esto la marca es esencial y el más eficaz y económico medio de publicidad.

Cuando los productos se amontonan en los centros de venta, la marca y el envase se encuentran solos, y se tienen que enfrentar a la competencia y atraer a los consumidores. Cuando los productos de varias empresas sirven para lo mismo, cuando cubren idéntica nece-

sidad o son muy parecidos y cuando las calidades y los precios son similares, los productos se distinguen por su marca. La marca es una garantía para el consumidor cuando le inspira confianza.

Los productos se identifican por su marca. La marca va impresa en el envase o en el propio producto. Envase y marca tienen que formar un todo armónico y técnico capaz de emitir una proposición de venta y establecer una comunicación con el consumidor, informándole de lo que desea e influyendo en su decisión de compra.

Imagen de marca

Imagen de marca es la idea que se forma en la mente del consumidor con respecto al producto o productos que ampara una marca y con la cual se identifica. Esta idea en la mente del consumidor se ha ido formando mediante acumulaciones sucesivas de una serie de cuestiones relacionadas con el producto y la marca que lo ampara: el producto, el diseño, el envase la forma, el color...

La idea que tiene el consumidor sobre una marca es lo que le motiva a tomar una actitud hacia ese producto, y esta actitud repetida en miles y miles de consumidores es lo que determina una «imagen de marca».

Contribuye positivamente a la formación de una buena imagen de marca, el prestigio y la seriedad de la empresa, la bondad de sus productos, la ausencia de malas noticias, el conocimiento de los éxitos de la empresa con sus innovaciones y mejoras a favor del consumidor, la publicidad inteligente, las promociones de ventas orientadas a informar al consumidor y los equipos de ventas. Todo esto es difusión de la imagen de marca de la empresa. El estado de la imagen se nota en las ventas.

Los productos sustitutivos

Tratar de los productos sustitutivos es seguir tratando de productos, de calidades, de presentación y de precios de venta. Los productos sustitutivos cubren necesidades de los consumidores y

su producción y venta responde a los mismos planteamientos técnicos y a las preocupaciones generales del marketing de las empresas.

Hoy el mercado está lleno de productos que sustituyen a otros.

Las conservas de frutas sustituyen a las frutas frescas. Los pescados congelados a los frescos. Los coches utilitarios a los suntuosos.

Los productos sustitutivos, además de precios más bajos, tienen que reunir todos los atractivos necesarios para estimular la demanda de los consumidores hacia los mismos. De otra parte, todos los productos que se sabe pueden ser sustituidos por otros han de mantener su nivel de calidad precio e idoneidad para mantener la demanda y evitar la sustitución. Este es un tema de especialización comercial para definir la calificación de los productos.

Los canales de distribución

Por estos canales salen los productos de fábrica y llegan a los consumidores, pasando por algunos intermediarios que colaboran con la empresa productora animando y gestionando la distribución.

El número de intermediarios que comparte con la empresa fabricante la gestión de distribución, define la complejidad del sistema, según sea la empresa productora, sus necesidades y su dificultad para llegar por sí misma al consumidor final.

Los canales de distribución son objeto de una investigación especial, ya que se trata de establecer los cauces o caminos más idóneos por donde circulen los productos en las mejores condiciones hasta llegar a los consumidores; porque si los productos no salen de fábrica con cierta regularidad los almacenes se llenan y la producción tiene que parar.

Hay un canal muy especial y de trascendencia vital para muchas empresas pequeñas e incluso medianas. Es el llamado «canal de gestión». Por este canal circula una parte importante del marketing de la empresa que promueve e impulsa la actividad comercial: las ideas, las técnicas a utilizar, la experiencia y la estrategia empresarial y comercial.

Para muchas empresas productoras la elección del canal de distribución es fundamental, si es su única fuerza comercial.

Es extensa la gama de funciones que pueden realizar los responsables del canal a partir de un producto fabricado o de sus elementos o partes, por ejemplo: acabado de piezas, pintado, decorado, marcado, montaje, etiquetado, envasado, transporte, facturación, entregas, servicios posventa, cobro, gestión financiera, promociones de ventas, etcétera. Es decir, hay canales que pueden hacerlo todo menos fabricar el producto. Muchas empresas encuentran en estos canales la solución para sus ventas.

Ahora bien, corren el riesgo de ser absorbidas por el canal, aunque estos se inclinan más por crear sus propias marcas —marquitas—, y que la empresa productora se las fabrique.

A parte de estos casos, lo usual es que la empresa productora investigue el funcionamiento de los distintos canales existentes y los que pueden ser creados por la empresa organizando su propia red comercial y su fuerza de ventas.

La elección de los canales es una decisión de rango superior y trascendente por cuanto afecta a su propia estructura comercial, que tendrá una dimensión en función de las formas que adopte el sistema de distribución y ventas. Los canales de distribución tienen efectos multiplicadores sobre las ventas. Los más habituales son los siguientes:

1. *Canal de distribución directo.* Lo utilizan las empresas del mercado industrial que fabrican para otras empresas y la gestión comercial se realiza de la forma que expusimos al tratar este mercado.

También utilizan este canal infinidad de empresas pequeñas y medianas que producen bienes de gran consumo: calzado, vestido, artículos para el hogar, y las que trabajan sobre pedido. Este canal es el más primitivo y todavía se utiliza poco. Es de prever, tal y como van las cosas, que muchas empresas piensen en este canal para llegar al consumidor de sus productos, ante la presión de las grandes centrales de compras que alimentan las cadenas de grandes almacenes y tiendas de venta *al detall*.

2. *Otros canales de distribución.* Según el número de intermediarios los canales toman formas diferentes en cuanto a métodos y sistemas de gestión. Estos intermediarios pueden ser almacenistas mayoristas, marquistas, concesionarios, centrales de compras, etc.

Según sea el recorrido que hacen los productos desde su salida de fábrica hasta llegar al consumidor, los canales son de circuito corto, largo o super largo. Los recorridos largos alejan el contacto entre empresa productora y el consumidor.

Los precios de venta

El estudio de los precios de venta es una de las más importantes investigaciones tipo que tiene que realizar la empresa.

Su planteamiento y resolución requiere contar con el conocimiento de los hechos que se producen dentro de la propia empresa y en su mercado.

Nos encontramos con dos tendencias:

- La primera, la más generalizada, consiste en dar por hecho que los precios de venta de los productos los pone el mercado. Ésta es una de tantas afirmaciones que pueden ser falsas y ciertas al mismo tiempo.

Es cierto que la oferta y la demanda determina los precios en muchos productos, sobre todo, los perecederos. También es cierto que en cuanto al mercado internacional la oferta y la demanda de productos básicos determina los precios: cereales, energía, siderúrgica y otros. Pero no es del todo cierto que la oferta y la demanda determinen los precios de una inmensa gama de productos industriales, de uso común, producidos por empresas de tamaño medio y pequeño a las que nos dirigimos principalmente.

El marco teórico para la fijación de los precios de venta a cada producto presenta un amplio abanico de posibilidades entre precio máximo y precio mínimo, dependiendo de las características de cada producto. En productos cuya razón de compra y consumo responda a motivaciones psicológicas, las distancias entre precio máximo y mí-

nimo se alargan notablemente, ya que estos productos: exclusivos, moda, lujo, a precios bajos no gustan tanto.

En cambio, en productos cuyas razones de compra y consumo respondan a motivaciones lógicas y razonables las distancias entre máximo y mínimo se pueden estrechar hasta límites insostenibles para muchas empresas. Estos productos son la mayoría del mercado general, donde las exigencias de los clientes, los productos sustitutos y la competencia marcan los límites.

- La segunda tendencia, en cuanto a fórmulas utilizadas por las empresas para marcar a sus productos los precios de venta, es la que menos se emplea. Es a su vez la más técnica y responde a la realidad interna de la propia empresa. La empresa tiene que calcular sus precios de venta, compararlos con los del mercado y situarse en éste en condiciones de competencia.

El precio de venta de los productos que fabrica la empresa depende:

1. Del precio de costo directo de dicho producto.
2. Del margen de rentabilidad que la dirección asigne al producto.
3. Del coste de la estructura general de la empresa.
4. Del volumen total de ventas.

Conocidos estos datos, el precio de venta de cada producto se calcula matemáticamente, así:

$$\frac{\text{PRECIO COSTE} \times 100}{100 - \text{MARGEN}} = \text{PRECIO DE VENTA}$$

Los precios así calculados son los que la empresa necesita conseguir en su mercado, porque cubren todos sus costes y dejan un beneficio neto, que también puede y debe incluirse en la fórmula de cálculo. Estos precios son los más agresivos que existen frente a los competidores, tienen la enorme ventaja de su fácil resolución porque al incluir en el precio sólo el coste directo de producción y de ventas se simplifica el proceso de cálculo y tenemos exactitud y certeza.

Los precios de venta resultan más bajos al no incluir en los mismos los costes de estructura o generales de la empresa, que son los que encarecen el producto, al tiempo de hacer más fácil el cálculo y no cometer errores al calcularlos. Pensemos en lo aleatorio que resulta determinar el importe que debemos imputar al precio de venta de cada producto de los gastos de teléfono, viajes y gastos de la dirección, gastos de devolución de mercancías, intereses, correo, limpieza fábrica, etc...

De aquí se desprenden las diferencias que se producen entre uno y otro sistema al calcular los precios de venta. Por el método clásico tradicional se pierde tiempo y esfuerzo tratando de repercutir en los precios de venta todos los gastos de la empresa, con lo que obtenemos un precio de venta alto.

Los clásicos sistemas de reparto colaboran negativamente a la determinación de los precios de venta. Una vez repartidos todos los gastos el precio resulta alto y, además, se le añade un hipotético beneficio, con lo cual el precio no es competitivo. La solución consiste, finalmente, en fijar el precio a voleo más o menos de acuerdo con los que lleva la competencia, y que sea lo que Dios quiera.

Frente a esta arbitrariedad, los precios de venta calculados por aplicación del sistema de costes marginales, al incluir en los mismos sólo los costes directos de producción y de venta lógicamente resultan bajos. Todos los demás gastos de la empresa son costes de estructura que son absorbidos por el margen de los productos en función del volumen total de ventas. Esta es la clave, que la empresa alcance el volumen de (1) ventas mínimo que cubre todos sus costes, (UR) = umbral de rentabilidad. Si vende más tendrá beneficios.

En el sistema marginal, el MARGEN es el dato más importante de todo el sistema. Se obtiene por diferencia entre el precio de coste y el precio de venta. Las empresas —todas—, sólo obtienen beneficios netos cuando su margen de rentabilidad es capaz de absorber todos los costes de estructura de la empresa en función de un volumen determinado de ventas. Es a partir de ese momento cuando aparece el beneficio neto, antes nunca.

De esta forma el beneficio neto, objetivo de toda empresa mercantil, se obtiene en función del margen, de los costes de estructura y del volumen total de ventas.

La tabla nos dice cómo aumentando el margen a 22- 25- 30- 35, con la misma cifra de ventas aumentan los beneficios netos.

Estos análisis sobre distintas situaciones permite llegar a la mejor conclusión.

Tabla 23
Previsión del resultado de la explotación en función del margen, del volumen de ventas y del presupuesto de costes de estructura de la empresa.

	€	Volumen de ventas necesario con los márgenes siguientes:				
		Ma. = 20	Ma. = 22	Ma. = 25	Ma. = 30	Ma. = 35
PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS						
Sueldos y gastos del personal de compras y almacenes de materiales	2.000	10.000	9.090	8.000	6.666	5.714
Sueldos y gastos del personal técnico de producción	2.950	13.750	13.405	11.800	9.833	8.285
Sueldos y gastos de los servicios post-venta. reparaciones, garantías, etc.	1.750	8.750	7.954	7.000	5.833	5.000
Sueldos personal dpto. comercial y almacén, productos acabados y expediciones	3.300	16.500	15.000	13.200	11.000	9.428
Sueldos y gastos de la dirección.....	1.900	9.500	8.636	7.600	6.333	5.428
Sueldos y gastos personal Administración	2.000	10.000	9.090	8.000	6.666	5.714
Seguridad Social personal técnico y oficinas	3.750	3.750	18.750	17.045	15.000	12.500
Gastos de publicidad comercial	1.200	6.000	5.54	4.800	4.000	3.428
Intereses de préstamos o gastos financieros	2.600	13.000	11.818	10.400	8.666	7.428
Tributos.....	1.600	8.000	7.272	6.400	5.333	4.571
Gastos diversos	2.750	13.750	12.500	11.000	9.166	7.857
Amortizaciones	2.200	11.000	10.000	8.800	7.333	6.285
TOTALES	28.000	140.000	127.272	112.000	93.333	80.000
— PREVISIÓN VENTAS AÑO 2005		140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
— CIFRA DE VENTAS SUPERIOR AL UR.....		—	12.728	28.000	46.000	60.000
— BENEFICIO EN CADA UNA DE LAS SITUACIONES		—	2.800	7.000	14.000	21.000

LOS UMBRALES DE RENTABILIDAD

Tabla 24

Presupuestos de gastos de estructura Año,2005 En Euros	Traducción de los presupuestos de gastos de estructura a cifra de ventas necesaria para cubrirlos MARGEN = 24%	Cifra de ventas necesaria para cubrir los gastos En Euros
7.800	Presupuesto Compras y Producción	32.500
5.800	Presupuesto Departamento comercial	24.000
13.200	Presupuesto Dirección, Administración y gastos generales	55.000
1.200	Previsión amortizaciones	5.000
28.000	Umbral de rentabilidad general	116.667

Formula de cálculo:

$$UR = \frac{100 \times CE}{Ma}$$

Todos los presupuestos de gastos de estructura se traducen a cifra de ventas en función del margen de rentabilidad que nos da la cuenta de explotación, o bien el que tomemos como referencia.

No solo los gastos previstos en los presupuestos, sino cualquier gasto extra que tenga necesidad de afrontar la empresa en cualquier momento del ejercicio, por la razón que sea, se debe traducir a cifra de ventas necesaria para cubrir ese gasto; ventas que se tiene que sumar a las previstas y realizarlas para evitar que el gasto se consolide como pérdida. Recuérdese el caso de las cenas de los gerentes de ventas con sus clientes.

A la hora de prever las ventas y presupuestar los gastos, es decir, de planificar el futuro inmediato de la empresa, el ejercicio próximo, la utilización de esta técnica de traducir gastos de estructura a cifras de ventas facilita mucho este trabajo.

Para formar la cuenta de explotación provisional se maneja la previsión de ventas, los presupuestos y varios márgenes de referencia,

hasta tratar de acertar la mejor relación entre previsión de ventas, gastos presupuestados y el beneficio que deseamos.

LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

Con la previsión de ventas y los presupuestos de gastos se confecciona la cuenta de explotación, que tiene carácter de «previsional». Se determina el margen de beneficio que se producirá si todas las previsiones se cumplen y el beneficio económico a que se llegará al final del ejercicio.

El control entre previsión y realización es muy saludable para la empresa. No da lugar a las sorpresas. Obligan a la administración y a la contabilidad general a realizar su trabajo y mantenerse al día. Trabajando con orden se pueden dar resultados a fecha fija.

La cuenta de «explotación previsional» es el proyecto que hace la dirección para su empresa, con la participación de sus colaboradores con responsabilidad compartida en las áreas de actividad decisivas: aprovisionamientos, producción, ventas, administración... En este proyecto se incluyen todas las previsiones de gastos, las de ingresos y el resultado económico del negocio en el próximo ejercicio.

La gerencia, o la persona encargada de dirigir la confección del proyecto, que puede ser un interventor general con libre acceso a todos los departamentos, hace su ejercicio de previsión y prueba su capacidad de intuición para valorar las situaciones coyunturales posibles que permitan que la empresa alcance sus objetivos, durante y al final del próximo ejercicio.

La gerencia puede que tenga planes de I + D para su empresa, apuestas por la innovación en clientes, proveedores y perspectivas sobre las tendencias. Es la persona más indicada para dirigir la previsión.

En la cuenta de explotación previsional figuran todas las cuentas de gestión del plan contable de la empresa, los grupos, cuentas generales y subcuentas; máximo desglose contable que sienta las bases para realizar el mayor análisis del resultado de la explotación, en cualquier momento, si fuera necesario a lo largo del año. Al final del ejercicio se hará el análisis definitivo.

Presupuestar y prever es muy rentable para la empresa.

CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS

La contabilidad general va registrando las ventas a medida que éstas se van realizando a lo largo del ejercicio, desde el día 1 de enero hasta el 31 de diciembre. De la misma manera, va contabilizando en sus respectivas cuentas todos los gastos que han ido demandando las distintas actividades de la empresa y que fueron presupuestados.

Dada la sincronización existente entre previsión, presupuestos y la realidad contable, el control y la comparación entre previsión y realización se produce sin problemas, periódicamente varias veces durante el ejercicio.

El jefe de Administración tendrá presente las partidas de gastos de imputación anual, impuestos, primas de seguros, amortizaciones..., para tomar en cada periodo la cantidad que corresponda al mismo.

LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN REAL

La cuenta de explotación real presenta la misma estructura contable que la previsional. Todas las cuentas de gestión, los grupos, las cuentas generales y las subcuentas, con los movimientos que se hayan producido en cada una de estas cuentas desde el principio del ejercicio hasta la fecha dada en el transcurso del mismo.

Hemos tratado ya el proceso a seguir para hacer la cuenta de explotación, las regularizaciones contables necesarias para llegar al resultado. Pues bien, durante el transcurso del ejercicio económico podemos, en muchos casos, simplificar dicho proceso para hallar el resultado, controlando la cifra de ventas. Si las ventas al final de un periodo de tiempo dado, es más, menos, igual a la previsión, y el precio de venta de los artículos se mantiene según los escandallos, el resultado económico de ese periodo de tiempo está dentro de los previstos. Esto es suficiente.

Al final del ejercicio se formará la cuenta de explotación real del mismo, se cotejará con la previsión y se verán las diferencias.

Tabla 25
PREVISIÓN AÑO 2005
(EN €)

Cta. n.º	CONCEPTO DEL GASTO	Fabricación	Ventas	Gastos generales	Resultado	%
	GASTOS DE FABRICACIÓN:					
601	Consumo de materias primas	41.000				29'283
606	Consumo de embalajes y envases	1.400				1
650	Transportes y fletes de compras	280				0'200
	Impuestos y gastos sobre las compras	1.200				0'860
6.100	Salarios de producción	11.200				8
6.170	Seguros sociales de productores	5.600				4
616	Transporte de personal a fábrica	280				0'200
642	Suministros.....	2.240				1'600
645	Trabajos realizados por otras empresas	14.000				10
	Total coste de fabricación	77.200				55'143
	GASTOS DE VENTAS:					
6.130	Descuentos a clientes		8.400			6
6.131	Comisiones a representantes		7.000			5
651	Gastos vendedores y viajantes		3.500			2'500
627	Transportes y fletes de ventas		4.480			3'200
	Gastos negociación efectos comerciales		420			0'300
	Total coste de ventas		23.800			17'000
	Total costes directos	77.200	23.800		101.000	72'143
	MARGEN					27'857

Tabla 26
RESULTADO REAL AL 31-12 DE 2005
(EN €)

Cta. n.º	CONCEPTO DEL GASTO	Fabricación	Ventas	Gastos generales	Resultado	%
	GASTOS DE FABRICACIÓN:					
601	Consumo de materias primas	37.100				26'884
606	Consumo de embalajes y envases	1.380				1
650	Transportes y fletes de compras	276				0'200
	Impuestos y gastos s/las compras	1.340				0'971
6.100	Salarios de producción	11.040				8
6.170	Seguros sociales de productores	4.140				3
616	Transporte de personal a fábrica	276				0'200
642	Suministros	2.208				1'600
645	Trabajos realizados p/ otras empresas	13.800				10
	Total coste de fabricación	71.560				51'855
	GASTOS DE VENTAS:					
6.130	Descuentos a clientes		8.280			6
6.131	Comisiones a representantes		8.280			6
651	Gastos vendedores y viajantes		3.450			2'500
627	Transportes y fletes de ventas		4.416			3'200
	Gastos negociación efectos comerciales		414			0'300
	Total coste de ventas		24.840			18
	Total costes directos	71.560	24.840		96.400	69'855
	MARGEN					30'145

GASTOS DE ESTRUCTURA GENERALES: 6.101 Sueldos Dpto. Compras y Almacén mat. prima 6.110 Gastos Personal Compras y Almacén mat. prima 6.102 Sueldos Personal Dpto. producción 6.111 Gastos Personal Dpto. producción 6.103 Sueldos Personal servicio postventa 612 Gastos del servicio postventa 6.171 Seguros sociales Direc. y Personal Ofic. 6.104 Sueldos Personal Dpto. Comercial y Almacén Produc- tos acabados 6.112 Gastos Personal Dpto. Comercial y Almacén Produc- tos acabados 663 Gastos de publicidad 6.105 Sueldos de la dirección-gerencia 6.113 Gastos y viajes de la dirección 6.106 Sueldos Personal Dpto. Administración 618 Otros gastos sociales 624 Intereses de préstamos 63 Tributos 646 Primas de seguros 641 Reparación y conservación 660 Material de oficinas 661 Comunicaciones 662 Relaciones públicas 665 Servicios auxiliares 666 Otros gastos generales		1.500 50 2.700 100 500 1.150 2.000	1.000 2.400 900 2.000	1.600 1.400 200 2.250 200 2.500 2.400 400 200 750 800 50 400 400	5'797 4'565 9'783
Total cargas de estructura		8.000	6.300	13.500	20'145
70	Ventas previstas Gastos presupuestados			138.000 124.200	100'000 90
680	RESULTADO BRUTO Amortizaciones BENEFICIO NETO PROBABLE			13.800 2.200 11.600	10 1'594 8'406

COMPARACIÓN ENTRE PREVISIÓN Y REALIZACIÓN

La previsión y los presupuestos, sometidos al control de la contabilidad general y a un sistema baremo por el que poder manifestar las diferencias, es una importante prueba de seguridad.

En la mediana y en la pequeña empresa, donde los recursos de todo tipo suelen estar limitados, y los humanos también, ello, no obstante, no debe ser obstáculo para que el ejercicio de prever, de presupuestar y de contrastar con la realidad sea promovido, ayudado y animado por el más alto responsable de la dirección de la empresa.

En el caso que nos ocupa, la administración pone de manifiesto, en el cuadro siguiente, las causas que han producido las diferencias:

Tabla 27

**CUADRO DE DIFERENCIAS
(en €)**

CAUSA DE LA DIFERENCIA	COMPARACION			Cálculo de la diferencia	Incidencia en beneficios
	Previsión	Real	Diferencia		
• VENTAS: No alcanzar la cifra prevista	140.000	138.000	-2.000	27'857 × -2.000	= -557
• MARGEN: Aumento del margen	27'857	30'145	+2'288	138.000 × 2'288	= +3.157
El aumento del margen se ha producido por: Baja del coste de producción en..... 3'288% según el siguiente detalle:					
Menos coste de materiales					-2'399
Más coste de los impuestos y gastos sobre las compras					+0'111
Menos coste de los salarios y seguros sociales productores					-1'000
Total menos coste de producción					-3'288
Aumento del coste directo de ventas —comisiones— en un					+1.000
• CARGAS DE ESTRUCTURA: Aumentan.....	26.800	27.800	+1.000		= +1.000
El aumento de cargas de estructura se ha producido: Departamento producción					+200
Departamento comercial.....					+500
Generales					+300
Total.....					+1.000
Total.....					+1.600

El cuadro muestra las tres causas producidas durante el ejercicio que han hecho variar el resultado real respecto al previsto:

Resultado previsto	10.000
Resultado real.....	11.600
Más importe beneficio	1.600

1.^a Se han vendido 2000 € menos de lo previsto.
2.^a Se ha producido un aumento del margen bruto de beneficio.
3.^a Han aumentado las cargas de estructura en 1000 € sobre lo presupuestado.

EMPRESARIOS, JEFES Y TRABAJADORES. LA PARTICIPACIÓN COLECTIVA

Madame Brownpatric dijo: Ordenar el funcionamiento de una empresa industrial, en la que se realiza el ciclo completo de producción y venta, es una tarea compleja que requiere conocimientos y experiencia para llevarla a buen puerto. Un porcentaje muy elevado de empresas nuevas cierran sin haber cumplido su cuarto año de existencia.

Por esto hay que promover la creación de viveros de emprendedores con ayudas financieras y asistencia técnica a las personas que, con vocación de empresarios, se lancen a crear una empresa. Estos son los que aspiran a dirigir las organizaciones y llegar a líderes de sus empresas.

Los emprendedores que crean una empresa, la consolidan, crecen y prosperan con ella merecen cierto reconocimiento de la sociedad, pero también, en muchos casos, algunas críticas en particular.

Merecen alabanzas porque en sus empresas desarrollan productos y servicios necesarios para cubrir necesidades sociales, y dan ocupación y empleo para el progreso de los pueblos y el bienestar de las gentes.

Por esto, la palabra empresa suena constantemente, pero nos olvidamos de que las empresas son personas, hombres y mujeres que con sus distintos modos de conducirse y gestionar ponen de manifiesto la preparación técnica y la categoría humana de los emprendedores.

Cuando se toca el tema de la relación jefe-subordinado, hay que descartar los prejuicios que tienen origen en el hecho de haber sido tradicionalmente aceptados. Esto hay que tenerlo en cuenta al referirse a las cualidades óptimas que debe reunir un jefe para ejercer bien la autoridad y el mando. Se ha escrito mucho sobre cómo debe ser un jefe y poco sobre cómo es realmente. La naturaleza del mando tiene sus raíces en la Iglesia y en las órdenes militares, algunos de cuyos jefes pasaron a la historia cómo héroes, y a sus hazañas aún se les llaman empresas.

Personalmente pongo un 10 a los jefes con formación generalista, por ser los que mejor definen la función de una clase dirigente que realiza su gestión empresarial con responsabilidad, haciendo uso ra-