

leto

FUNDAMENTOS DE LA POLITICA DE PRECIOS Y BENEFICIOS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

**FUNDAMENTOS
DE LA POLITICA DE
PRECIOS Y BENEFICIOS**

FRANCISCO PRIETO MARSAL

338.5

PRI

R. 13.186

328.5

FRI

FUNDAMENTOS
DE LA
POLITICA
DE
PRECIOS Y BENEFICIOS

FRANCISCO PRIETO MARSAL

Profesor de la Escuela
de Organización Industrial



R. 13.186

Depósito Legal M. - 22236 - 1967

G. RAMIREZ.— Andrés Borrego, 15 - Madrid - 13

CAPÍTULO I

Los precios como factor de beneficio y crecimiento

INDICE

Pág.

CAPITULO I

LOS PRECIOS COMO FACTOR DE BENEFICIO Y CRECIMIENTO...	9
---	---

CAPITULO II

ORIENTACIONES ACTUALES DE LA TEORIA DE PRECIOS	15
El problema de la fijación de precios	16
Los precios en el monopolio	17
Los precios en un mercado de competencia	18
Los precios en el oligopolio	22
El análisis de la demanda	24

CAPITULO III

PRECIOS Y BENEFICIOS	31
Costes: su comportamiento y reglas	32
Costes fijos y variables	32
Complejidad en la clasificación de costes	35
Mecánica del beneficio	35
Factores que afectan los cambios en beneficios	37
Objetivos del análisis	39

CAPITULO IV

EL ANALISIS DEL MERCADO Y SU RESPUESTA AL PRECIO	43
La respuesta de los clientes ante un cambio en los precios	43
La reacción de la competencia	46

CAPITULO V

ALTERNATIVAS DE LA POLITICA DE PRECIOS	51.
Política comercial por productos	52
Técnica para la comercialización selectiva de los productos	53
La fijación de precios en una gama de productos	57
Política comercial por áreas comerciales	65
Política de precios en función de los compradores o clientes	68
Principios de una política discriminatoria de precios	68
Fijación de descuentos	71

CAPITULO VI

LOS COSTES COMERCIALES	81
Contabilización de los costes comerciales	82
Aplicación de costes comerciales por clientes	93
Aplicación de costes comerciales por productos	95
Resultado económico por clientes	97
Resultado económico por productos	99
BIBLIOGRAFIA	101

1.--LOS PRECIOS COMO FACTOR DE BÉNEFICIO Y CRECIMIENTO

En todos los negocios bien dirigidos se trata de incrementar los beneficios, buscando al mismo tiempo un continuo crecimiento empresarial. Estos dos objetivos, beneficio y crecimiento, pueden ser obtenidos solamente si la Dirección mantiene su atención a muchos problemas; producción eficiente, relaciones de trabajo y clientela, políticas de inversión y financiación, la investigación y desarrollo de programas, y muchos otros aspectos. Así, desde el punto de vista comercial, la mayoría de las sociedades tienen una política publicitaria, una política de producto, una política de clientes, y una política de canales de distribución, todas ellas definidas de acuerdo con su situación en el mercado. Sin embargo, las decisiones sobre fijación y política de precios suele ser una consecuencia de las anteriores políticas, cuando existen, o bien, sólo es considerada en situaciones de crisis, sin que generalmente sea dicha política de precios la base sobre la que todas las demás han de partir.

Es objetivo de este libro explicar cómo este problema de dirección, llamado PRECIOS, puede ser planteado de tal manera que constituya la pieza básica en la consecución de los objetivos del beneficio y crecimiento.

Nuestra filosofía es, pues: los PRECIOS deben plantearse como programa de acción dinámica para asegurar el balance óptimo entre la empresa y la economía exterior. La política de precios debería buscar el balance más económico en la ecuación de la empresa, es decir, del equilibrio entre:

- De lo que la empresa tome de la economía para la producción y la comercialización de sus productos.
- De lo que entregue a la economía a través de la venta de los productos.

Dos orientaciones generales han dominado la política de precios empresarial:

La primera señala que las políticas de precios son consecuencia de un dictado del mercado. En consecuencia, una actitud pasiva y resignada debe ser seguida por la Dirección en cuanto a política de precios se refiere. Sin embargo, esta orientación no debe establecer una estrategia de precios que esclavice la aceptación de un precio de mercado, ya que de hecho casi todas las situaciones de mercado ofrecen oportunidad para una dirección inteligente en política de precios, en consecución del óptimo beneficio y del desarrollo de la empresa.

Una segunda teoría defendida por muchos tratadistas es que los precios han de estar basados mecánicamente en los costes. "Un beneficio nunca puede ser hecho a menos que todos los costes se hallen incluidos en el precio".

Una ilustración simplificada es mostrada en el cuadro n.º 1. Los precios se forman con el coste de la materia prima, mano de obra directa y gastos generales directos. Los gastos generales de fabricación, la amortización, seguros, etc., están, pues, incluidos. En esta ilustración, el 75% de toda la mano de obra directa se supone es el total de gastos generales para obtener la producción deseada. Cada producto, en consecuencia, incluye 75 pesetas en gastos generales por cada 100 pesetas de mano de obra directa. Los gastos generales de administración y venta son incluidos, basados en un porcentaje sobre el total del coste de fabricación (20%).

Los valores unitarios previstos para gastos de ventas y administración se calculan en función de las actividades programadas en producción, con objeto de establecer los "standard" normales para dicho nivel de trabajo. En otras palabras, esto supone la elaboración de un coste standard en función del nivel de actividad a través de presupuestos flexibles.

El porcentaje de beneficio propuesto, supuesto en un 14 %, es incluido al coste total por unidad con objeto de obtener el precio de venta.

En resumen, el cálculo de precio sería el siguiente:

T A B L A 1

CALCULO PRECIO VENTA EN UNA EMPRESA DE UN SOLO PRODUCTO PARA CUALQUIER NIVEL DE PRODUCCION

	Ptas./Kg.
Materiales directos	200
Mano de obra directa	40
Gastos generales aplicados 75 % mano obra (75 % × 40)...	30
COSTE TOTAL FABRICACION ...	270
Costes de Administración y venta 20 % coste fabricación (20 % × 270)	54
COSTE TOTAL ...	324
Beneficio 14 % coste total	46
PRECIO VENTA ...	370

Este método para el cálculo de los beneficios y precios está basado en supuestos que no tienen en cuenta la dinámica de nuestra economía. Es matemáticamente exacto solamente si el precio resultante, la actividad comercial y la reacción del mercado es tal que la previsión establecida acierta en volúmenes de venta y producción. Esto sólo puede ocurrir en situaciones de monopolio institucional. Indudablemente falla si:

- 1.—El mercado no absorbe las ventas previstas al precio establecido.
- 2.—Nuevos productos son comercializados, estableciendo un factor de inseguridad en la previsión.
- 3.—Nuevas campañas de publicidad y promoción pueden aumentar o disminuir dichos volúmenes.

- 4.—Cambios en precios pueden afectar las capacidades de compra del mercado.
- 5.—La demanda de algunos clientes es afectada por concesiones especiales o descuentos.

Falla, en otras palabras, si uno o varios de los muchos factores de la dinámica moderna de los negocios presentan alteraciones o cambios importantes.

Ni el "Dictado de Mercado" ni la "Estructura de costes" son dos técnicas que independientemente tienen una gran exactitud en un sistema de economía dinámica. Sin embargo, su conjugación es una magnífica guía para establecer y dirigir una política de precios. En consecuencia, en todo nuestro estudio utilizaremos ambas técnicas para que sean mezcladas dentro del programa de Dirección Comercial en cuanto a la política de precios.

De acuerdo con nuestros objetivos, basaremos la exposición de este estudio en el caso hipotético de una empresa industrial que se halla en competencia directa con otras sociedades del mismo ramo que comercializan sus productos ante un mercado directo al consumidor final. Los problemas de política de precios y beneficios y las soluciones que se pretenden son pues, representativas de la generalidad de las empresas industriales.

CAPITULO II

Orientaciones actuales de la teoría de precios

II.—ORIENTACIONES ACTUALES DE LA TEORIA DE PRECIOS

Toda la teoría desarrollada para el estudio de la fijación, tendencia e influencia de los precios sobre los elementos del sistema económico, definidos básicamente por la demanda y oferta, parte de los principios fundamentales característicos de las situaciones ideales de mercado definidas por: a) el monopolio, b) el oligopolio, c) la libre competencia, basando sus fundamentos de estudio en curvas de demanda y oferta previamente conocidas. Asimismo, las influencias de mercado se cifraban estrictamente en las relaciones entre precio de venta, cantidad y coste, sin incluir las demás variantes comerciales del mercado. Todo ello conduce a que cuando una empresa se halla ante el problema de establecer una política de precios definida de acuerdo con sus objetivos de mercado, se encontrará ante unas conclusiones teóricas de gran base formativa, pero de poca efectividad práctica ante la realidad económico-comercial del sistema.

Por ello, urge convertir en situaciones reales de mercado todos aquellos principios que han sido y son la base de las actuales orientaciones en el desarrollo de la teoría de precios. Dichas orientaciones vienen caracterizadas por partir de unas situaciones que suponen la no admisión de los tipos puros de mercado sobre los que se basa la fundamentación clásica, advirtiéndonos que un monopolio estricto no es una situación real, a no ser que sea de Estado, aunque habrá situaciones reales que se aproximen al mismo, bien por su carácter temporal, bien por ser un oligopolio con empresa dominante. Asimismo, el oligopolio difícilmente puede establecerse con empresas de igual efectividad competitiva, pues siempre existirá una diferenciación en producto, en la comercialización del mismo, o en su capacidad económica. Por último, por muchos vendedores

que existan en el mercado, la libre competencia siempre presentará situaciones de ventaja para determinados vendedores por su situación geográfica, su poder económico y financiero, o su potencialidad comercial basada en el prestigio o esfuerzo comercial. En otras palabras, se trata de conjuntar la teoría clásica de los precios y las prácticas comerciales: publicidad, organización comercial, ventajas competitivas y características del producto.

Otro elemento que entra a formar parte de la nueva teoría de precios, es la capacidad de mercado o potencial, que en parte sustituye las dificultades prácticas que entraña la curva teórica de demanda del mercado, por lo que respecta a un desplazamiento como medida de la evolución creciente o decreciente de dicho mercado. Sin duda alguna, el profesor Joel Dean¹ ha sido el gran introductor de esta nueva orientación, que a continuación desarrollaremos.

EL PROBLEMA DE LA FIJACION DE PRECIOS

Cualquier empresa bajo una situación general de mercado, basada sobre un determinado grado competitivo, deberá establecer su actividad comercial teniendo en cuenta:

- El desarrollo de su producto,
- La organización comercial, y
- La política de precios.

Ya que nuestro interés se centra sobre el último punto, vamos a desarrollar la filosofía que entraña la creación de una política de precios, y sus posibles consecuencias. Para ello partiremos siempre de un análisis limitado a la política de precios del fabricante-vendedor, suponiendo que los elementos integrales de la comercialización, tales como mayoristas, agentes, representantes o minoristas, afectan la estructura básica del precio origen a través de un mayor coste, consecuencia del canal comercial elegido.

Una política de precios siempre será causa de un objetivo de la compañía, estando dicho objetivo en relación con el promedio de

¹ JOEL DEAN: *Managerial Economics*, Prentice-Hall. Inc., 1951-1958.

desarrollo conseguido, la participación en el mercado, y la independencia financiera que la permiten fijar las bases bajo sus propios intereses. Además, no es suficiente esta visión interna, sino que deberemos considerar las diversas situaciones de competencia, ya que la mayoría de las empresas venden diferentes productos cada uno en su mercado, o bien un solo producto en varios mercados, los cuales todos ellos pueden diferir en cuanto a sus características competitivas.

En consecuencia, veamos el problema de la fijación de precios en las tres situaciones típicas en que puede hallarse el mercado, es decir, monopolio, competencia y oligopolio (uno, muchos y pocos vendedores respectivamente), haciendo uso de las posibilidades reales que en cada una de estas situaciones nos podemos encontrar, así como del tipo de productos de que se trate.

LOS PRECIOS EN EL MONOPOLIO

En la actual economía dinámica, el monopolio que se establece en base al producto (no por razones institucionales), debe mantener su posición ante el esfuerzo competitivo de una nueva marca o a través de productos sustitutivos. Lo cierto es que una empresa que por el lanzamiento de un nuevo producto obtenga el monopolio de su mercado, tendrá que preparar todas sus defensas legales (patentes, marcas, licencias, know-how) ante la aparición de nuevas copias, semejantes o mejoradas de su idea, si de todo ello resulta una perspectiva de mercado atractiva. Ejemplo típico de esta situación es la industria química, que mantiene una rígida vigilancia sobre los nuevos productos, protegidos por patentes, y que durante su vigencia permita a las empresas recuperar los enormes gastos de investigación que supone el desarrollo de dichos nuevos productos normalmente a través de unos precios típicamente monopolistas. Asimismo, de hecho la competencia en muchos casos es permitida, pero a través del precio que cubre el posible perjuicio de mercado y la recuperación de sus gastos iniciales, a través de una cesión de patente o licencia sobre el proceso técnico de fabricación.

Por lo que respecta a la fijación de precios, su alcance es muy limitado, puesto que a falta de problemas competitivos, su nivel es fijado por las condiciones de costes y beneficios y en atención a las posibilidades y estructura del mercado potencial. Para ello, como más tarde veremos, el precio básico del producto deberá formularse conociendo previamente las condiciones de demanda a través de los estudios pertinentes, y siguiendo las técnicas de: a) Análisis de estadísticas de demandas industriales o macroeconómicas; b) Investigación del mercado potencial; y c) Experimentos controlados.

LOS PRECIOS EN UN MERCADO DE COMPETENCIA

Básicamente analizaremos el caso de los bienes perecederos, ya que las condiciones que caracterizan un mercado de competencia hacen referencia generalmente a productos que pertenecen a dicho tipo de bienes, pues permiten la rápida aparición de empresas al no exigir grandes volúmenes de inversión como se supone para la gran parte de productos duraderos.

El desarrollo normal de un producto con relación al tiempo, es un paso previo a la hora de analizar los objetivos de estudio que nos hemos propuesto. De todos es conocido que la inversión de una nueva especialidad, capaz de ser comercializada, debe ser introducida en el mercado con o sin protección de patente, y que a esta fase la sigue un período de rápida expansión de ventas a medida que va ganando aceptación entre el potencial. A continuación dicho producto se convierte en punto de atracción de empresas competidoras, que ingresan en el mercado, normalmente a través de innovaciones en las características accidentales del producto, pero de gran efectividad comercial. Por fin, la última etapa viene caracterizada por una aglomeración de vendedores con lo que las características diferenciales del producto van eliminándose para convertirse en artículo "homogéneo" y de consumo corriente.

La importancia de este desarrollo dinámico del producto, es que cada etapa exige el correspondiente ajuste en política de precios.

1.—Políticas de precios en la etapa inicial.

Dos posiciones fundamentalmente determinan la orientación que podemos dar a nuestra política de precios.

a) Política de elevados precios iniciales, orientando nuestra actividad comercial hacia la captación de los consumidores con elevada renta.

b) Política de bajos precios, que nos permitan la creación de un amplio mercado y que nos defienda de la competencia indirecta (bienes sustitutivos) y directa (nuevas empresas con igual producto).

Examinemos las circunstancias que concurren en la elección de una de ellas.

a) Política de precios elevados.

Lógicamente, cuando un nuevo producto es lanzado al mercado y viene caracterizado por ser diferente a las formas generalmente aceptadas, una política de altos precios, acompañada de una fuerte inversión publicitaria en su primera etapa (persiguiendo una imagen de prestigio y calidad), se muestra como una estrategia segura para muchos productos.

Las razones por las cuales podemos aducir una gran probabilidad de éxito son:

— Cuando un producto se presenta ante el consumidor como una “novedad atractiva”, la rigidez de la demanda al precio es elevada, aunque lógicamente irá disminuyendo a medida que va perdiendo dicha propiedad.

— Un elevado precio inicial es un buen recurso para atacar los grupos de renta que presentan una demanda más rígida, es decir, los de rentas altas. Ello también sirve para crear mercado a través del grupo social que puede conceder al producto un mayor carácter de “prestigio de marca”.

— Cuando no se conoce con exactitud la demanda, los precios altos sirven como investigadores de la misma, pudiéndose efectuar sucesivas reducciones hasta llegar a una mayor acomodación con respecto a la realidad imperante en el sistema de mercado.

— Por lo que respecta a salud económico-financiera de la empresa, los primeros años de lanzamiento son también los más graves, debido a sus obligaciones con terceros¹, y a la necesidad de recuperar lo antes posible las inversiones realizadas.

Sin apuntar más razones en favor de esta política, diremos que su efectividad es mucho mayor en los bienes de consumo que en los industriales, dada la menor valoración que al factor precio se da en los primeros con respecto a los segundos.

b) Política de penetración a través de precios bajos.

Esta política ha de presuponer siempre que a costa de no obtener un gran beneficio inicial, lograremos una saludable participación en el mercado con miras a conseguir, a largo plazo, la rentabilidad propuesta, basada en el volumen de ventas, no en el margen de beneficios sobre el precio de venta. En otras palabras, sería basar nuestra rentabilidad en uno de los factores que la componen según la fórmula siguiente:

$$R \% = \frac{B}{I} = \frac{B}{V} \times \frac{V}{I}$$

siendo:

R % = Rentabilidad en % sobre la inversión.

B = Beneficio.

I = Inversión.

V = Valor de ventas.

B/V = Margen comercial, o beneficio por unidad monetaria de venta.

V/I = Rotación de la inversión, medida por el valor de facturación sobre el valor de inversión (es la inversa de la conocida magnitud macroeconómica "Relación - Capital - Producto").

Las condiciones bajo las cuales esta política puede resultar atractiva para una empresa son las siguientes:

— Debe existir un grado de elasticidad suficientemente alto en la demanda, para que la respuesta al precio sea efectiva.

¹ Nos referimos a las exigencias financieras que se derivan de los contratos de créditos en cuanto a los intereses y devolución de los mismos.

— Esto suele ocurrir con respecto al tipo de producto en:

- a) Para bienes de consumo, el producto no deberá presentar una naturaleza extraña al consumidor, o lo que es lo mismo, aunque la innovación sea efectiva, la necesidad estará lo suficientemente desarrollada en el mercado, de tal forma que rápidamente el consumidor asimile la utilidad del producto.
- b) Para bienes industriales, dado el factor de consideración de precio que existe en su comercialización, puede ser de gran efectividad esta política para una expansión efectiva de un mercado.

— Sea cual sea el tipo de producto, deberá haber una reducción de los costes de producción al aumentar la demanda del mercado, de forma tal que dicho volumen de producción sea un factor decisivo en la obtención de un margen suficientemente rentable a largo plazo.

2.—Políticas de precios en la madurez del mercado.

Ante todo es preciso conocer cuándo la curva de desarrollo de un producto empieza a detectar el período de madurez. Para ello, varios "síntomas" del mercado nos pueden ayudar:

a) Cuando comienza la disminución de preferencias de marcas, las cuales, de acuerdo con el modelo econométrico de Markov¹, viene caracterizada por una estabilidad en la distribución porcentual del mercado, acompañada de la no aparición de otras nuevas.

b) Cuando se inicia la venta de reposición, es decir, desde el momento que aparece la compra para sustituir el mismo producto debido a su destrucción por uso. (Esto sólo es válido para productos duraderos).

c) Cuando la estandarización de los diseños técnicos comienza a manifestarse, como resultado de haber alcanzado la madurez téc-

¹ El modelo de Markov demuestra cómo un mercado con varias marcas competitivas en su origen tiende matemáticamente a una distribución estabilizada.

nica. Esto supone una estandarización en los métodos de producción.

Estos hechos nos prueban que al hallarnos en un mercado competitivo, caracterizado por una madurez técnica y comercial, la política de precios ha de ser un tema difícil de desarrollar y orientar con independencia de los demás elementos vendedores del mercado. Indudablemente, siempre puede existir una reacción no prevista ante la posibilidad comercial de que una nueva empresa desarrolle una política por alto o bajo del nivel de precios del mercado. Sin embargo, sea cual sea el riesgo y éxito o fracaso logrado en dicha política, lógicamente habrá de estar basada en una magnífica efectividad comercial. De ahí que en este tipo de mercado la política de precios no deberá ser un factor decisivo de comercialización, ya que adaptándonos al nivel establecido, los factores de lucha competitiva siempre serán los puramente comerciales, es decir, la publicidad, promoción, canales de distribución, diseño, localización y distribución física del producto. El hecho de señalar al precio como factor secundario en esta etapa, no significa que sobre él se apliquen también técnicas comerciales, tales como su forma de cobro y los descuentos, los cuales veremos más adelante.

LOS PRECIOS EN EL OLIGOPOLIO

Esta situación es de gran interés práctico, ya que la actual composición de la industria moderna se manifiesta en la mayor parte de los casos como mercados oligopolistas al existir un número no muy excesivo de vendedores que razonablemente tratan de distribuirse el mercado potencial a través de la venta de toda su capacidad productiva. Otras veces la práctica nos enseña cómo el oligopolio se manifiesta de una forma institucional a través de los intereses financieros que unas sociedades mantienen sobre otras, resultando al final que el carácter competitivo emana de sólo dos o tres industrias "matrices".

I.—La fijación de precios en el oligopolio.

Cuando un mercado está claramente marcado por la característica de oligopolio, al estar dominada la oferta por muy pocos vendedores, es característico el temor que en todos ellos existe en cuanto a una guerra de precios a la baja, con objeto de aumentar su participación en el mercado potencial. Por ello, sabiendo que cualquier movimiento puede suponer una acción rápida y efectiva, se trata de llegar a acuerdos, bien tácitos o expresos, en el secreto de las reuniones que a tal efecto se suelen efectuar, con objeto de mantener en la medida de lo posible la estabilidad de uno de los factores económicos más importantes de la empresa, es decir, el precio de venta.

Normalmente, la ley ataca estos acuerdos tachándolos de verdaderas situaciones de monopolio, pero de hecho la situación es perfectamente natural en una economía de mercado, al nacer de la propia autodefensa de las empresas. Sin embargo, hemos de advertir que, normalmente, esta situación aparece en la época de madurez técnica del producto, ya que en las primeras fases de introducción y desarrollo se manifiesta una lucha competitiva utilizando todos los demás elementos de decisión comercial. Esto es no sólo lógico, sino conveniente, con objeto de tomar una posición lo más destacada posible en el mercado.

Apuntando esta evolución del oligopolio, la madurez del mercado viene representada por la aparición de una empresa que, absorbiendo un porcentaje de mercado potencial superior al de sus competidores, se manifiesta como "empresa rectora" o "empresa líder", la cual orientará la política de precios que a partir de entonces imperará en el mercado. Indudablemente, "una empresa rectora" no presupone que tenga que ser la que creó el producto o lo introdujo en el mercado, pero lo cierto es que ella será la que tenga más posibilidades de serlo, siempre y cuando su política comercial y sus precios hayan sido los más convenientes de acuerdo con una visión proyectiva del mercado. En otras palabras, hacia este objetivo deberá tender toda sociedad que cuente con posibilidades financieras para ello.

Veamos las características y posibilidades que definen una empresa rectora del mercado.

2.—La empresa rectora del mercado.

La existencia en un mercado de oligopolio de una empresa rectora del mercado, exige por parte de ella los siguientes requisitos:

a) Una participación superior a la media de las demás empresas en el mercado.

b) Una reputación por parte de los consumidores y demás empresas oligopolistas basada en su buen juicio y mayor capacidad informativa a la hora de tomar decisiones comerciales.

c) Un espíritu dinámico que se manifieste con iniciativa y seguridad en sus decisiones.

En otras palabras, se presupone que las demás empresas admiten tácitamente la dirección de mercado por la empresa rectora, en lugar de tomar decisiones propias competitivas, muchas veces infructuosas. Por ello, los cambios de precios serán seguidos por las demás empresas, a sabiendas que el objetivo que se persigue es el de desarrollar el mercado en beneficio de todos. Ciñéndose a nuestro tema de estudio, su política de precios deberá ajustarse a conseguir los objetivos que hemos señalado repetidamente, es decir, máximo beneficio para el grupo y máximo desarrollo. Sus medios serán los que en capítulos siguientes iremos exponiendo.

EL ANALISIS DE LA DEMANDA

De todos es conocido que la curva de demanda viene definida por la relación funcional existente entre el precio de venta y la cantidad demandada por el mercado. Sin embargo, la realidad comercial demuestra que otros muchos factores pueden influir en la cantidad demandada, tales como:

- La renta de los consumidores,
- Los precios de los bienes sustitutivos,
- La oferta de mercado, y
- Las prácticas comerciales de las empresas, tales como la publicidad, organización de ventas y distribución.

La expresión matemática de esta relación funcional sería:

$Q = f(P_p, P_s, O, R, A)$, siendo:

Q = Cantidad demandada.

P_p = Nivel de precio de bienes sustitutivos.

O = Oferta de producto.

R = Renta de consumidores.

A = Actividad comercial.

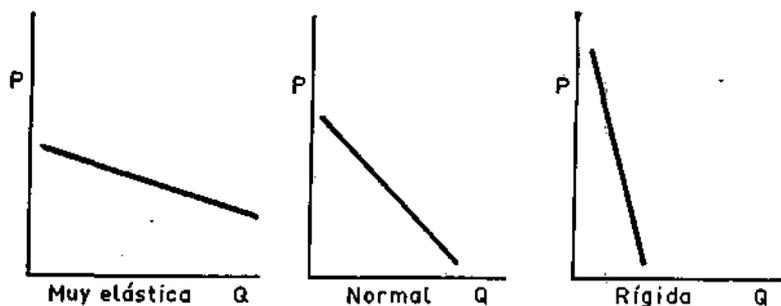
La relación entre la cantidad demandada y todas las demás variables del modelo, a excepción del precio del producto, sería directa, toda vez que cualquier aumento afectaría en sentido positivo dicha demanda. Fácilmente puede llegarse a esta conclusión, ya que la elevación de los precios de los bienes sustitutivos, supone un menor coste relativo de nuestro producto para el consumidor; la renta hace crecer el consumo y la actividad comercial, bien a través de un desarrollo de la publicidad, de la organización de ventas o de la distribución fiscal del producto, permitirá aumentar la demanda al crecer y desarrollar la necesidad del producto.

Así pues, sólo el precio de venta variará en sentido inverso, dado que a medida que disminuye aumenta la demanda, consecuencia de que la utilidad del producto siempre estará en relación con el sacrificio económico que supone su adquisición.

Si la forma de la curva de demanda nos va a medir la reacción de la cantidad demandada a una variación en el precio, utilizaremos para ello el concepto de elasticidad, el cual sirve para clasificar dichas variaciones de la forma siguiente:

- Demanda muy elástica. La demanda reaccionará fuertemente a una variación en el precio.
- Demanda elástica normal. La reacción de la demanda al precio no es excesiva.
- Demanda rígida. A grandes variaciones en el precio, la demanda actúa sin grandes alternativas.

Gráficamente, estas relaciones vendrían representadas por:



viendo medida la elasticidad por el tanto por ciento de variación de la cantidad demandada, a una alteración relativa del precio, o lo que es lo mismo:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

Dado que nuestros objetivos se centran en llegar a poder estimar la curva de demanda de la empresa que comercializa un determinado producto, el método deberá ser conjunto a través de varias técnicas de análisis que permitan una confrontación de resultados, que nos reflejen lo más acertadamente posible la realidad de la situación de mercado.

Las técnicas que vamos a utilizar son:

- A.—Análisis estadístico de la demanda.
- B.—Los experimentos controlados.
- C.—Investigación de los factores de motivación de compra.

Veamos cada uno de ellos:

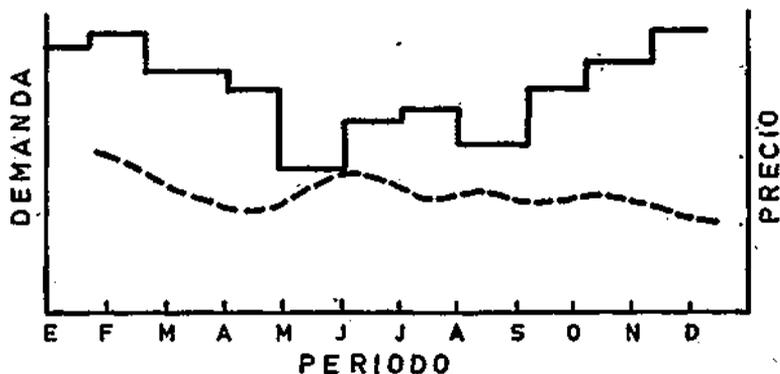
A.—Análisis estadístico de la demanda.

Para estimar la estructura real de la curva de demanda hemos de tratar de conocer empíricamente cuáles han sido durante un período de tiempo significativo los precios de venta del mercado y las correspondientes cantidades demandadas.

Al hacer referencia a un período de tiempo significativo, no queremos indicar que sea lo más grande posible, ya que un hecho de gran interés en la curva de demanda es que, medidas a largo plazo, todas las variables distintas al precio de venta presentan una gran influencia, la cual disminuye y llega a ser una constante si dicha demanda se analiza a corto plazo, o si eliminando el factor tiempo pudiera analizarse en un instante concreto.

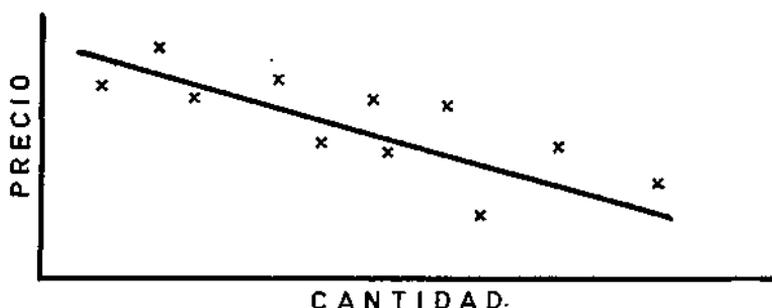
Por ello, tomando un período en el que dichos factores puedan considerarse casi constante, todas las variaciones que apareciesen serían consecuencia de modificaciones en el precio.

Gráficamente, podríamos llegar a una información del siguiente tipo.



Con cuya información y relacionando los valores de cantidad y precio correspondientes a una misma fecha, obtendríamos una nube de puntos, cuya línea de regresión, calculada por el procedimiento de mínimos cuadrados, nos permitiría obtener la correspondiente curva de demanda (prácticamente puede ajustarse una recta con objeto de simplificar los cálculos, sin perder significación estadística, toda vez que la empresa se mueva normalmente en un campo reducido de dicha curva, sin que sus pretensiones se dirijan a una gran subida o bajada de los precios).

El ajuste presentaría en consecuencia la siguiente representación:



Los problemas que se derivan de este análisis son única y exclusivamente prácticos, dado que si el producto en cuestión presenta una evolución de precios establecida, o una demanda afectada por fuertes actividades comerciales competitivas, la información puede dejar de ser significativa a efectos estadísticos.

B.—Experimentos controlados.

Este análisis se realiza a través de la observación sobre el comportamiento de los consumidores ante ciertas variaciones en el nivel de precios del producto.

Para ello han de exigirse ciertas condiciones con objeto de llegar a resultados significativos, bajo las siguientes bases:

a) Se eligen puntos de venta del producto¹ si éste es de consumo, o varios clientes si es de tipo industrial.

b) Dicha elección se realiza procurando que existan varios grupos de puntos de venta o clientes, cada uno de ellos de igual característica en cuanto a:

— Nivel socioeconómico.

— Capacidad técnica y proceso para clientes y tamaño y volumen de ventas para puntos de ventas.

c) Cada elemento de un grupo tendrá una situación geográfica distinta, con objeto de abarcar nuestra situación de mercado en casi todas las áreas comerciales.

d) Se señalarán los mismos precios en cada lugar del experimento, obteniendo por observación la variación habida en las ventas y las reacciones del consumidor o cliente.

¹ Como puntos de venta se entienden lugares comerciales, tanto mayoristas como minoristas, abiertos a la acción compradora de los consumidores o usuarios finales.

CAPITULO III

Precios y beneficios

III.—PRECIOS Y BENEFICIOS

Una política de precios puede resultar ineficaz si no se tienen en cuenta los dos aspectos siguientes: primero, la relación entre coste y volumen de producción, de forma tal que por ser el coste unitario un valor que básicamente depende de dicho volumen de producción, y que éste proviene de una decisión empresarial, si ésta se basa en objetivos orientados hacia mercados de poca amplitud, o bien sin visión futura del desarrollo de los mismos, puede ocasionar una limitación estructural en las posibilidades de la política de precios. En segundo lugar, en las características del mercado, por lo que respecta a la respuesta de los consumidores y de la competencia ante una política de precios, puede quedar sin efectividad si dichas respuestas resultan negativas.

Estas dos relaciones básicas pueden ser analizadas sistemáticamente y probadas en la política de precios utilizando la técnica llamada "Costes-Volumen y Análisis de beneficio" o lo que a partir de ahora denominaremos "Precios y planificación de beneficios".

En consecuencia, los capítulos siguientes tratarán de los principios generales del análisis que puede y debe realizarse ante la elevación o reducción de precios. A continuación, dichos principios los aplicaremos a los nuevos productos, a las diferentes clases de clientes y al programa general de política de precios y planificación de beneficios.

En principio, la política de precios, enfocada sobre datos de coste unitarios y beneficios unitarios, se basa en el conocimiento de dichos costes y en el incremento del beneficio que se desea obtener y que supone un precio de venta capaz de captar la demanda deseada. Nuestro análisis, sin embargo, se enfoca a través de la ecuación de beneficio, que puede expresarse por:

Total ingresos menos costes totales, igual a beneficio

enfocándose a través de las variaciones que esta ecuación pueda sufrir de acuerdo con su dinámica en cualquier situación real, por cambio en los ingresos, costes y en consecuencia beneficios, es decir:

Cambios en ingresos de venta, menos cambios en costes, igual a beneficios.

Las relaciones que supone dicha ecuación están definidas por los ingresos de la venta que se hallan en función del precio, y por el volumen vendido, que a su vez es una función del precio, y determina el coste.

Empezaremos analizando el comportamiento de los costes:

COSTES: SU COMPORTAMIENTO Y REGLAS

Es axiomático que el beneficio se obtiene cuando los ingresos por venta cubren todos los costes. Este punto simplifica demasiado la comparación a través del coste unitario, incluyéndolo las cargas de beneficio basadas en un "volumen normal". De hecho ningún beneficio es seguro, a pesar del precio, hasta que todos los costes sean recuperados, no mostrándose el beneficio acumulado a través del margen o diferencia entre el precio y el coste total unitario.

Los costes en una empresa actual son extremadamente complejos y variados. Es por ello por lo que vamos a clasificar los costes para nuestros objetivos de precios-beneficio. En consecuencia, tendremos que repetir muchas cosas bien conocidas de todos, con objeto de arrojar luz sobre otros aspectos del coste que no han sido demasiado atendidos para la elaboración de los precios y el beneficio dinámico.

COSTES FIJOS Y VARIABLES

La típica división entre los costes fijos y variables es no sólo bien conocida, sino de todos aceptada. Los costes variables son aquellos que a través de un período presupuestado varían en proporcionalidad al volumen de actividad en los distintos centros de coste o departamentos, y asimismo varían con el número de unidades de producto producidas.

Además de los costes variables, algunas partidas de "costes semivariabiles", tales como mantenimiento, mano de obra, servicios, etcétera, han de tenerse en cuenta en las modificaciones del nivel de actividad. Presupuestariamente, un análisis puede hacer posible el aislar las partes variables de las semivariabiles, de tal manera que el coste variable standard tenga en cuenta los extra-gastos que deberán ser tenidos en cuenta al aumentar la producción de un determinado nivel a otro.

La distinción entre los términos fijo y variable es básica para nuestros objetivos de política de precios y planificación de beneficios. Analicemos más detenidamente dichos costes fijos.

a) Costes constantes.

En primer lugar llamaremos costes constantes a todos aquellos que se derivan de la constitución, programación y creación de una empresa que abre sus puertas a la comercialización de un producto para introducirlo en el mercado. En consecuencia, los edificios, obligaciones legales y equipo, si bien son un gasto de inversión necesario, no afecta al mercado si no hay producción y venta. Los costes constantes, son costes fijos y proceden de la inversión necesaria para crear y preparar la vida activa de la empresa. Sin embargo, no son los únicos costes fijos que se producen en una empresa, ya que, caracterizados por su "pasividad", se diferencian de todos aquellos costes fijos "activos", consecuencia de planificaciones y programación de objetivos concretos y específicos que la empresa desarrolla en su vida activa.

b) Costes programados.

Llamaremos costes programados a aquellos que son consecuencia de acciones de empresa para cumplir con los objetivos de la misma (programas).

En términos generales, dichos programas pueden definir una política de aumento en ventas, mantener o fortalecer una posición competitiva, ampliar capacidades o acelerar el crecimiento. Por ejemplo, el dinero gastado en el desarrollo de nuevos productos, la adquisición del equipo para producirlos, la publicidad como medio

para un aumento en las ventas, los sueldos pagados al personal de ventas designado para abrir y crear nuevos mercados, etc.

Estos costes programados difieren en gran medida de los costes constantes, tanto en su tratamiento como en su propósito. Primero, pueden aumentar o disminuir mucho más fácilmente, de un período al siguiente, de acuerdo con las decisiones de dirección empresarial. Segundo, son generalmente financiados excluyendo las posibilidades de beneficios, considerándose como una deducción del ejercicio o período. Y, por último, fundamentalmente pueden ser moldeados de acuerdo con los resultados y objetivos de la compañía.

Asimismo, los costes programados afectan a los volúmenes de producción y venta, ya que de hecho son en cierto modo variables con respecto a los planes de la empresa. El punto importante es que suelen estar programados para afectar a dicho volumen jugando un papel activo en la política de precios y programa de beneficios.

Con respecto a algunos problemas específicos en política de precios, las anteriores clasificaciones entre costes fijos y variables, y constantes y programados, es suficiente.

Sin embargo, podemos llegar a una subclasificación más profunda, siempre interesante ante las distintas situaciones que puede exigir una política de precios.

Así, pues, entre costes fijos y programados "específicos y "generales" veremos que los primeros hacen referencia a cambios en el volumen de los ingresos como consecuencia de un específico "sector" de la empresa; por ejemplo, un producto en particular, una zona comercial, un departamento tal como publicidad. Son, pues, costes que pueden aislarse en este sector y ser analizados separadamente por el resultado que produzcan. Los "generales" apuntan a mejorar la posición total de la empresa o cierto grupo de "sectores".

Para concretar los fondos gastados por la instalación y producción de un nuevo producto, o gastados para aumentar un mercado concreto, serán los costes programados específicos a dicho nuevo producto y mercado. Por otro lado, los gastos en investigación y desarrollo, así como publicidad de empresa o prestigio (no referida a una clase de producto concreta) serán de tipo general.

COMPLEJIDAD EN LA CLASIFICACION DE COSTES

Al tratar de la clasificación de los costes hemos de advertir la dificultad que aparece cuando un coste "específico" puede ser al mismo tiempo un coste "general", si hacemos referencia a un sector distinto de la empresa. En otras palabras, lo que pudiera ser específico a un producto, puede ser general a un área de mercado, o viceversa.

Desgraciadamente, no es posible mantener una clasificación única que puede ser aplicable a todas las situaciones. En general, a medida que uno se mueve hacia problemas empresariales de más amplitud, los costes se van haciendo más específicos y menos generales, es decir, la amplitud de los problemas aumenta el número de variables y permite una mejor y más clara clasificación de los costes.

De hecho, la línea de diferencia entre los costes específicos y generales debe ser establecida por la empresa, basada en su problema con la experiencia, y los criterios que a continuación vamos a desarrollar.

MECANICA DEL BENEFICIO ¹

Echaremos una primera ojeada a algunos conceptos que son útiles en nuestro análisis de la planificación de los beneficios, y específicamente con relación a los problemas de precios. Casi todo lo que ahora vamos a exponer son los principios de la técnica, que más detalladamente expondremos en otros capítulos, y que ya hemos adelantado al principio. De hecho esta técnica tiene utilidad por la ayuda que puede prestarnos para la concreta decisión que en materia de política de precios se tome.

Cuando una unidad adicional de un producto es vendida a un precio dado, hay un ingreso adicional al valor de la venta. En consecuencia, hay un ingreso neto calculado por la diferencia entre el precio de venta y los costes variables. El porcentaje de dicho in-

¹ ALBERT J. BERGFELD: *Pricing for Profit and Growth*, 1962, Prentice-Hall, Inc.

greso neto sobre el precio de venta lo llamaremos beneficio marginal, ya que también teóricamente el beneficio marginal no es ni más ni menos que la diferencia entre el ingreso marginal (precio de venta cuando éste es constante) y el coste marginal (coste variable de la última unidad producida).

La figura número 1 presenta un ejemplo gráfico de la mecánica del beneficio.

Los datos básicos para este ejemplo son los mismos de la Tabla I, aunque una forma de exposición distinta ha sido la utilizada, desarrollando los principios de la contabilidad marginal. Dicha exposición queda expresada de la forma siguiente:

	<u>Ptas./Kg.</u>	<u>% Venta</u>
Precio actual de venta (en estudio para su modificación).	370	100 %
Costes que varían directamente al volumen:		
Materiales... ..	200	
Mano de obra directa	40	
Comisiones por venta	18	70 %
	<hr/>	
INGRESO NETO UNITARIO.	112	
BENEFICIO MARGINAL... ..		30 %

En consecuencia, el precio de 370 ptas./kg. que se halla en estudio ofrece un beneficio marginal del 30 % (30 pesetas por cada 100 vendidas), teniendo en cuenta que las deducciones correspondientes a los costes variables ascienden a 258 pesetas por unidad de producto.

Gráficamente, los costes constantes y programados se expresan con valores negativos a partir de un beneficio cero que determina el conocido punto crítico (ingresos totales iguales a costes totales) (gráfico 1).

La línea representativa de los ingresos netos obtenidos en relación con el valor de ventas efectuado, crece a razón de 0,30 pesetas por peseta vendida. Suponiendo que los costes constantes y pro-

gramados (ambos clasificados como fijos) ascienden a 1.500.000 pesetas por año, si no hubiera ingresos por venta, dichos costes serían el valor de las pérdidas de la empresa. Sin embargo, si obtenemos 30 pesetas por cada 100 de ingresos, para cubrir dichos costes fijos, el punto crítico se alcanzará en los 5.000.000 de pesetas de venta, los cuales multiplicados por 30 % suponen 1.500.000 de ingresos netos, cubriendo así totalmente dichos costes fijos.

Siempre que nuestras ventas superen las señaladas para el punto crítico, la empresa obtendrá el beneficio que retribuirá la inversión realizada. Siguiendo las cifras del ejemplo, el beneficio logrado para una facturación de 7.000.000 pesetas, sería de 600.000 pesetas, es decir:

$$0,30 \times 7.000.000 - 1.500.000 = 600.000$$

FACTORES QUE AFECTAN LOS CAMBIOS EN BENEFICIOS

Veamos más detenidamente los factores que afectan la planificación del beneficio:

1.—El primero es la relación entre los precios de venta y los costes variables, es decir, el porcentaje denominado beneficio marginal.

Un producto que tenga un alto beneficio marginal es "rentable", en el sentido de que un aumento en su volumen de venta, permitirá acelerar el aumento de los beneficios. Es lógicamente más rentable para una empresa incrementar, a través de un esfuerzo en ventas o específicos costes programados, el mercado de aquellos productos cuyo beneficio marginal sea superior. Asimismo, la reducción de las ventas de dicho producto, puede afectar más directamente los resultados, por lo que es necesario mantener sus mercados de forma más operativa y esforzada.

Siguiendo el ejemplo numérico anterior, gráficamente podríamos referirnos a las siguientes variaciones (gráfico 1): Cuando el beneficio marginal es un 40 %, la empresa supera el punto crítico más rápidamente que cuando dicho beneficio es del 30 %. Consecuentemente, dicho punto crítico corresponde a 3.750.000 pesetas

de venta. Inversamente, con un 25 % de beneficio marginal, el punto crítico se halla en los 6.000.000 de pesetas.

Así, pues, el beneficio marginal puede afectar al beneficio total a través de las modificaciones que puedan realizarse bien en el precio de ventas, bien en los costes variables.

2.—El segundo factor determinante del beneficio es naturalmente el volumen de venta. A pesar de un bajo beneficio marginal, los ingresos netos pueden ser muy altos si el volumen vendido de dicho producto es suficientemente grande. En consecuencia, las modificaciones en el precio, si afectan al volumen vendido, pueden resultar más o menos rentables en función del efecto en el beneficio marginal del producto y del valor de las ventas realizadas, determinadas por el volumen.

Siguiendo siempre el mismo ejemplo numérico, el gráfico 1, nos muestra cómo a un beneficio marginal del 40 % las ventas totales ascenderían a 5.000.000 de pesetas, obteniendo un beneficio de sólo 500.000 pesetas una vez deducidos los costes constantes y programados. Sin embargo, con un precio más bajo (al 30 % de B. M.), las ventas se extenderían a 7.000.000 de pesetas (obteniendo un beneficio total de 600.000 pesetas).

3.—El tercer factor determinante del beneficio total en cualquier producto, grupo de productos o sector, es el valor de los costes programados establecidos para mantener o desarrollar una política de ventas.

Los efectos de este factor son bien directos por cuanto su aumento disminuye en la misma cantidad los beneficios totales cuando no se produzca ninguna alteración en las ventas o en las posibilidades de una modificación de la política de precios.

Un ejemplo de esta situación sería la reflejada en el gráfico 2, en la cual, los costes programados se aumentan en 500.000 pesetas, como consecuencia de una mayor programación publicitaria. Las ventas, acusando el efecto publicitario, se elevan a 7.500.000 pesetas, y en consecuencia, manteniendo el mismo precio de venta, el beneficio total pasa de 600.000 a 250.000 pesetas.

OBJETIVOS DEL ANALISIS

Lógicamente, el objetivo de todos estos análisis puede concretarse simplemente en la pregunta siguiente: "¿Subiremos o bajaremos los precios?", o bien: "¿Qué pasaría en nuestro nivel de beneficios si modificásemos los precios de uno o varios productos?".

Para contestar a esta pregunta, siempre deberemos tener en cuenta la inter-relación de dichos precios con el volumen de ventas y los costes programados, pues el resultado total será consecuencia de los efectos en cadena que sobre estos factores se produzcan. En otras palabras, será necesario conjuntar, dentro de una política comercial, una política de precios, una de ventas de promoción y una de publicidad, demostrativas de las posibilidades y reacciones del mercado.

Gráfico N°1
MÉCANICA DEL BENEFICIO

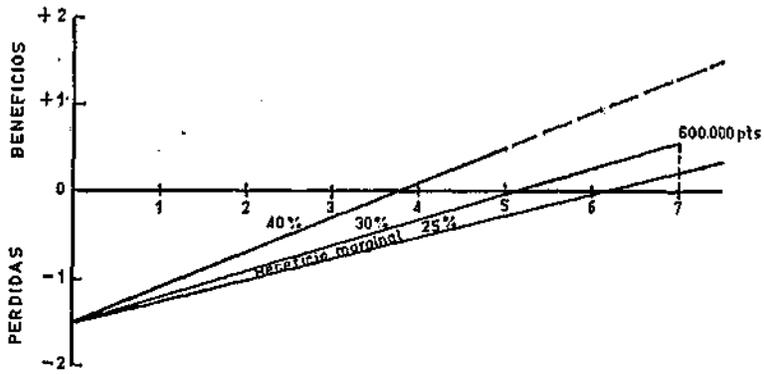
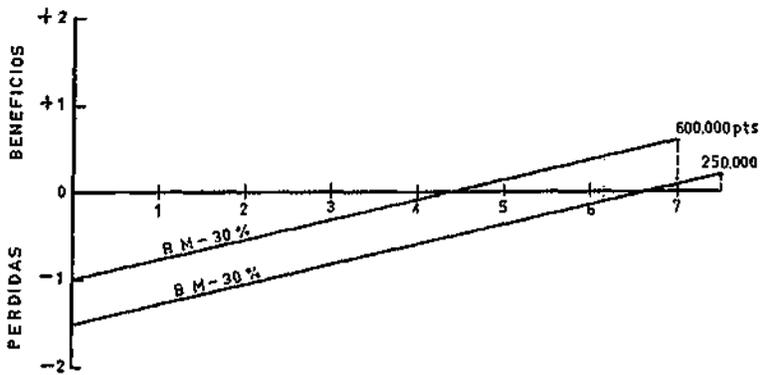


Gráfico N°2



CAPITULO IV

El análisis del mercado y su respuesta al precio

IV.—EL ANALISIS DEL MERCADO Y SU RESPUESTA AL PRECIO

Aunque las ventajas de un cambio en política de precios depende, como anteriormente habíamos señalado, de la importancia de los costes programados, son fundamentalmente los efectos que puedan producirse sobre el volumen de ventas el factor que nos va a permitir tomar una decisión definitiva.

Todos los empresarios reconocen la importancia y valor del análisis del mercado y éste es el único medio de poder conocer las reacciones que sobre las ventas pueden producir los cambios en precios y los programas comerciales. Aunque son muchos los factores de mercado que debemos tener en cuenta a la hora de plantearnos el problema de los precios, fundamentalmente podemos agruparlos en función de la respuesta, lo más exacta posible, a las dos preguntas siguientes:

¿Cómo responderán los clientes?

¿Cómo reaccionará la competencia?

Aunque no podamos ofrecer una técnica infalible para el análisis de estas dos contestaciones, veamos las posibilidades que se nos ofrecen:

1.—LA RESPUESTA DE LOS CLIENTES ANTE UN CAMBIO EN LOS PRECIOS.

Partiendo de que una disminución en el precio ha de producir "algún" aumento en las ventas, la cantidad será función de:

- 1.—El fin, propósito o necesidad que produce el uso o consumo del objeto.
- 2.—La clase o tipo de comprador o consumidor que constituye el mercado actual y el futuro potencial.
- 3.—El grado de sustituibilidad de dicho producto por otros.

Básicamente, la respuesta al precio será consecuencia del tipo de clientela que de hecho estará definido por la clase de producto que adquiere. Por ello veamos dicha respuesta, teniendo en cuenta el grupo de bienes industriales y el de bienes de consumo:

a) Productos industriales.

Esta clase de productos engloba a todos aquellos que son vendidos a otros industriales o empresas para su consumo, uso o transformación. Recogiendo la clasificación que de ellos hace el profesor Cunningham¹, tendremos en cuenta los tipos siguientes:

- Primeras materias,
- Bienes de equipo industrial,
- Bienes accesorios al equipo industrial,
- Bienes prefabricados,
- Productos del proceso, y
- Productos auxiliares.

En términos generales, y sin hacer referencia a problemas competitivos, la necesidad o importancia económico-industrial de estos productos es tal, que la respuesta ante variaciones en el precio sigue fielmente un signo racional de análisis, de forma tal que serán una consecuencia de los costes, medidos a través del quebranto económico (elevación del precio) o mayor margen (disminución) que resulte al cliente, en función del precio de venta de su propio producto.

Sin embargo, en muchos productos cuyo mercado se encuentra en plena expansión, el coste de los productos industriales que lo componen, aunque supusieran una parte muy importante del total, no presentan una gran influencia a la hora de determinar los precios de venta de dicho producto final, el cual está determinado por

¹ ROSS M. CUNNINGHAM: *Industrial Marketing*, 1961, Richard D. Irwin.

una demanda creciente o insatisfecha. Podríamos hacer referencia a tantos productos electrodomésticos, coches, etc., los cuales ven su política de precios en función de la capacidad de compra del mercado potencial.

Todas estas situaciones pueden quedar completamente al descubierto a través "del análisis del mercado del producto final y la composición a grandes rasgos de sus costes con objeto de profundizar en la importancia que el producto industrial, ya como materia prima, ya como bien de equipo, ya como producto auxiliar, puede tener por su valor sobre dicho mercado".

En cualquier caso, el problema de la sustituibilidad que pudiera producirse bien a favor, bien en contra, por otros productos que satisficieran la misma necesidad deberá ser tenido en cuenta a la hora de llegar a una conclusión definitiva.

b) Productos de consumo.

En general, la respuesta de los consumidores ante variaciones en los precios, es superior a los productos de consumo, con respecto a productos industriales.

Este principio es debido a que el producto de consumo, al ser su principal objetivo el satisfacer una necesidad de carácter individual, ha de presentar un gran mercado potencial cuya decisión de compra se halla determinada fundamentalmente por su utilidad calculado a través del binómico esfuerzo económico-satisfacción recibida. Consecuentemente, el mercado es de tipo flexible y muy sensible al precio.

Al referirnos a productos que satisfacen necesidades individuales, hacemos referencia fundamentalmente, a las de tipo secundario o terciario, es decir, a las englobadas dentro de los grupos sociales e intelectuales; y no a las de carácter primario que afectan a necesidades de tipo fisiológico (hambre, sed, sexo, etc.), ya que para los productos correspondientes a este último tipo de mercado (p. ej., alimentos), la demanda tiende hacia la rigidez.

Por lo que respecta a la posible respuesta que los consumidores pueden manifestar, depende del grado de elasticidad de la curva de demanda, la cual puede calcularse por aproximación a través de experimentos controlados.

2.—LA REACCION DE LA COMPETENCIA.

Este es uno de los problemas que más preocupan a una Dirección Comercial a la hora de establecer una política de precios.

Consideremos en estos razonamientos la reacción más inmediata a los competidores ante una modificación en nuestros precios de venta.

En muchos mercados, la reacción de la competencia es rápida y efectiva, sobre todo ante una reducción del precio. Así, pues, aunque bajando el precio a nivel inferior al del mercado se puede asegurar un temporal aumento en las ventas, existe siempre el peligro de que la reacción competidora tienda a afectar los precios a la baja, con lo que las ventajas relativas se mantendrán, y, de no ser un producto cuya demanda sea "muy elástica", los beneficios se verán disminuidos o no compensados suficientemente. Si, por ejemplo, los competidores presentan un exceso de capacidad, o si es muy difícil compensar la baja de los precios de otros productos, indudablemente, podemos encontrarnos ante una "guerra de precios" destructiva de la economía de las empresas vendedoras.

Sin embargo, el mercado presenta situaciones cuyas posibilidades en el cambio de una política de precios a la baja no es justificable, sino recomendable. Estas situaciones son las siguientes:

1.—Cuando una empresa domina una porción muy reducida de un gran mercado, dirigido oligopoliamente por grandes empresas. Los potentes competidores posiblemente encuentran poco económico o perjudicial reducir sus precios ante la pequeña pérdida de mercado que podría suponer la ventaja obtenida por la pequeña empresa, que se halla limitada a su reducida capacidad productiva.

2.—La segunda situación se presenta cuando una empresa domina casi totalmente el mercado, y la demanda es sensible al precio. En tales casos, aunque la reducción en el precio se vea rápidamente seguida por los demás competidores, a los que podríamos llamar muy gráficamente "vendedores de flequillo", por sus reducidas e independientes participaciones en el mercado, el nuevo nivel establecido será consecuencia de una política muy bien pensada con objeto de incrementar las posibilidades del potencial.

3.—La tercera situación, en la cual la política de precios de una empresa puede considerarse casi independiente y libre de reacciones competitivas perjudiciales, es cuando existen diferencias sensibles entre los productos de las distintas empresas que acuden al mercado para satisfacer una misma necesidad. Esto es, en el caso de productos "diferenciados".

Estas diferencias pueden venir reflejadas en manifiestas ventajas técnicas, en tamaños o capacidades, o simplemente en prestigio de marca. Esta situación, debido a la tendencia lógica en toda empresa de diferenciar los productos, se produce con mayor o menor intensidad en casi todos los mercados. Bajo estas circunstancias de diferenciación en producto, la competencia, de reaccionar, lo haría lentamente; ante el hecho de que su propio mercado no ha sido afectado ante la modificación original. De hecho, en esta situación hay un mercado especial para cada producto, todo ello dentro de una misma necesidad a satisfacer.

En resumen, es importante apuntar que una empresa no debe ser nunca un elemento pasivo en cuanto a la política de precios del mercado, ni ser siempre la continuadora de las políticas seguidas por otro, ya que en cualquier situación, las ventajas siempre deberán dirigirse hacia la sociedad que primero actuó, dado que:

a) El tomar una decisión, supone un estudio y preparación que justifique la misma, lo cual obliga a la sociedad a un minucioso análisis de un mercado.

b) El señalar el camino permite también prever casi todas las reacciones, con lo cual también han de obtenerse casi todas las ventajas.

c) El reaccionar supone una acción poco flexible si es rápida, y posiblemente demasiado lenta si se espera a realizar un análisis ponderado todos los efectos posibles. De derecho ambas posiciones pueden costar muy caro a la vida económica de una empresa.

CAPITULO V

Alternativas de la política de precios

V.—ALTERNATIVAS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

Hasta ahora, nuestros razonamientos se basaban en situaciones de hecho simplificadas al trabajar con una empresa, un producto, y en consecuencia un solo precio de venta y unos costes que hacían referencia a una actividad productiva única. Esto nos bastaba para resaltar la importancia de una política activa en precios como medio para alcanzar las metas de desarrollo de empresa y las técnicas más útiles a nuestro alcance para ponerla en marcha.

Indudablemente, una situación real nos plantea a la hora de desarrollar una determinada política de precios, problemas mucho más concretos, que en general hacen referencia al número de productos comercializados, a las distintas zonas de venta, y a los distintos tipos de clientes que pueden existir dentro de un mismo potencial de mercado. Estos son, en otras palabras, todos los elementos que al participar en la comercialización han de ser tenidos en cuenta para cualquier tipo de política, y con mayor énfasis si ésta se refiere a los precios de venta, ya que afecta directamente no sólo a la rentabilidad de la empresa, sino también a la del mercado en su conjunto.

Sin ser reiterativos, es necesario advertir de nuevo la gran importancia que para una empresa tiene la preparación y ordenación de todos sus datos económicos-comerciales con objeto de alcanzar en cualquier momento las informaciones precisas en cuanto a sus costes constantes, costes programados y costes variables tanto de producción como comerciales. Es de todos bien sabido, que la contabilidad industrial ha permitido a las empresas alcanzar una gran información sobre sus costes, pero dando mucha más importancia al aspecto productivo que al comercial. Sin embargo, tanto ante sociedades industriales con un gran desarrollo comercial, como para

aquellas cuyos costes de producción sean más bajos que los que se dedican a su actividad comercial, el llevar y controlar con una buena contabilización todos los costes comerciales, supone en la actualidad una necesidad básica a la hora de desarrollar una positiva política comercial efectiva, por cuanto ésta se halla en igual relación con los objetivos económicos de la empresa.

En consecuencia, y dentro de la clasificación que al principio de este estudio propusimos para los costes, partiremos de que la empresa tiene todos los datos de coste preparados de acuerdo con las necesidades que a continuación vamos a desarrollar. (Capítulo III.— Los costes: su comportamiento y reglas).

POLITICA COMERCIAL POR PRODUCTOS

Empezaremos a través de una selección de productos con objeto de elaborar una política comercial, de forma tal que dicha relación, estando de acuerdo con las necesidades del mercado, satisfaga también las exigencias de beneficio, concurriendo los dos factores de desarrollo y beneficio expuestos en el primer capítulo. La selección para un desarrollo comercial habrá de estar basada fundamentalmente en el beneficio marginal de cada producto, pues del mayor volumen de ventas en aquellos de más beneficio marginal ha de desprenderse un incremento en beneficios superior a una situación en la que los aumentos en ventas fueron dirigidos sobre productos de más bajo beneficio marginal.

Sin embargo, una política comercial de productos, no sólo es una necesidad económica de la empresa, sino que resulta elemental para cualquier política de precios. Una de sus grandes ventajas es que la modificación de los precios sólo podría afectar a aquellos que por un alto beneficio marginal podrían ver aumentado en proporción económica sus mercados por una baja en precios de venta, sin que hubiera alteración en los demás productos. Esta política, sólo a título de ejemplo, nos sirve para ver que un cambio parcial en precios no afectará tan sensiblemente como pudiera serlo en general a la reacción de consumidores y competidores.

Asimismo, una política comercial selectiva por productos puede también permitirnos elaborar una política de ventas en función del mercado teniendo en cuenta que ciertos productos son muy sensibles a un esfuerzo en ventas, o a una campaña publicitaria, y otros sólo lo son al precio. En el primer caso, la nueva política vendría plasmada en ciertos costes programados, y en el segundo en el beneficio marginal.

Aunque indudablemente no es fácil distribuir los costes variables y costes programados por productos y mercados, sobre todo cuando éstos son muy diversos, en la actualidad los sistemas de mecanización administrativa permiten a las empresas tener siempre a mano una información muy valiosa sobre estos aspectos, sin gran esfuerzo ni coste.

TECNICA PARA LA COMERCIALIZACION SELECTIVA DE LOS PRODUCTOS

Hay varios significados de la comercialización selectiva por productos. Podemos señalar los siguientes:

- Selección de productos en cuanto a lanzamiento publicitario.
- Selección para esfuerzos en ventas a través de cuotas y comisiones a los vendedores sobre dichos productos.
- Selección de ciertos productos para una mejor distribución a través de los canales comerciales.

Sin embargo, sea cual sea la solución que se realice bajo un punto de vista comercial, es necesario tener siempre en cuenta que el resultado que se prevea deberá estar justificado en base al rendimiento económico de dicho producto, es decir, en el beneficio marginal que de dicho producto obtengamos. Esta conclusión es lógica teniendo en cuenta que, sea cual sea la política comercial, siempre habrá de tender a incrementar el beneficio marginal al mismo tiempo que se aumente la venta.

En consecuencia, un primer paso necesario ante cualquier tipo de política comercial que se pretenda desarrollar desde un punto de

vista relativo por productos, ha de estar basado en el análisis económico-comercial de dichos productos. Para ello, siguiendo las técnicas desarrolladas para calcular el beneficio marginal, vamos a estudiar la situación de una empresa que comercialice varios productos.

Supongamos que nos referimos a una industria transformadora de productos plásticos, cuyas líneas de producción son las siguientes:

- A) Productos de inyección — Botellas 1/2 litro plástico.
- B) " " " — Garrafas 3 litros plástico.
- C) Productos de extrusión — Tuberías 2 mm. Ø plástico.
- D) " " " — Tuberías 4 mm. Ø plástico.

Aunque todos ellos utilizan la misma materia prima, sus costes variables son diferentes por:

- Consumo de materia prima por unidad.
- Energía eléctrica consumida en las máquinas.
- Comisión de vendedores para los productos de inyección.
- Margen comercial a mayoristas para productos de extrusión.
- Mano de obra directa de acuerdo con el número de horas trabajadas (rendimiento de la mano de obra).

Asimismo, el beneficio marginal será diferente teniendo en cuenta que los precios de venta resulten distintos. En consecuencia, realizado el correspondiente análisis de los costes variables y precios de venta, obtendríamos los siguientes resultados de beneficio marginal:

	Ventas (ptas.)	% beneficio marginal	Contribución bruta al beneficio (ptas.)
Productos A	3.000.000	30 %	900.000
Productos B	1.000.000	35 %	350.000
Productos C	2.000.000	40 %	800.000
Productos D	1.000.000	75 %	750.000
	7.000.000	40 %	2.800.000

El efecto de los diferentes resultados de cada producto se representará en el gráfico núm. 3, en donde, empezando a recuperar los cos-

tes constantes por el que ofrece un mayor beneficio marginal, observamos cómo las rectas representativas de cada producto van reduciendo su pendiente hasta formar en muchos casos una línea quebrada parecida al crecimiento de una línea parabólica.

Esto quiere decir que los productos cuyo beneficio marginal sea muy reducido, nulo (en este caso se convierten en paralelas al eje de abscisas), o negativo (con inclinación negativa), han de ser considerados muy detenidamente desde el punto de vista comercial por lo que respecta fundamentalmente a su política de precios, pues si no amparan la venta de otro producto con mayor beneficio, resultarían antieconómicos y, por tanto, no convenientes de mantener en el mercado.

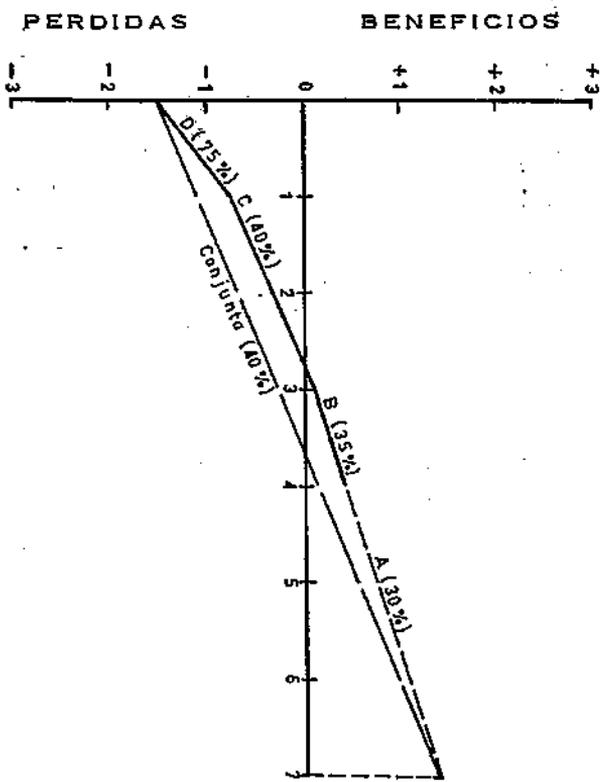
Este análisis puede completarse con el desglose de costes fijos, cuya composición podría ser en este ejemplo la siguiente:

COSTES PROGRAMADOS		
Productos A...	200.000	
Productos B...	100.000	
Productos C...	300.000	
Productos D...	100.000	700.000
		<hr/>
COSTES CONSTANTES ...		800.000
		<hr/>
TOTAL COSTES FIJOS ...		1.500.000

con lo cual, sabiendo que los costes programados son los que desde un punto de vista comercial mantienen el nivel de ventas de dichos productos, fundamentalmente por lo que se refiere a la publicidad y promoción, puede interesar el desarrollo de mercado de uno de ellos, lo cual desde un punto de vista selectivo, se manifiesta por la tendencia a elegir aquellos de mayor beneficio marginal, si las limitaciones impuestas por la producción y el mercado lo permiten.

Así, pues, siguiendo nuestro ejemplo, un esfuerzo comercial sobre los productos D, para aumentar su demanda, podría verse altamente compensado económicamente dado su alto beneficio marginal (75 %) y sus bajos costes programados.

Gráfico No 3



LA FIJACION DE PRECIOS EN UNA GAMA DE PRODUCTOS

Otro problema básico que constantemente se plantea en las empresas es el de fijar los precios de venta para uno o varios productos de nuevo lanzamiento, con lo cual la política de precios deberá servir no sólo para establecer un nivel inicial, sino también para controlar las reacciones de mercado, y en consecuencia poderla alterar de la forma más conveniente.

Planteando, pues, un problema de fijación de precios para varios productos todos ellos fabricados a partir de una misma materia prima, proponemos el siguiente procedimiento:

1.—Política de precio básico.

Entenderíamos por precio básico el precio medio de venta conjunto de la materia plástica, calculada a partir de: a) beneficio marginal, en función del coste variable medio y del nivel de precios del mercado; b) beneficio total, en función de los costes constantes y programados de la capacidad del mercado a dicho nivel de precios; c) valor de las ventas teniendo en cuenta la competencia interna y externa, tanto en precios como en cantidad.

Dicho precio básico cumpliría asimismo los objetivos de la empresa dentro de la política comercial a desarrollar de acuerdo con el tipo de mercado en que nos encontrásemos.

Supongamos el caso de una empresa cuya actividad productiva corresponde a una gama de productos que constituyen una materia prima plástica, la cual presenta diversos tipos en cuanto a sus características técnicas que se obtienen con objeto de cubrir el mercado de bienes de distinta aplicación y forma, tales como tuberías, juguetería, película plástica para envase, aparatos de menaje y algunas piezas industriales, todos los cuales son fabricados a partir de dichas materias primas.

Los datos base de dicha sociedad vendrían caracterizados por la información siguiente:

La inversión total asciende a un millón de pesetas, comercializando cuatro tipos de productos con las siguientes características en cuanto a volúmenes de producción y costes variables:

Tipos de productos	Volumen de producción	Costes variables
q ₁	1.000 Kgs.	25 p/q
q ₂	2.000 Kgs.	26 p/q
q ₃	2.000 Kgs.	28 p/q
q ₄	5.000 Kgs.	30 p/q
TOTAL	10.000 Kgs.	—
MEDIA		28,3 p/k

Los costes constantes ascienden a 50.000 ptas./año, y los precios básicos de venta en estudio son 40, 45 y 50 ptas./kilo.

El potencial de mercado, de acuerdo con la investigación de demanda realizada, prevé una capacidad de venta de 12.000 kilogramos al precio de 40 pesetas, 10.000 kilogramos a 45 pesetas y 8.000 kilogramos a 50 pesetas.

En consecuencia el beneficio marginal y resultado económico de la empresa sería el siguiente:

a) Precio básico 40 ptas./kilo.

Valor de las ventas (10.000 × 40)...	400.000 ptas.
Beneficio marginal ($\frac{40 - 28,3}{40}$)	29,— %
Beneficio total (0,29 × 400.000 — 50.000).	67.000 ptas.
Resultado económico ($\frac{67.000}{1.000.000}$)	6,70 %

b) Precio básico 45 ptas./kilo.

Valor de las ventas (10.000 × 45)...	450.000 ptas.
Beneficio marginal ($\frac{45 - 28,3}{45}$)	37,— %
Beneficio total (0,37 × 450.000 — 50.000).	117.000 ptas.

$$\text{Resultado económico } \left(\frac{117.000}{1.000.000} \right) \dots \dots 11,70 \%$$

c) Precio básico 50 ptas./kilo.

$$\text{Valor de las ventas } (8.000 \times 50) \dots \dots \dots 400.000 \text{ ptas.}$$

$$\text{Beneficio marginal } \left(\frac{50 - 28,3}{50} \right) \dots \dots \dots 43,4 \%$$

$$\text{Beneficio total } (0,43 \times 400.000 - 50.000) \dots \dots 122.000 \text{ ptas.}$$

$$\text{Resultado económico } \left(\frac{122.000}{1.000.000} \right) \dots \dots 12,20 \%$$

Por lo que respecta a las características competitivas del mercado, éste fue desarrollado por fuertes importaciones, siendo la nueva empresa el único productor nacional. El nivel de precios de la competencia dependería, en consecuencia, de la situación arancelaria y de los precios C. I. F. aplicados por los países exportadores. Teniendo en cuenta la falta de regularidad en el suministro y en la calidad de los productos suministrados que generalmente caracterizan algunos mercados cuya fuente de abastecimiento es la importación, la política de precios a establecer por la nueva empresa nacional, basada en la técnica del beneficio marginal, podría decidirse de la siguiente forma:

	Precio mercado	Precio básico	Beneficio marginal	Rentabilidad inversión
Solución A	40 pts/kg.	40 pts/kg.	29 %	6,7 %
Solución B	40 pts/kg.	45 pts/kg.	37 %	11,7 %
Solución C	40 pts/kg.	50 pts/kg.	43 %	12,2 %

Ante dicho aspecto del problema interesaría, sin duda, llegar a la solución B, es decir, tomar como precio básico de la materia plástica 45 ptas./kilo, ya que el aumento a 50 ptas./kilo supondría un muy reducido aumento de la rentabilidad de la inversión (de 11,7 % a

12,2 %), debido a que con la solución B podríamos vender 10.000 Kgs. en el mercado, y con la solución C, 8.000 Kgs. No hacemos referencia a la capacidad productiva de la planta, lo cual indudablemente sería una limitación de oferta y, en consecuencia, de participación en el mercado potencial.

2.—Método de fijación de precios.

Los datos para la fijación de los precios de venta de cada uno de los distintos tipos de materia plástica serían los siguientes:

- a.—Precio básico — 45 ptas./kilo = P
- b.—Beneficio marginal — 37 % = BM
- c.—Volumen de ventas total — 10.000 Kgs. = Qt
- d.—Volumen de ventas por tipo de producto = qi
 - 1.000 Kgs. (q₁)
 - 2.000 Kgs. (q₂)
 - 2.000 Kgs. (q₃)
 - 5.000 Kgs. (q₄)
- e.—Costes variables por tipo de productos
 - 25 ptas./Kg. (c₁)
 - 26 ptas./Kg. (c₂)
 - 28 ptas./Kg. (c₃)
 - 30 ptas./Kg. (c₄)
- f.—Costes constantes y programados (50.000 ptas.) Ck.

Los cuales deberán ser utilizados siguiendo el razonamiento matemático que a continuación se expone:

Partiremos de la conocida ecuación de:

Resultado total = Beneficio marginal × facturación total — Costes constantes, que formulada en forma simbólica sería:

$$R = BM \cdot Qt : P - Ck \quad (1)$$

Ahora bien, siendo el beneficio marginal igual a:

$$BM = \frac{P - C_v}{P}$$

la fórmula (1) resultaría lo siguiente:

$$C_k + R = Q_t (P - C_v) \quad (2)$$

cuya significación resulta bien clara, al demostrar que los resultados económicos (o también beneficios brutos), más los costes constantes, han de ser cubiertos con el beneficio marginal unitario (precio venta menos coste variable) multiplicado por la cantidad vendida total.

Nuestro objetivo es ahora demostrar que la fórmula (1) puede venir representada por la siguiente:

$$R = BM (q_1 \cdot p_1 + \dots + q_n \cdot p_n) - C_k \quad (3)$$

es decir, que aplicando el mismo beneficio marginal a cada uno de los tipos de producto vendido, se obtendría el mismo resultado económico.

Esto es fácilmente demostrable, toda vez que sustituyendo en (1) el valor de P, el cual será:

$$P = \frac{(p_1 q_1) + \dots + (p_n q_n)}{Q_t}$$

tendríamos que:

$$R = BM \cdot Q \left(\frac{(p_1 q_1) + \dots + (p_n q_n)}{Q_t} \right) - C_k$$

$$R = BM (p_1 q_1 + \dots + p_n q_n) - C_k$$

por lo cual queda demostrado que (1) y (3) son iguales.

Aplicando la fórmula (3) a nuestro ejemplo, para fijar los precios de venta de los cuatro tipos de productos que vamos a comercializar, calcularíamos "qué precio de venta, teniendo en cuenta los costes

variables de cada uno de dichos productos, nos ofrecería un beneficio marginal igual para cada uno de ellos, y al establecido en función del precio básico previamente obtenido".

Es decir, que para cada tipo de producto, su precio de venta sería, utilizando la fórmula:

$$BM = \frac{P_1 - C_1}{P} \quad \text{"ó"} \quad P_1 = \frac{C_1}{1 - BM} \quad (4)$$

$$\text{Para } q_1 \quad " \quad P_1 = \frac{25}{1 - 0,37} = 39,68 \text{ ptas./kilo}$$

$$\text{Para } q_2 \quad " \quad P_2 = \frac{26}{1 - 0,37} = 41,27 \text{ ptas./kilo}$$

$$\text{Para } q_3 \quad " \quad P_3 = \frac{28}{1 - 0,37} = 44,44 \text{ ptas./kilo}$$

$$\text{Para } q_4 \quad " \quad P_4 = \frac{30}{1 - 0,37} = 47,62 \text{ ptas./kilo}$$

3.—Utilidad de la fijación de precios para la empresa.

Indudablemente, la fijación de precios por este sistema, nos podría parecer excesivamente fría a la hora de desarrollar prácticamente una política comercial para cada producto. Sin embargo, si profundizamos en la filosofía de este procedimiento, lo que obtenemos son precios de venta, para lo cual, de ser aceptados por el mercado, nuestro rendimiento económico sería el deseado.

Esto no quiere decir que las exigencias del mercado, bien por la reacción de los consumidores, bien por la competencia, que parcialmente afecta a cada uno de los productos, nos obligan a tener que realizar ciertas modificaciones a la alta ó a la baja: indudablemente cualquier precio por encima del calculado contribuiría a un mayor resultado económico, y por debajo nos supondría un quebranto sobre nuestra previsión.

Por ello, es muy conveniente que la Dirección Comercial conozca en cualquier momento el efecto que sobre el resultado económico podría tener la fluctuación real de los precios con objeto de tratar de obtener un máximo resultado en alguno de los productos, como consecuencia de las exigencias comerciales que le habrán de obligar a establecer quebrantos en otros grupos. Para ello, suele confeccionarse un cuadro, en el que se reflejan los datos siguientes:

- a.—Productos comercializados.
- b.—Costes variables.
- c.—Precios de venta.
- d.—Beneficio marginal de cada producto para los distintos precios de venta.

Siguiendo la línea de nuestro ejemplo, el cuadro representativo de los beneficios marginales por productos, para los distintos precios de venta, sería el que a continuación se acompaña.

Como puede observarse, la línea de separación en el cuadro de beneficios marginales indica que por encima de ella nos hallaríamos cumpliendo o incrementando el resultado económico, mientras que por debajo los precios supondrían una disminución del resultado previsto.

Por último, interesa observar que una empresa de productos múltiples podría elaborar este método de fijación de precios por gamas o grupos de productos, con la misma efectividad y significado que la expuesta por este ejemplo.

BENEFICIOS MARGINALES POR PRODUCTOS

Productos	Costes variables	P R E C I O S D E V E N T A											
		39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
		Beneficios marginales											
q ₁	25 pts./kg.	36,- %	37,5 %	39,- %	40,5 %	42,- %	43,- %	44,5 %	45,5 %	47,- %	48,- %	49,- %	50,- %
q ₂	26 pts./kg.	33,- %	35,- %	36,5 %	38,- %	39,5 %	41,- %	42,- %	43,- %	44,5 %	46,- %	47,- %	48,- %
q ₃	28 pts./kg.	28,- %	30,- %	32,- %	33,- %	35,- %	36,- %	38,- %	39,- %	40,5 %	41,5 %	43,- %	44,- %
q ₄	30 pts./kg.	23,- %	25,- %	27,- %	28,5 %	30,- %	32,- %	33,- %	35,- %	36,- %	37,5 %	39,- %	40,- %

POLITICA COMERCIAL POR AREAS COMERCIALES

Otra arma para el desarrollo de nuestros objetivos es una política comercial selectiva por áreas comerciales de venta. Dentro del más puro concepto de Dirección Comercial, el análisis de áreas comerciales y desarrollo comercial en cada una de ellas juega uno de los papeles más interesantes al exigir la programación de sus funciones básicas, como son: a) introducción del producto en el mercado; b) distribución; y c) organización de ventas.

Muchos departamentos comerciales, al basar su organización bajo el concepto geográfico del área comercial, están clasificando sus costes comerciales en función de dichas áreas, tanto si son variables al producto vendido (comisión de vendedores y transportes), como programados (gastos de delegaciones, almacenes, publicidad y promoción). Dentro de cada área será además siempre posible un análisis de la rentabilidad de los distintos productos en ellas vendidos de la misma forma que exponíamos anteriormente.

La importancia que un análisis de este tipo puede tener dentro de la actividad económico-comercial de una empresa, es fundamental toda vez que la planificación del desarrollo y beneficios puede ser desarrollada en función de la situación comercial ante el mercado y de la rentabilidad parcial por producto y área que dicha situación nos proporciona.

Así, pues, el precio medio de venta de los productos vendidos en un área, menos los costes variables de producción y comerciales, nos ofrecerían el valor del beneficio marginal de dicha área, que comparada con todas en las que desarrolla una actividad comercial la empresa nos permitiría realizar y conocer la rentabilidad geográfica de acuerdo con la organización de ventas.

Siguiendo el ejemplo utilizado en el análisis de la política de precios por productos, el estudio económico-comercial de las áreas comerciales quedaría planteado de la forma siguiente:

Productos	AREA I		AREA II		TOTAL
	Rentabilidad marginal	Facturación (Ptas.)	Rentabilidad marginal	Facturación (Ptas.)	Facturación (Ptas.)
A	30 %	3.000.000	—	—	3.000.000
B	35 %	500.000	35 %	500.000	1.000.000
C	40 %	500.000	40 %	1.500.000	2.000.000
D	—	—	75 %	1.000.000	1.000.000
Total . .	32,5 %	4.000.000	50 %	3.000.000	7.000.000

Con lo cual el área comercial I ofrecería una rentabilidad marginal del 32,5 %, mientras que la II alcanzaría un 50,5 % (gráfico número 4). La razón de esta diferencia se encuentra en la venta del producto "D", que sólo es efectuada en el área II, y que de introducirse en la I nos permitiría obtener un saludable incremento en el resultado económico.

Asimismo, al programar el lanzamiento de dicho producto D en el área I, nos podríamos encontrar ante dos alternativas de política comercial (gráfico 5).

A) Incrementar en 250.000 pesetas los gastos publicitarios, con lo que el valor de los costes fijos (teniendo en cuenta este aumento en los programados), alcanzaría un total de 1.750.000 pesetas.

B) Creación de una Delegación comercial en el área poco cubierta por nuestras fuerzas de venta, con lo que el aumento en costes programados ascendería a 500.000 pesetas obteniendo un total de costes fijos de 2.000.000 de pesetas.

Si el incremento en ventas previsto para el producto D, en dicha área I, no pudiera ser superior a las 500.000 pesetas, por limitación de demanda, nuestra elección se orientaría hacia la campaña publicitaria dado que entonces el beneficio total sería superior con respecto a la situación de partida en 125.000 pesetas (beneficio solución A=1.425.000 pesetas). La solución B, como puede observarse en el gráfico 5, nos produciría una disminución en el beneficio inicial de 125.000 pesetas (beneficio solución B=1.175.000 pesetas).

De todas formas, un más profundo análisis de la demanda sería la base para optar por la solución más conveniente, ya que las posibilidades de programación comercial señaladas lo son única y exclusivamente a título de ejemplo.

Gráfico N°4
(Cifras en millones de pts)

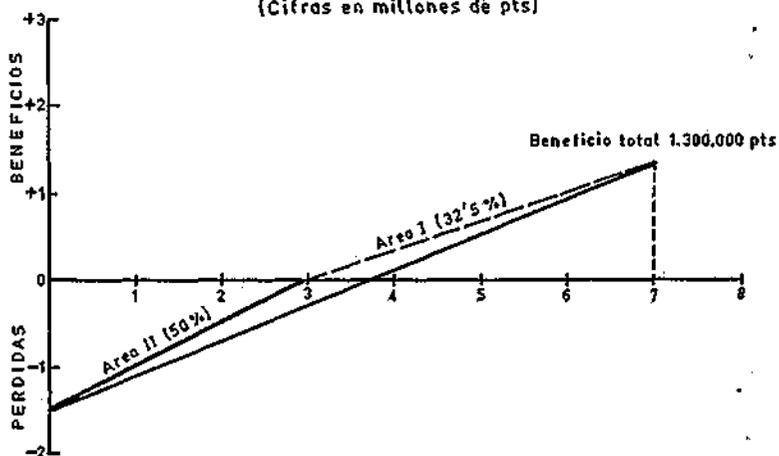
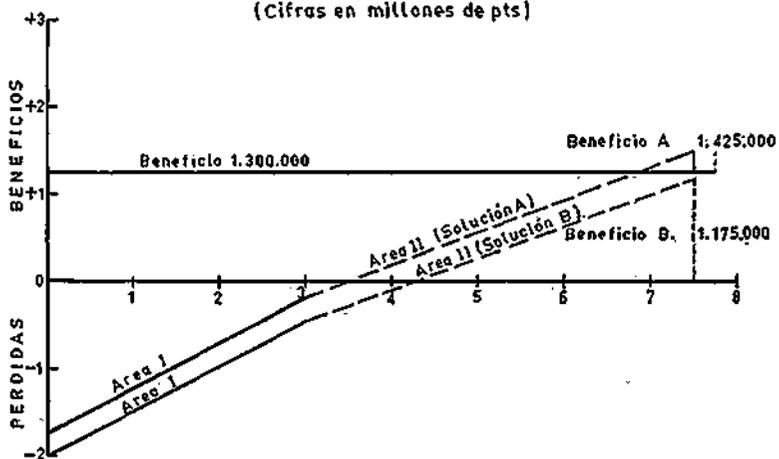


Gráfico N°5
(Cifras en millones de pts)



POLITICA DE PRECIOS EN FUNCION DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Uno de los últimos problemas que desarrollaremos en cuanto a las consideraciones básicas que hay que tener en cuenta al elaborar una política de precios, se refiere a los criterios que habremos de utilizar ante los diferentes clientes de productos similares. Es un punto muy importante cuando en un mercado nos encontramos ante clientes de distinta capacidad de compra, de distintos niveles de consumo o de distinta localización geográfica. En otras palabras, la gran variedad de nuestro mercado ha de ser tenida en cuenta a la hora de establecer una política de precios completa.

Es un hecho de que, a pesar de los buenos deseos de la empresa en contra de una política discriminatoria en materia de precios hacia los clientes, existe siempre la tendencia o la práctica de cuidar de forma especial a aquellos que más venta nos proporcionan, a través del descuento en precios, favoreciendo así a un grupo de clientes, en perjuicio de otros que, hallándose en situación competitiva con los anteriores, obtienen un menor margen de actividad.

Trataremos, pues, de estudiar la filosofía que debe regir en una empresa con objeto de que la discriminación entre clientes sea base de una actividad justa y positiva para el desarrollo comercial de la empresa y el mercado.

PRINCIPIOS DE UNA POLITICA DISCRIMINATORIA DE PRECIOS

El principio que vamos a exponer se basa en el hecho de que toda discriminación que se realice ha de estar basada en nuestros propios costes. Es decir, "debida solamente a diferencias en coste por fabricación, venta o distribución, resultado de los diferentes métodos o cantidades bajo las cuales los productos son vendidos o distribuidos".

Otra manera de plantear este principio sería: los precios y descuentos dados a clientes competidores, cuyas transacciones difie-

ren en volumen, servicio o métodos empleados en producción o distribución, serán tales que corresponderán a un porcentaje igual sobre el beneficio marginal, más la suma de costes programados para servir a cada uno de dichos clientes.

Veamos un ejemplo. Supongamos dos clientes, competitivos entre ellos, consumidores del mismo producto, pero cuyas órdenes de compra corresponden a los datos siguientes:

	Cliente A	Cliente B
Unidades compradas	20.000 Kgs.	15.000 Kgs.
Costes variables totales (1) ...	10.000 Ptas.	9.000 Ptas.
Coste variable unitario (*) ...	0,50 Ptas./Kg.	0,60 Ptas./Kg.
Costes programados (2)	1.000 Ptas.	1.200 Ptas.
COSTE TOTAL (1+2) ...	11.000 Ptas.	10.200 Ptas.

Teniendo en cuenta que el porcentaje de beneficio marginal a obtener en ambos casos, habrá de ser el mismo, y suponiendo un 40 % los recargos a aplicar a cada uno por dicho concepto, serían:

	Cliente A	Cliente B
Costes del pedido	11.000 Ptas.	10.200 Ptas.
Beneficio marginal	40 %	40 %
Valor del pedido (140 % por Coste)	15.400 Ptas.	15.280 Ptas.
Unidades vendidas	20.000 Kgs.	15.000 Kgs.
Precio de venta	0,770 Ptas./Kg.	0,952 Ptas./Kg.

Este método es fundamental en cualquier actividad donde se trabaje comercialmente por pedido. Entonces, siempre habremos de tener en cuenta que cada uno de ellos, a pesar de tratarse de una

(*) Suponemos un coste variable distinto para cada orden al considerar la influencia de costes semivariabiles, tales como mano de obra indirecta y energías.

misma gama de productos, puede presentar distintas adiciones en materiales o servicios de acuerdo con las especificaciones contratadas con el cliente.

Cuando el tipo de actividad es de producción continua, y la comercialización se realiza en base a un mismo producto para todos los clientes, bajo las mismas características, técnicas, comerciales y de servicio, las únicas diferencias posibles en cuanto a una discriminación en precios, se basan en la localización geográfica del cliente y el volumen de la orden servida. Estas circunstancias pueden resolverse bien a través de una política de precio único en todo el mercado, con lo cual los menores costes de transportes a clientes localizados en áreas próximas al centro de distribución, son compensados con los mayores costes a clientes situados en áreas alejadas de dichos centros.

Otro sistema, siguiendo la técnica expuesta anteriormente, sería utilizar un cálculo exacto de acuerdo con los costes reales de transporte y distribución a cada cliente, o mejor dicho, a efectos de eliminar situaciones con gran complejidad administrativa, a cada área comercial calculada a través del agrupamiento geográfico de la clientela.

Es indudable que aunque de hecho utilicemos la política de precio único en cualquier punto del mercado, dado que se establecería una mayor equidad ante el mercado competitivo de los clientes, también es verdad que una política discriminatoria en función de los costes de distribución, fomentaría el desarrollo del mercado en las proximidades a nuestros centros de distribución, con lo cual obtendríamos una clientela segura y menos costosa. De hecho, una u otra política depende única y exclusivamente del tipo de mercado y de la relación:

Costes distribución materias primas

Costes distribución productos

es decir, de una de las premisas básicas en la teoría de la localización. El hecho cierto e importante de resaltar, es que una empresa puede tener en su mano el desarrollo locacional de su mercado, si para ello utiliza una política de precios preparada a tal efecto.

FIJACION DE DESCUENTOS

Cuando una empresa decide programar una política de descuentos ante sus clientes, deberá fijarlos teniendo en cuenta que se está procediendo a una disminución en el precio de venta, y de que el objetivo fundamental de un descuento no es dicha disminución como tal política de precios, sino la atracción de uno o varios clientes para lograr una venta, o continuidad de la misma a largo plazo.

En consecuencia, el descuento ha de ser un arma que pueda utilizarse por la Dirección Comercial con la suficiente flexibilidad, que permita una adaptación total a la particular situación que en cada caso puede presentar un cliente.

Las causas por las cuales se puede aplicar el descuento a un cliente son las siguientes:

- a) Por cantidad consumida.
- b) Por localización geográfica.
- c) Por forma de pago.
- d) Por política de ventas:
 - d-1.—Premio por constancia.
 - d-2.—Política de atracción.

Las tres primeras situaciones hacen referencia a los criterios básicos en política de descuentos en función del ahorro en costes que una empresa puede tener al situar el producto en el cliente. Consecuentemente, no se hace ninguna referencia a políticas discriminatorias y mucho menos injustas, ya que se cumple con una obligación profesional desde el punto de vista comercial. De todas formas, es la política comercial y la situación de mercado los factores que puedan dar lugar en poner en marcha dichas políticas de descuentos, que normalmente presuponen una exigencia ante una efectiva lucha competitiva.

Filosofía distinta presenta la política de descuentos cuando es debida a una concreta política de ventas que desarrolle el acercamiento a los clientes, bien premiando los que por una continuidad o fidelidad merecen tal acción, bien con objeto de abrir las puertas

del mercado a aquellos que por distintos hechos ajenos a la empresa no confían en la utilidad económica de nuestro producto. Esta última situación es común en la apertura de nuevos mercados o lanzamiento de productos, en los que la política de descuentos se aplica, no sobre el consumidor, sino sobre los canales comerciales y puntos de venta del mercado. Así una política publicitaria y promocional sobre el último consumidor, y otra de descuentos sobre los canales comerciales, puede ser un efectivo planteamiento en el lanzamiento de nuevos productos, sobre todo dentro del grupo de bienes de consumo.

Sin embargo, sea cual sea la causa motor del descuento, su programación deberá ser un hecho que facilite su aplicación o impida excesos fáciles de producirse sobre todo por las fuerzas de ventas. Normalmente, los vendedores deben tomar a diario decisiones sobre la utilización del descuento más apropiado para conseguir una venta. Asimismo, el jefe de ventas o delegación, y el Director Comercial, puede actuar autorizando o concediendo el descuento. Por ello lo que procede es:

a) Fijar los descuentos de forma tal que cada elemento comercial sepa dentro de qué margen de decisión puede actuar bajo su propia responsabilidad.

b) Que en cualquier caso sea conocido el quebranto económico que supone la concesión de cualquier nivel de descuento.

Para ello podemos desarrollar el siguiente método para el cálculo de descuentos.

Método para el cálculo de descuentos.

Supongamos conocidos los datos siguientes:

Po: Precio de venta según lista oficial de precios.

Pc: Precio de coste (fijos más variables).

b: Margen de beneficio mínimo admisible, calculado sobre precio de venta.

m: Relación existente entre el precio de venta oficial y el precio de coste.

Nuestro objetivo será calcular los datos siguientes:

d: Descuento calculado sobre el precio de venta oficial.

Pr: Precio de venta real a cliente.

Para ello estudiemos las siguientes relaciones:

$$(1) \quad Pr = Po (1 - d) \quad \text{"ó"} \quad d = \frac{Po - Pr}{Po}$$

$$(2) \quad Pc = Pr (1 - b) \quad \text{"ó"} \quad b = \frac{Pr - Pc}{Pr}$$

$$(3) \quad m = \frac{Po}{Pc}$$

Sustituyendo en (3), las relaciones (1) y (2), obtendríamos:

$$m = \frac{Po}{Pc} = \frac{Pr}{Pr (1 - b) (1 - d)} = \frac{1}{(1 - b) (1 - d)}$$

con lo cual el descuento será:

$$(4) \quad d = 1 - \frac{1}{m (1 - b)}$$

Esta fórmula nos calcula el descuento aplicable al precio oficial de venta de un producto, conociendo el beneficio mínimo que sobre el precio real de venta podamos obtener [relación (2)], y la relación existente entre su precio oficial de venta y precio de coste.

Ejemplo de fijación de descuentos.

Siguiendo el ejemplo utilizado para la fijación de precios, podemos observar cómo nuestros precios de coste totales oscilan de 30 a 35 ptas./kilo y cómo el precio de venta oficial podría variar de 40 a 50 ptas./kilo. (Pág. 58, cap. V.)

En consecuencia, interesaría elaborar un ábaco con los datos siguientes de forma tal que el cálculo del descuento fuera de aplicación a cualquiera de los cuatro productos que componen nuestras ventas:

1.—Cálculo de b:

$$\text{Valor máximo } \frac{50 - 30}{50} = 0,400$$

$$\text{Valor mínimo } \frac{40 - 35}{40} = 0,125$$

2.—Cálculo de m:

$$\text{Valor máximo } \frac{50}{30} = 1,66$$

$$\text{Valor mínimo } \frac{40}{35} = 1,14$$

Utilizando la fórmula:

$$d = 1 - \frac{1}{m(1-b)}$$

obtendríamos los siguientes resultados de descuento, a través de la sucesiva aplicación del valor de "b" y "m", es decir:

(Ver tabla de descuentos)

Como puede observarse, parte de los resultados obtenidos corresponden a descuentos negativos, es decir, que corresponderían a valores tales en los que el precio de venta real (Pr) es superior al precio de venta oficial (Pc), en cuyo caso no sería tal descuento sino un incremento en precio.

Veamos la aplicación a un producto concreto: Supongamos el producto q₁, cuyo precio oficial de venta está en las 45 ptas./Kg., y cuyo precio de coste asciende a 30 ptas./kilo.

Sus datos para cálculos de descuento serían:

$$m_1 = \frac{45}{30} = 1,5$$

y cuyos distintos valores de descuentos determinarían los siguientes precios de venta real (según 5.ª columna de la Tabla de Descuentos).

Precio venta oficial	Descuento (2)	Precio venta real (1)
45,— Ptas./Kg.	4,80 %	43,— Ptas./Kg.
45,— Ptas./Kg.	10,70 %	40,— Ptas./Kg.
45,— Ptas./Kg.	16,90 %	37,50 Ptas./Kg.
45,— Ptas./Kg.	21,10 %	35,50 Ptas./Kg.
45,— Ptas./Kg.	26,— %	33,50 Ptas./Kg.
45,— Ptas./Kg.	29,60 %	31,50 Ptas./Kg.

En consecuencia, a través de estos datos podríamos hablar al cliente en términos de descuento en % sobre el precio oficial, o bien en términos del precio de venta real resultante.

Lógicamente, y a la vista de la tabla de descuentos, convendría señalar los límites de responsabilidad para cada nivel de vendedores. Dicha decisión podría ser:

¹ Se calcula por la fórmula $P_c = P_r (1 - b)$, tomando el valor b de la tabla.

² Deben utilizarse números enteros para mayor efectividad comercial.

Director Comercial	25-40 % de descuento
Jefes Delegaciones	15-24 % de descuento
Vendedores Clase A	5-14 % de descuento
Vendedores Clase B	0- 4 % de descuento

Teniendo en cuenta que según dicha tabla los descuentos máximos se aproximan al 40 %.

Con ello siempre el arma de descuento sería un hecho de gran valor a la hora de conseguir una venta, conteniendo su abuso a través de una auténtica programación.

CAPITULO VI

Los costes comerciales

COSTES COMERCIALES

DEFINICION DE COSTES COMERCIALES

En un sentido amplio, los costes comerciales son aquellos en los que incurre la empresa con objeto de situar a sus productos en posición de ser vendidos, es decir, de ser colocados en el mercado para su consumo, uso o disfrute.

Así, pues, incluiremos dentro de este grupo de costes los gastos de la empresa, tales como:

- 1) Sueldos de vendedores.
- 2) Comisiones.
- 3) Gastos de viaje y dietas.
- 4) Almacenaje de productos terminados.
- 5) Embalaje o empaquetado.
- 6) Publicidad y propaganda.
- 7) Transportes.
- 8) Sueldos y salarios del personal afecto al Departamento Comercial, y
- 9) Seguros por envío de productos.

Las técnicas de estudio aplicadas al análisis, contabilización y control de los costes comerciales, son las mismas que aquellas utilizadas por los costes de producción. Sin embargo, encontramos algunas diferencias como son las siguientes:

- a) Los costes de producción aparecen en un lugar específico y constante (la planta productora u oficinas), mientras que los comerciales son en parte similares a los de producción, y en parte se con-

cretan a lugares variables. Ej.: stafs comerciales (son producidos en lugares específicos), gastos de visitas a clientes (el lugar específico está en función del cliente).

b) Siendo el problema básico de costes el de su distribución y aplicación, los comerciales se imputan normalmente a productos, territorios y clientes.

c) En cuanto al comportamiento de los costes a corto plazo, los de producción tienden a disminuir al aumentar el volumen producido, mientras que los comerciales tienden en general, a incrementarse al aumentar el volumen de ventas. Tal ocurre con los costes de publicidad, promoción y vendedores.

CONTABILIZACION DE LOS COSTES COMERCIALES

Las técnicas contables al servicio de los costes comerciales deberán ser tan perfectas como las utilizadas en la contabilidad industrial. Es frecuente ver en las empresas cómo los coste comerciales son una partida más que se traslada a la contabilidad comercial por su valor total, sin más análisis ni desglose que el que corresponde a facturas pendientes de cobro y facturas cobradas. El control se refiere en la mayor parte de los casos a las remesas y facturación, a los descuentos y comisiones y a la comprobación administrativa de todo aquello que signifique entrada o salida de numerario.

Indudablemente, esto es insuficiente cuando la perspectiva de un departamento comercial debe ser la de guía de toda una actividad empresarial, enfocando las oportunidades de ventas y señalando las bases de actuación de los equipos productivos. Las decisiones comerciales que han de tomarse constantemente deberán basarse en un conocimiento exhaustivo y rápido del mayor número de datos posibles sobre nuestro mercado, nuestros competidores y los resultados de nuestra actuación, clasificados y ordenados con arreglo a nuestros fines.

El gran problema que tiene planteada la organización contable de los costes comerciales, es que para su estudio y análisis suele ser necesario referirlos, al mismo tiempo, a distintas bases. Así, es fre-

cuenta necesitar un análisis de costes por territorios, por clientes y por productos. En consecuencia, el control normalizado de los costes comerciales es difícil referirlo a una única base (como ocurre en la contabilidad de costes de producción), que en el aspecto comercial resulta insuficiente para hallar la causa de una fuerte desviación.

En resumen, el control de costes comerciales, por las distintas bases existentes, nos obliga a distribuir y redistribuir dichos costes, teniendo en cuenta que la rapidez en la obtención de resultados es un aspecto fundamental para lograr decisiones eficaces. (La prontitud en las decisiones es un arma de indudable valor en la política comercial, pues permite una mayor adaptación a las condiciones del mercado). Todo ello nos obliga a crear una organización administrativa muy bien planificada por su gran complejidad.

El esquema 1 nos aclara las funciones de la contabilidad comercial dentro de la organización general contable de una empresa.

A.—Clases de costes comerciales.

La planificación contable de los costes comerciales exige conocer su naturaleza y de dónde proceden. Dentro del proceso comercial existen cuatro funciones básicas que serán causa del coste comercial, y que comprenden las cuatro actividades siguientes ¹:

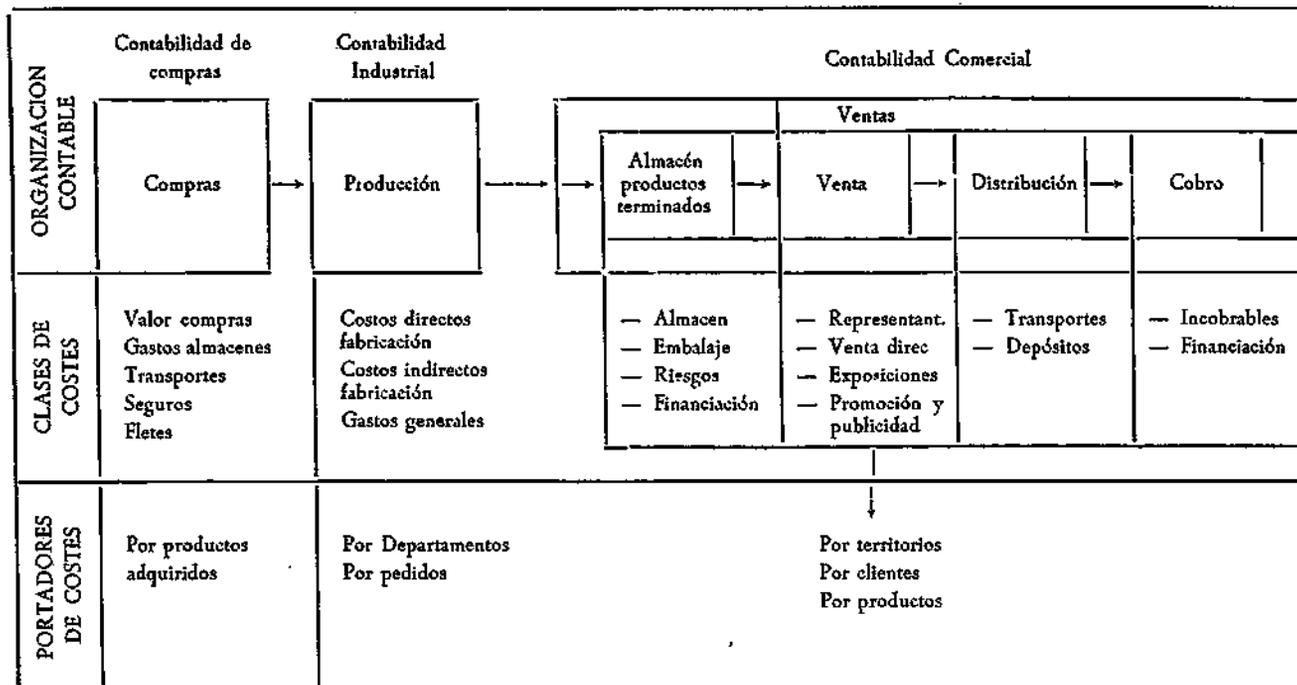
- 1.ª Almacenamiento,
- 2.ª Venta,
- 3.ª Distribución o entrega y
- 4.ª Cobro.

Así, pues, éstos serán los cuatro epígrafes generales que englobarán los costes comerciales y en consecuencia tratarán de delimitar las clases de costes. Veamos ahora qué clases de costes corresponden a cada uno de estos epígrafes:

1.º Almacenamiento.

Esta función reúne los costes que son producidos por el almacenamiento de los productos terminados y su embalaje o empaquetado,

¹ PALLE HAHSEN: *Contabilidad interna de la industria*, pág. 158. La denominación que se da aquí a las clases de coste en términos contables puede ampliarse a la de lugares de coste.



ESQUEMA N. 1

hasta su total preparado para ser distribuidos y entregados a los clientes. En consecuencia, las clases de costes que pueden aparecer son:

a) Explotación del almacén.—Engloba aquellos costes que corresponden a la custodia y servicios propios del almacén (gastos de luz, sueldos almaceneros, alquiler de almacén, etc.).

b) Embalaje o empaquetado. — Siempre que el producto deba ser embalado o empaquetado para su custodia o envío, a través de un almacén de productos terminados, los gastos que se produzcan, tales como: material de embalaje, sueldos de embaladores, etc., se incluirán en este apartado.

c) Pérdidas y mermas de productos.—El almacenamiento de un producto produce por lo general pérdidas en el valor de los mismos, por roturas, mermas o cualquier tipo de causa que los deteriore. El valor de dichas pérdidas deberá considerarse como coste a la hora de valorar los mismos.

d) Gastos financieros.—Se incluirán en este apartado los intereses del capital inmovilizado en concepto de existencias de mercancías.

2.º Ventas.

Comprende las siguientes clases de costes:

a) Gastos de representantes.—Engloba todos aquellos desembolsos que se producen por la labor vendedora de los representantes de la empresa. Así, pues, deberemos incluir las comisiones, sueldos, gastos de correo, teléfono, telegrama y gastos de transportes (automóvil y ferrocarril).

b) Venta directa.—Recogemos los gastos que se producirían cuando no actúa ningún representante en el acto de venta, bien por ser el cliente el que acude al Departamento Comercial, bien por realizarse la venta telefónicamente u otro medio directo (ejs., gastos de oficina de ventas directas, alquileres, luz, etc.).

c) **Venta por exposiciones.**—Los gastos de asistencia a certámenes y exposiciones nacionales serán los comprendidos por este apartado.

d) **Publicidad y promoción.**—Como su título indica, serán los gastos de promoción y publicidad en que incurra la empresa.

3.º Distribución.

Nos referimos a los gastos de la distribución física de los productos desde el momento de salida de los almacenes de la empresa hasta su entrega a los clientes. Podemos establecer la siguiente clasificación:

a) **Gastos de transporte.**—Todos los gastos que supongan el transporte (marítimo, terrestre o aéreo) de los productos terminados hasta el cliente o depósito comercial.

b) **Gastos de depósito.**—Supone los mismos costes que señalábamos para el almacén de productos terminados (epígrafe 1), con la diferencia de ser aplicados a aquellos depósitos que sostenga la empresa por política comercial, cerca de los lugares de entrega del producto a los clientes.

4.º Cobros.

En este apartado acumularemos los costes referentes a:

a) **Cobros de facturas.**—Aunque de interés práctico sólo para las grandes empresas, es interesante conocer los gastos que supone el mantener contactos con los clientes, acudiendo a cobrarles las facturas (empresas suministradoras de energía, como gas, electricidad, etc., y de servicios como Bancos, seguros, etc.) y controlar a los deudores sus obligaciones. Lógicamente incluiremos como costes los gastos de facturación y sueldos de cobradores.

b) **Cargas financieras.**—Incluye todos aquellos intereses que se devenguen por créditos abiertos a ciertos clientes, descuentos sobre los precios de venta, e intereses de deudas por intereses de deudas por incobrables o morosos.

Con esta clasificación tenemos ordenados todos los costes comerciales por su naturaleza o causa que los produce, al igual que en la contabilidad industrial señalábamos.

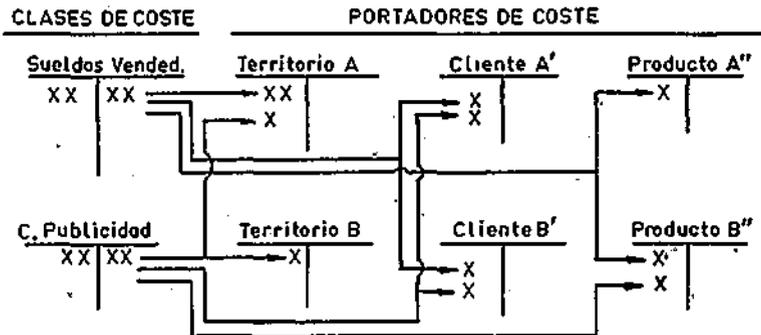
b) Determinación de los portadores de costes comerciales.

Partiendo de la existencia de tres bases para la localización de los costes comerciales, o como diríamos en la contabilidad industrial, tres grupos de portadores de costes que son:

- 1.º Por territorios.
- 2.º Por productos.
- 3.º Por clientes.

deberemos imputar cada coste comercial que tengamos a cada una de estas tres bases, es decir, tendríamos que realizar un asiento triple.

En esquema resultaría lo siguiente:



Este esquema significa:

Un determinado asiento de unos sueldos de vendedores, se cargaría a la cuenta de sueldos y vendedores y se abonaría con salida

a las cuentas: a) Territorio A (donde actúan estos vendedores); b) Cliente A' y cliente B' (clientes visitados por dichos vendedores); c) Producto A'' y producto B'' (productos presentados por los vendedores). Otro coste comercial como la publicidad se abonaría en cuenta con cargo a: a) Territorio A (adonde se dirige el medio publicitario elegido; ej., periódico); b) Clientes A' y B' (receptores ambos de medio publicitario); y c) Producto B'' (sobre el que se ha hecho la publicidad).

Este procedimiento puede ponerse en marcha a través de unos impresos normalizados para cada lugar de coste, que vayan recogiendo los costes comerciales a medida que se van produciendo.

Las normas para la utilización de dichos impresos y su composición, serán las siguientes:

a) Se confeccionarán cuatro impresos, modelos 1-A, 2-A, 1-B, 2-B para cada territorio de ventas, con objeto de que recojan todos los costes comerciales de los mismos. Si la organización del Departamento Comercial no permitiera una absoluta descentralización, como suele ser la normal, se tendría un juego de impresos idéntico para los costes comerciales en que incurrieran las oficinas centrales.

b) Los impresos 1-A y 1-B recogen las bases de distribución de costes por clientes y productos, respectivamente. Dichas bases, expuestas en la tabla I para cada clase de coste, se obtendrán de las facturas, órdenes y pedidos y demás documentos propios de la administración comercial como estadísticas fundamentales para el análisis y control presupuestario de los costes comerciales.

Los datos podrán calcularse mensualmente, pudiendo acumularse al año si los porcentajes de distribución han de aplicarse sobre los costes acumulados en el mismo período.

Como puede observarse, la última columna de dichos impresos (1-A y 1-B), bajo el epígrafe "gastos", recogerá los importes a distribuir, clasificados por clases de coste.

c) Los impresos 2-A y 2-B sirven para realizar el análisis calculando el resultado económico obtenido por cliente y por producto,

teniendo en cuenta que dicho resultado económico ha de ser igual a¹ margen neto que se obtenga, es decir:

Margen neto = margen bruto — costes comerciales.

Siendo el margen bruto el margen comercial del empresario calculado como diferencia entre el precio de coste de fabricación y el precio de venta en el mercado.

d) A través de la consolidación de los resultados económicos parciales para cada territorio de ventas, se llegará a los resultados totales obtenidos por clientes y por productos.

DISTRIBUCION DE COSTES COMERCIALES

Tabla I

BASES DE DISTRIBUCION

CLASE DE COSTE	POR CLIENTES	POR PRODUCTOS
I.—Almacenaje:		
Explotación almacén	N.º de pedidos \times peso	M ³ ocupados \times peso
Embalaje o empaquetado	N.º de pedidos \times volumen	N.º de paquetes \times volumen
Mermas o pérdidas	N.º de pedidos \times precio	Inversión en productos almacenados
Gastos financieros	N.º de pedidos \times precio	Inversión en productos almacenados
II.—Venta:		
Representantes.	Sueldos Número de llamadas	N.º de órdenes
	Comisiones Número de pedidos por precio	N.º de órdenes \times precio
	Transportes Llamadas \times distancia	N.º de órdenes \times distancia
Venta directa	Número de pedidos directos	N.º de órdenes directas
Venta exposiciones	Número de pedidos directos	N.º de órdenes directas
Publicidad \times promoción	Número de pedidos de clientes afectados	N.º de órdenes directas de productos publicitarios
III.—Distribución:		
Transporte	Pedidos \times distancia	Peso \times distancia
Depósitos	Número de pedidos \times precio	Inversión de productos depositados
IV.—Cobro:		
Facturación	Número de pedidos	N.º de órdenes
Cargas financieras	Saldo medio de clientes	N.º de órdenes

MCNAIR, MALCOLM

Reading in Marketing.
Mac Graw-Hill.—1956.

SHUBIK, MARTIN

Strategy and Market Structure.
New York-John Wiley.—1959.

BACKMAN, JULES

Price practices and Price policies.
The Ronald Press Company.—1953.

CRISP, RICHARD D.

Marketing Research.
McGraw-Hill.—1957.

TAGLICARNE, GUGLIELMO

Técnica y práctica de la investigación de Mercado.
Ed. Ariel.—1962.

ALBERT J. BERGFELD

Pricing for profit and growth.
Prentice-Hall Inc.—1962.

STILL, RICHARD

Sales Management, Decisión, Políticas and Cases.
Prentice-Hall.—1958.

LONGMAN and SCHIFF

Practical distribution cost analysis.
Irwin Inc.—1955.

FUNDAMENTOS DE LA POLITICA DE PRECIOS Y BENEFICIOS

BIBLIOGRAFIA

RAMON LEONATO MARSAL

Planificación y evaluación de inversiones.
Escuela de Organización Industrial.—1966.

WALTER JANCKE

Análisis, cálculo y control de los costes comerciales.
Sagitario, S. A.—196.

WROE ALDERSON

Marketing and the computer.
Prentice-Hall Inc.—1963.

MAURICE VIDAL

Analyse statistique des facteurs de la vente.
Dunod.—1963.

RICHARD H. BUSKIRK

Principios y práctica de Marketing.
Deusto.—1963.

JOEL DEAN

Economía para los directivos de empresa.
Bibliografía Argentina.—1958.

PALLE HANSEN

Contabilidad interna de la industria.
Aguilar.—1957.

HEPNER, HARRY WALKER

Modern Marketing, Dynamics and Management
McGraw-Hill Book.—1955.

TERRITORIO

RESULTADO ECONOMICO POR CLIENTES

IMPRESO 2-A

MES

AÑO

CLIENTES	(1) VENTAS Pesetas	(2) COSTE FABRIC.		C O S T E S C O M E R C I A L E S										TOTAL COSTES			MARGEN NETO			
		Pesetas	% s/v.	Explotación almacén	Embalajes	Pérdidas	Cargas Financieras	Sueldos representantes	Comisiones	Transportes	Venta Directa	Venta por Exposición	Publicidad y promoción	Transportes pedidos	Depósitos	Facturación		Cargas Financieras	(3) Pesetas	% s/v.
A																				
B																				
C																				
D																				
E																				
F																				
.																				
.																				
.																				
.																				
.																				
.																				
M																				
N																				
TOTAL MEDIA % S/ VENTAS																				

(1) Valor de facturas a precio de venta.
 (2) Valor de los productos del pedido a precios de entrada en almacén de productos terminados.
 (Si existe contabilidad de coste se aplicará el coste standard o en su defecto el coste medio).

TERRITORIO

RESULTADO ECONOMICO POR PRODUCTOS

IMPRESO 2-B

MES

AÑO

CLIENTES	(1) VENTAS Pesetas	(2) COSTE FABRIC.		C O S T E S C O M E R C I A L E S										TOTAL COSTES			MARGEN NETO			
		Pesetas	% s/v.	Explotación almacén	Embalajes	Pérdidas	Cargas Financieras	Sueldos representantes	Comisio- nes	Transpor- tes	Venta Directa	Venta por Exposición	Publicidad y promo- ción	Transpor- tes Ordenes	Depósitos	Factura- ción		Cargas Financieras	(3) Pesetas	% s/v.
A																				
B																				
C																				
D																				
E																				
F																				
.																				
.																				
.																				
.																				
.																				
.																				
M																				
N																				
TOTAL MEDIA % SI VENTAS																				

(1) Valor de facturas a precio de venta.
 (2) Valor de los productos del pedido a precios de entrada en almacén de productos terminados.
 (Si existe contabilidad de coste se aplicará el coste standard o en su defecto el coste medio).

DISTRIBUCION				C O B R O				G A S T O S		
Cuentas		Depósitos		Facturación		Cargas Financieras		Conceptos	IMPORTE	
	%	Inversión	%	N.º Ordenes	%		%		En el mes	En el año
	100		100		100		100			
	-		-		-		-			



13186

