

5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS DECISIONES COMERCIALES³

La dirección comercial, una ciencia pero también un arte. El olfato comercial sirve para intuir y analizar. Para resolver problemas comerciales hace falta intuición, analizar y “olfatear”. Por eso se trata también de un arte, ya que cada persona aporta su granito de arena y su manera de realizar las actividades, convirtiéndola en especial y única.

Una manera de saber que la intuición del técnico en marketing va por el camino correcto es realizar esquemas conceptuales, una herramienta bastante eficaz. Se debe saber qué variables han de incluirse en los análisis, conocer la dirección en que se encaminarán y los requisitos previos para elaborar un buen esquema.

La empresa, los consumidores, los canales y los competidores son los enfoques cualitativos y cuantitativos en los que se enfocan siempre las situaciones comerciales, con el fin de escoger del mercado los elementos del “mix” comercial, como lo son los productos, precios, marcas, promociones, publicidad y fuerza de las ventas.

Es necesario tener mucha intuición sobre qué hacer con los números y cuentas para realizar un buen análisis cuantitativo, llevar y conocer adecuadamente los cálculos relacionados con la contabilidad de la empresa.

Es necesario tener habilidad para descubrir, entre la maraña de datos, los números relevantes. La mejor y única forma de desarrollar esta intuición es a través de la **exposición repetida** a distintas situaciones comerciales con creciente complejidad.

³ Nota técnica preparada por los Profesores José M^a Pons y José A. Segarra. Octubre de 1985.

5.1 NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES

El objetivo principal a la hora de realizar un análisis económico de alguna situación comercial es adivinar el impacto en los beneficios de las diferentes opciones de actividad abiertas. El beneficio es la diferencia entre los ingresos por ventas y los costes de permanecer en el negocio.

Es muy frecuente que los comerciales normalmente solo se fijen en los ingresos por ventas, intentando adivinar el tamaño del mercado actual y la demanda de cierto producto o servicio en especial. En todo momento se van realizando estimaciones del nivel de las ventas y controles de los programas comerciales. En el mundo del comercio no se está únicamente para vender más y más, sino también para generar mejores resultados en general.

A continuación, se pondrá un ejemplo para explicar la clasificación de los costes.

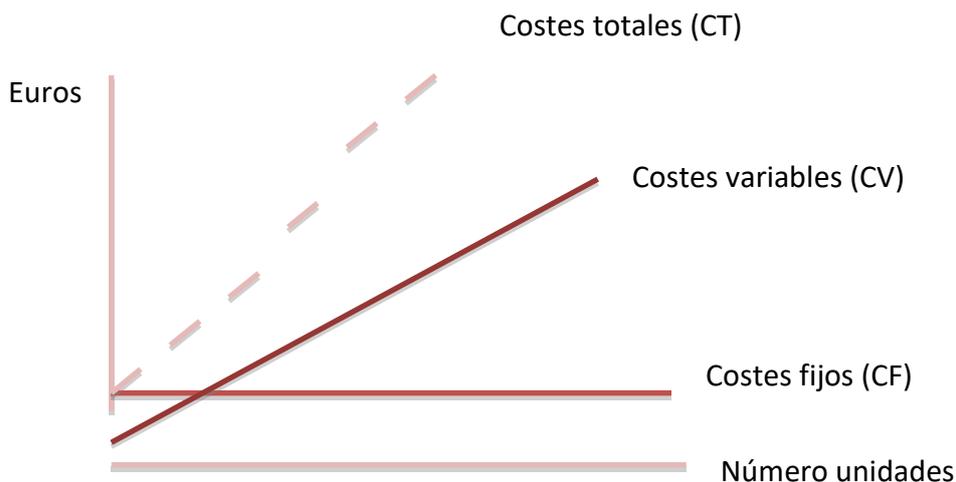
EJEMPLO: Un fabricante de monederos de cuero está considerando el lanzamiento de un nuevo producto, un monedero más moderno destinado a una parte más joven de la sociedad. El director comercial tiene que decidir lo siguiente: precio, gastos de publicidad para la hora del lanzamiento, márgenes recomendados a los detallistas y comisiones de los vendedores. El director comercial sabe que el número de monederos que fabrique y venda tendrá un efecto en los costes, pero también en los beneficios.

Algunas de las partes de los costes de los monederos varían tan a la par con el nivel de producción que se puede asumir una relación lineal entre volumen de producción y costes: costes variables. En nuestro ejemplo las materias primas (cuero, plástico, accesorios metálicos...) serían los costes variables.

Otras partes del coste son totalmente independientes del volumen de fabricación, es decir, no cambian al variar el volumen de producción. Así, los alquileres de planta, coste de personal, salario del director comercial, etc. permanecerán invariables sea cual sea el volumen de producción. A esto se le llaman costes fijos.

La Figura 1 muestra las curvas de costes variables (CV), costes fijos (CF) y costes totales (CT).

Figura 1: Costes variables, fijos y totales



5.2 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Después de señalar los costes variables, fijos y totales vamos a definir el Margen de Contribución. Este margen está formado por todos los fondos que le quedan al vendedor de un producto después de haberle quitado los costes variables asociados. También se puede referir al margen de contribución unitario (contribución unitaria), es decir, la contribución por unidad que se ha vendido a un precio específico.

Volvamos al ejemplo de los monederos.

El director comercial ha dicho que los venderá a 65 euros la unidad (precio de venta para el mayorista). Los costes variables de producción (materias primas) son 28 euros por unidad; el transporte desde la fábrica a los almacenes de los mayoristas es de 1,5€ por unidad; a los vendedores de les pagará un 5 % de comisión (3,25€). En resumidas cuentas, queda lo siguiente:

32,7 euros (28+1,5+3,25). Como se recibe en total 65 euros por unidad que se venda, el margen de contribución es de 32,25 euros (65-32,75).

5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se incluye después de los términos descritos anteriormente. Se trata de una herramienta de uso universal gracias a su facilidad y utilidad para el análisis de las consecuencias económicas de las decisiones. El punto de equilibrio, también denominado punto muerto, hace el cálculo de las ventas necesarias para cubrir todos los gastos (variables y fijos) asociados con el producto. Es el punto medio en unidades en el cual no se tienen beneficios ni pérdidas.

Anteriormente nos referimos a la ecuación básica del beneficio como la diferencia entre los ingresos totales por ventas y los costes totales, siendo:

Ingresos por ventas = Precio unitario x número de unidades

Costes totales = Costes variables + Costes fijos = (Coste variable unitario x número de unidades) + Costes fijos

La ecuación del beneficio se convierte, por tanto, en:

Beneficio = (Precio unitario x número unidades) – (Coste variable unitario x número de unidades) – Costes fijos = (Precio unitario – Coste variable unitario) x número de unidades – Costes fijos

Ya hemos visto que el precio unitario menos el coste variable unitario es el margen de contribución unitario.

Para obtener el punto de equilibrio, igualamos el beneficio a cero, con lo que la igualdad queda:

Margen de contribución unitario x número de unidades = Costes fijos

Y, por tanto:

Costes fijos

Número de unidades = _____

Margen de contribución unitario

Volviendo al ejemplo anterior, habíamos calculado que los costes variables unitarios eran 32,75€ y el margen de contribución unitario 32,25€. Vamos a suponer que los costes fijos asociados con la producción del nuevo monedero (personal de producción, alquiler y maquinaria) son 225.000€. Además, el director comercial piensa gastar 150.000€ más para anunciar el nuevo producto. ¿Cuántas unidades tendría que vender para recuperar todos los gastos invertidos?

Contribución unitaria = 32,25€/unidad

Costes fijos totales = 375.000 € (225.000 + 150.000)

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{375.000}{32,25\text{€}} = 11.628 \text{ unidades}$$

Si se venden menos de 11.628 unidades, incurriremos en pérdidas; mientras que cada unidad que vendamos por encima de esta cantidad, nos aportará 32,25€ de beneficio adicional.

El concepto del punto muerto puede servir para ayudar al director comercial en sus decisiones sobre los precios que se marcarán o en el nivel de los gastos comerciales. Pueden existir diferentes cantidades de tipos muertos, dependiendo de las hipótesis que se realicen o dependiendo del volumen que exista en el mercado.

Todas estas cifras y números del punto muerto o la contribución unitaria no tienen valor en sí mismas, porque nadie puede especificar y afirmar que, por ejemplo, un punto muerto de casi 12.000 unidades para el monedero es bueno o malo, a menos que se tengan datos verídicos para realizar comparaciones. Estos datos comerciales son necesarios para el director de marketing comercial de la empresa, el cual deberá añadir el tamaño del mercado de monederos en el área geográfica donde quiera comercializarlas, la tasa de crecimiento de ventas de monederos de cuero, las tendencias en los canales de distribución, la actividad y las tácticas de los competidores, entre otros.

En el Anexo número 7.2 puede encontrarse un ejercicio de conceptos y técnicas para practicar los conceptos desarrollados en esta nota técnica.

5.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor se refiere a la serie de acciones que lleva a cabo una persona o empresa desde que tiene un deseo o necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa, seguidamente, el producto o servicio. El estudio de este comportamiento incluye el estudio de todos los factores que influyen en las acciones realizadas. Se puede distinguir el comportamiento de consumidor particular o final y el comportamiento de las empresas.

En el comportamiento del consumidor final se incluye lo siguiente:

- Compra individual o grupal con el fin de consumir para uno mismo o para otras personas, con las cuales se tiene una relación, como puede ser familiar, de afecto o de amistad. O también a compras para terceros de carácter no lucrativo.
- Uso o consumo final de los productos y servicios comprados por uno mismo o para terceros.
- Factores internos y externos al individuo que influyen en el proceso de compra y en el uso del producto que se ha comprado.

El comportamiento de las empresas o compañías abarca la compra y consumo por parte de estas y otras organizaciones de los productos que añaden a sus procesos productivos; es decir, que utilizan para desarrollar los productos que ofrecen al mercado. También se estudian factores que puedan influir en el proceso de adquisición de los productos o en el uso o consumo del producto que se haya comprado.

① **Características del comportamiento del consumidor:**

- **Difícil:** Se dice que el carácter del consumidor es difícil o complejo porque su respuesta a los estímulos de la empresa tiende a ser no lineal. Habrán estímulos que le provoquen ganas de adquirir cierto producto y otros estímulos que no. Por eso es muy importante ir aportando nuevos estímulos que hagan que el consumidor cambie su comportamiento hacia mejor, hacia querer comprar un producto. Se debe trabajar mucho este aspecto.

La clase de estímulos pueden ser el tipo de publicidad que se haga del producto, la forma, color, tamaño o precio. El consumidor lo primero que ve es un producto, y debe entrarle por los ojos, más adelante profundizará más en las características del producto.

- **Cambia con el ciclo de la vida del producto:** El ciclo de la vida del producto constituye una serie de etapas por las que pasa el producto desde que sale a la venta al mercado hasta que se retira de este. Esta teoría del ciclo de la vida sugiere usar técnicas de marketing distintas a lo largo de cada etapa del producto. A medida que el producto se fortalece y afianza en el mercado y llega a la madurez, los clientes llevan a cabo un aprendizaje y mayor experiencia respecto al producto, como pueden ser sus características y lo que ellas aportan al consumidor.
- **Varía según el tipo de productos:** El comportamiento de los consumidores es inevitable que cambie según el producto. No todos los productos tienen el mismo interés ni el mismo riesgo. Si por ejemplo, la compra es importante para

el cliente será una compra de alta implicación. Si por el contrario la compra no es importante para el cliente será una compra de baja implicación.

La baja o alta implicación la podemos definir como el interés del cliente hacia el producto, cuanto más interés más se implicará el cliente en el producto, y se fijará en todas las características de este, y por lo tanto su carácter estará más abierto hacia el producto. Por este motivo es muy importante también trabajar los productos, desarrollarlos de manera que llamen la atención de los clientes.

2 Enfoques del comportamiento del consumidor

- Económico: Es cuando el comportamiento del cliente supone siempre una elección. Parte de la hipótesis de que el individuo tiene un conocimiento completo de sus necesidades y deseos y es capaz de actuar racionalmente para satisfacer sus necesidades, siendo su única motivación maximizar la utilidad.
- Psicosociológico: Implica todo el campo de las variables que influyen en el comportamiento del cliente: económicas, psicológicas y sociales.
- Motivacional: Este enfoque trata de explicar el comportamiento del cliente a partir de lo que les causa adquirir productos o servicios. Las personas actuamos siendo estimuladas por nuestras necesidades y actuamos para que sean paliadas y realizadas.

3 ¿Por qué se compra?

La respuesta a porqué un consumidor adquiere un producto, es decir, sus motivos o razones, requiere conocer los beneficios de los productos.

El cliente tiene necesidades que intenta satisfacer a través de los beneficios que le proporcionará el producto que compre. Estos beneficios se determinan a partir de las características del producto o servicio utilizando la frase “lo que significa que...”. Para ejemplificar este concepto veremos una tabla con diferentes ejemplos para entenderlo mejor:

CARACTERÍSTICAS PRODUCTO	BENEFICIO PRODUCTO
Es un monedero pequeño, lo que significa que...	Es fácil de llevar en el bolso o bolsillos.
Es una tarjeta aceptada como método de pago, lo que significa que...	No hace falta llevar grandes cantidades de dinero en efectivo encima.
Es una bici de montaña plegable, lo que significa que...	Podré llevarla más fácilmente en el coche e ir en bici por la montaña cuando quiera sin preocuparme de que la bici no me quepa o no pueda llevarla a cuestras.
Es un libro electrónico, lo que significa que...	Podré llevarlo en el bolso sin casi ocuparme espacio y peso.

5.5 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

1 Productos de consumo

Dependiendo de la duración pueden clasificarse en:

- **De consumo duradero:** Aquellos que pueden ser usados varias veces y de forma continuada durante un largo periodo de tiempo. Por ejemplo, un automóvil, un teléfono fijo, una televisión, nevera, DVD, etc.
- **De consumo destructivo:** Aquellos que se consumen en uno o pocos usos. Ejemplos son los alimentos, productos de limpieza, de higiene, cremas, etc.

Dependiendo de la frecuencia de compra y el esfuerzo que se realiza en la compra de productos:

- **Bienes de conveniencia:** De uso común y que se compran con bastante frecuencia:
 - Corrientes: Son los de uso general, productos del día a día, como por ejemplo el pan, la pasta, la leche, detergentes, productos de higiene íntima, etc.
 - Compra por impulso: Son productos que se compran sin planificación e impulsivamente. Productos como por ejemplo chicles, caramelos, pilas...
 - Compra de emergencia: Se adquieren cuando surge una emergencia y no disponemos de ellos en nuestros hogares. Como por ejemplo unas cadenas para las ruedas del coche cuando se produce una tormenta o se tiene prevista una, bombones cuando tenemos que ir al hospital a ver a un familiar o comida a domicilio cuando vienen visitas inesperadas.
- **Bienes de compra esporádica:** En estos productos hay más búsqueda de información de los productos y más comparaciones unos con otros. Como por ejemplo zapatos, vestidos, pantalones, muebles, etc.
- **Bienes de especialidad:** Son productos de características únicas o prestigiosas, o que tienen reconocimiento por la marca. El cliente hace un mayor esfuerzo para decidirse a comprarlo o no. Como por ejemplo cámaras de vídeo, prendas de vestir de marcas muy reconocidas y caras, coches de “grandes marcas” (BMW, Mercedes...).
- **Bienes de preferencia:** Son productos que suponen un esfuerzo menor pero una alta preferencia de marca. Como por ejemplo beber siempre de la misma marca de vino o cerveza porque nos gusta, comprar cada semana el mismo periódico y revista, la misma marca de champú, etc.

- **Bienes no buscados:** Son aquellos productos los cuales el cliente no tiene conocimiento alguno de su existencia en el mercado y lo encuentra por casualidad. O los conoce pero no los busca expresamente para adquirirlos. Un ejemplo son las pólizas de seguro, contrato con las compañías móviles, enciclopedias, libros...

② *Productos industriales*

Son los productos que compran las empresas. Se clasifican en lo siguiente:

- **Materias primas:** Materiales básicos que se convierten en parte del producto. Vienen de campos, granjas, mar, minas y bosques.
- **Equipo pesado:** Incluyen las máquinas y grandes herramientas para la fabricación de productos o que están relacionados con la producción. Como por ejemplo los tornos, las carretillas, fresadoras, grúas o camiones.
- **Equipo auxiliar:** No forma parte del producto definitivo, se usa en las diferentes acciones de producción o en las tareas administrativas de la empresa. Como por ejemplo las herramientas de mano, ordenadores, mesas y sillas.
- **Partes y componentes:** Productos terminados o a medio terminar que se añaden al producto pero que pueden identificarse y distinguirse de él, como puede ser una bujía, faros para el coche, etc.
- **Materiales:** Forman parte del producto pero no se distinguen con exactitud, como por ejemplo el alcohol en un líquido limpiador, los conservantes en los alimentos, etc.
- **Suministros:** Facilitan la producción de productos y las actividades de la empresa, como por ejemplo el papel, aceites o conservantes.
- **Servicios industriales:** Son intangibles que utilizan las empresas en sus actividades, como los servicios de administración y financieros, los de investigación, soporte a la producción y asesoría general.