

“Finanzas para profesionales del Marketing y Ventas” Joan Massons

Cap. 10 – Caso práctico Aislamientos, S.A.

Publicado por Ediciones Deusto

La empresa inició sus actividades hace treinta años, comercializando elementos aislantes como juntas de culata para motores, juntas tóricas para equipos sumergibles, etc.

De unos años para aquí comercializa también elementos rodantes y de transmisión como cojinetes y ejes.

El director de marketing es responsable de las 55 delegaciones de ventas que la empresa posee en toda la geografía española. Cada delegación de ventas consta de un pequeño equipo compuesto por el delegado-jefe, los vendedores, un administrativo y un responsable de almacén. Este equipo solía ser de unas seis u ocho personas como término medio.

De antiguo la dirección de marketing y la de finanzas están en conflicto por causa del grado de autonomía de decisión de estas delegaciones de ventas.

La dirección de marketing ha pensado que un grado de autonomía importante es un buen estímulo para el progreso en los volúmenes de ventas de las delegaciones. El baremo del éxito de una delegación ha sido el volumen de ventas y su crecimiento.

La dirección financiera identifica la autonomía con el “desmadre”. Los plazos de cobro de la clientela no se respetan por igual en todas las delegaciones. El grado de morosidad es distinto de una delegación a otra. Los criterios de refinanciación de clientes con retrasos en el pago son distintos para un delegado-jefe u otro. Cada delegación tiene su propio stock de producto, algunas piden género continuamente a la central y sirven tarde a la clientela. Otras sirven puntualmente. Otras acumulan stock que tardan en vender.

Lo cierto es que el propio director de marketing se ha cuestionado en más de un momento el grado de autonomía de las delegaciones de ventas cuando han ocurrido cosas que han actuado negativamente sobre la imagen de la empresa.

Así por ejemplo, el reparto o distribución de ciertos complementos salariales a los vendedores, se hacía con criterios diferentes y de ello se tenía noticia cuando dos vendedores de diferente zona se hacían amigos y ponían sobre el tapete molestos agravios comparativos.

Los diferentes plazos de suministro, la permisividad con las devoluciones de género, etc. eran diferentes por delegación y ello era comentado por clientes de provincias distintas lamentándose de las diferencias de trato. Los clientes situados en poblaciones limítrofes eran los más crispados, sobre todo cuando, además, estaban a mayor distancia de su capital de provincia que de la capital de la provincia vecina.

Cuando fui llamando a consulta pregunté a mis interlocutores si la empresa siempre había tenido 55 delegaciones o en el pasado se había funcionado con muchas menos delegaciones y áreas territoriales más extensas. La respuesta no me ayudó mucho. La red comercial fue adquirida ya con 45 delegaciones y lo que se sabía de la empresa anterior es que incluso en las épocas de pocas delegaciones se habían producido también problemas de carácter diverso y sobre todo un contacto más indirecto y mucho menos ágil con la clientela.



**SOFTWARE
GREENHOUSE**

(+34)932 531 650

mail@swgreenhouse.com

www.swgreenhouse.com

En ciertos momentos se pusieron en marcha dos tipos de medidas para intentar romper esta diversidad de políticas:

- a) Concentrar a título experimental algunas delegaciones en unas jefaturas de zona.
- b) Crear el “Plan estándar o normativo de operaciones”. Esta medida consistía en la confección –tras largas consultas y debates- de un manual que regulaba las relaciones de la delegación con sus vendedores y clientes.

El experimento de las jefaturas de zona no dio buen resultado ya que se constataron bajadas de ventas en las provincias aglutinadas y ello fue debido a pérdidas de agilidad en la relación con clientes.

La idea del “plan estándar de operaciones” ayudó algo más a unificar políticas con vendedores y clientes, pero la excesiva fidelidad al plan reportó inconvenientes que aconsejaron a la empresa seguir otorgando ciertos márgenes de tolerabilidad.

Del problema se hizo eco la dirección general, cuando los directores de marketing y finanzas lo pusieron sobre su mesa.

Había un cierto sentimiento en la dirección general a favor de continuar con la descentralización, pero acompañada de la intención de minimizar o reducir en lo posible sus inconvenientes.

Es evidente que la consulta que se me formuló tenía clarísimas connotaciones de tipo comercial, humano y logístico pero para mí existía un primer paso ineludible que era intentar objetivar la cuestión al máximo, cuantificando resultados y creando el sistema que nos permitiera identificar las situaciones que pudiéramos considerar anómalas.

Pensé en líneas generales que el sostenimiento de una gestión descentralizada podía ser un hecho diferencial importante para la empresa ante la competencia, siempre y cuando lo hiciéramos compatible con un sistema de control que fuera profundo, extenso y suficientemente ágil o versátil. Pensé que el trabajo debía llevarlo a cabo en colaboración con una empresa de *software* de confianza, puesto que ellos podían llegar a elaborar e implantar un *software* hecho a medida, que nos garantizara profundidad y versatilidad.

A partir de aquí podemos formularnos algunas preguntas:

1. ¿Qué nos interesa controlar realmente de cada delegación de ventas?
2. ¿Está usted de acuerdo en que el sistema de valorar las delegaciones por su volumen de ventas o por su progreso comercial es el mejor sistema?
3. ¿Es una buena medida el margen de contribución de las delegaciones?
4. ¿Es la delegación de ventas el único centro de beneficio que afecta la gestión del director de marketing?
5. ¿Cómo podríamos calcular el margen de contribución o resultado contributivo de cada delegación de ventas? ¿Y por otros centros de beneficio?

Pregunta 1. ¿Qué nos interesa controlar?

En términos generales el “éxito” de cada una de las 55 delegaciones de ventas.

Sí, claro.

Para algunos la cifra de ventas ... para otros el crecimiento de la cifra de ventas. También hay quien lo centra en el margen que dejan las ventas. Existen partidarios de conceptuar el éxito en margen porcentual sobre ventas, otros prefieren el valor absoluto como contribución marginal más o menos relevante para absorber gastos de estructura centralizados.

Ninguna de estas medidas es desdeñable, pero si pudiéramos calcular el rendimiento de los activos utilizados en cada delegación, tendríamos una visión más completa, ya que sería más definitiva e involucraría automáticamente las ya citadas.

Así pues el instrumento de control para cada delegación sería:

$$\frac{\text{Resultado contributivo}}{\text{Activo específico}} = \frac{\text{Resultado contributivo}}{\text{Ventas específicas}} \times \frac{\text{Ventas específicas}}{\text{Activo específico}}$$

Pregunta 2. ¿Volumen como buena medida de éxito de la delegación?

Si usted hubiera contestado afirmativamente a esta pregunta le hubiera dicho que se arrepintiera de inmediato y me telefonara para pedir perdón. La respuesta a la pregunta anterior significa que el control del éxito no es sólo el volumen sino:

Margen de contribución
Nivel de activo manejado

Pregunta 3. ¿Es una buena medida el margen?

La respuesta está contenida en la contestación a la pregunta anterior. El margen de contribución (capítulo 5) es mejor medida que el volumen de ventas pero es todavía insuficiente. ¿Es lo que obtiene una delegación, proporcional al activo que administra?

Pregunta 4. ¿La delegación de ventas único centro de beneficio?

Evidentemente no es el único. Disponiendo de un sistema informático potente, el resultado contributivo se puede controlar por:

delegaciones,
vendedores,
productos,
clientes,

Pregunta 5. ¿Cálculo del margen de contribución?

A) Resultado contributivo por delegación:

Ventas netas
- Coste mercadería
- Comisiones vendedores

=Margen bruto
- Publicidad
- Transporte
- Sueldos y Seguridad Social
- Alquileres
- Amortizaciones
- Impagados
- Varios

= Resultado de contribución

B) Resultado contributivo por delegación:

Ventas netas
- Coste mercadería
- Comisiones

=Margen bruto
- Transporte
- Sueldos y Seguridad Social
- Impagados
- Varios

= Contribución por vendedor

C) Margen de contribución por producto:

Ventas netas
- Coste mercaderías
- Comisión vendedores

=Margen bruto
- Publicidad

= Margen de contribución

D) Margen de contribución por cliente:

Ventas netas
- Coste mercaderías
- Comisión vendedor

=Margen bruto
- Impagados
- Varios

= Margen de contribución

¿Qué aportaba este nuevo sistema sobre el que existía anteriormente?

- ROA por delegación: no existía, no se había planteado nunca
- Resultado contributivo por delegación: existía algo remotamente parecido. Cada delegación “a su aire” enviaba su contabilidad. Lo que enviaba cada delegación tenía formato diferente. Bastantes de ellas mezclaban las comisiones con las retribuciones fijas al personal. Ninguna presentaba el margen bruto. Muchas confundían el coste de ventas con los envíos efectuados por la central. Eran poquísimas las que calculaban una amortización de su activo fijo ... un desastre
- Resultado contributivo por vendedor: sólo se controlaban ventas por vendedor, las comisiones también (ifaltaría más!) pero en cuenta aparte mezclada con el salario fijo. Había verdaderos líos con anticipos sobre comisiones y permisividades exageradas que se sabían demasiado tarde. Los gastos de traslados y viajes solían ir a un “cesto común”, pero no se controlaban vendedor por vendedor
- Resultado contributivo por producto: no existía, no se había planteado nunca
- Resultado contributivo por cliente: era inexistente

Implantar el nuevo sistema suponía un manejo de un millón de registros aproximadamente. La firma de *software* cumplió su misión. A partir de ahí fue posible compatibilizar la deseada descentralización de la gestión con un control suficientemente profundo que evitara divergencias de actuación y que asegurara el objetivo de rentabilidad de la empresa.

Presentar ahora todas las incongruencias y errores de gestión que se detectaron sería una tarea muy amplia, pero vamos a recoger una muestra de algunas de ellas para poner de manifiesto las capacidades del nuevo sistema.

Para no dificultar excesivamente el caso, hemos seleccionado 11 de las 55 delegaciones de ventas de la empresa. La selección se ha hecho en base a algunas particularidades interesantes de esas 11 delegaciones.

Los datos se han manejado para los últimos cinco años. No obstante, y tal y como se ha dicho, la herramienta informática utilizada (Hi-Spins¹) maneja del orden de un millón de registros. El análisis financiero de esta faceta de la comercialización de la empresa es posible gracias a herramientas informáticas de alto rendimiento.

Año / Delegación	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Albacete	985.506,46	995.226,08	1.030.015,49	1.084.233,76	1.212.043,33	5.307.025,12
Burgos	654.135,32	663.141,39	677.258,26	724.619,13	817.878,11	3.537.032,20
Cáceres	514.418,67	659.043,73	690.962,54	717.178,81	821.866,48	3.403.470,23
Granada	1.886.411,09	1.811.615,47	1.758.362,48	1.742.898,81	1.724.880,87	8.924.168,73
Lleida	1.198.779,11	1.217.966,31	1.255.954,69	1.298.504,28	1.428.602,29	6.399.806,68
Málaga	1.761.469,60	1.767.653,49	1.837.201,76	1.867.072,92	2.056.876,33	9.290.274,11
Oviedo	1.187.068,49	1.101.586,39	1.077.715,94	1.052.512,82	1.030.715,05	5.449.598,68
Palencia	633.775,92	644.735,10	670.899,49	673.390,61	728.050,45	3.350.851,58
Santander	2.074.671,32	2.114.352,82	2.147.074,71	2.260.001,35	2.650.953,03	11.247.053,23
Sevilla	2.104.304,54	2.153.889,64	2.292.783,40	2.514.181,41	2.938.610,36	12.003.769,35
Toledo	1.504.777,77	1.513.907,99	1.683.508,22	1.938.168,04	2.378.320,76	9.018.682,79
TOTAL	14.505.318,30	14.643.118,41	15.121.737,00	15.872.761,94	17.788.797,05	77.931.732,71

CUADRO 1. Ventas por año y delegación de ventas (en Euros)
(clasificación alfabética)

El cuadro 1 nos muestra las 11 delegaciones escogidas clasificadas por orden alfabético.

El cuadro se limita a recoger los volúmenes vendidos en €, criterio que en otros tiempos era el único para medir el éxito de la delegación de ventas.

Hi-Spins recogerá estos datos (útiles solamente cuando nos interesa seguir una delegación en concreto) y los traducirá al contenido del cuadro 2. En este cuadro aparece la clasificación de las delegaciones (podrían ser los 55 centros de ventas) según su cifra de ventas.

¹ El creador de Hi-Spins es el profesor Juan Carlos Gómez (Software Greenhouse, S.A., Barcelona 1993)

Año / Delegación	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Sevilla	2.104.304,54	2.153.889,64	2.292.783,40	2.514.181,41	2.938.610,36	12.003.769,35
Santander	2.074.671,32	2.114.352,82	2.147.074,71	2.260.001,35	2.650.953,03	11.247.053,23
Málaga	1.761.469,60	1.767.653,49	1.837.201,76	1.867.072,92	2.056.876,33	9.290.274,11
Toledo	1.504.777,77	1.513.907,99	1.683.508,22	1.938.168,04	2.378.320,76	9.018.682,79
Granada	1.886.411,09	1.811.615,47	1.758.362,48	1.742.898,81	1.724.880,87	8.924.168,73
Lleida	1.198.779,11	1.217.966,31	1.255.954,69	1.298.504,28	1.428.602,29	6.399.806,68
Oviedo	1.187.068,49	1.101.586,39	1.077.715,94	1.052.512,82	1.030.715,05	5.449.598,68
Albacete	985.506,46	995.226,08	1.030.015,49	1.084.233,76	1.212.043,33	5.307.025,12
Burgos	654.135,32	663.141,39	677.258,26	724.619,13	817.878,11	3.537.032,20
Cáceres	514.418,67	659.043,73	690.962,54	717.178,81	821.866,48	3.403.470,23
Palencia	633.775,92	644.735,10	670.899,49	673.390,61	728.050,45	3.350.851,58
TOTAL	14.505.318,30	14.643.118,41	15.121.737,00	15.872.761,94	17.788.797,05	77.931.732,71

CUADRO 2. Clasificación de las delegaciones por su volumen de ventas (en Euros)

Así pues podemos observar cómo la delegación de Sevilla que encabeza la clasificación vende cuatro veces más que la delegación de Palencia. Los motivos de ello pueden ser muy diversos: desde la capacidad de los vendedores de una delegación hasta la riqueza industrial de ciertas zonas. Barcelona, Madrid, Bilbao, etc. no han sido recogidas en la muestra por obvias razones de “gigantismo” relativo. A partir de este cuadro la Hi-Spins resolvería rápidamente cuestiones como la media de ventas obtenida por la muestra escogida, etc.

Este cuadro es susceptible de ser representado gráficamente como nos muestra la figura 1.

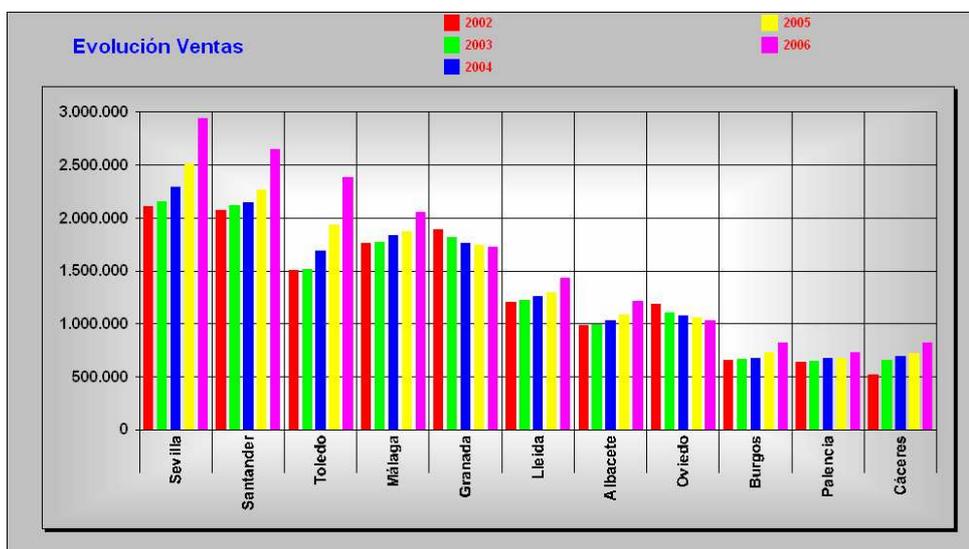


FIGURA 1. Ventas por delegación

Es evidente que no compartimos el criterio de la empresa de catalogar el éxito por la cifra de ventas, pero es útil un seguimiento de la importancia comercial de cada delegación de ventas.

El gráfico nos muestra la evolución de las ventas para cada delegación. En él podemos contemplar cómo Sevilla no es solamente el líder de ventas en la actualidad sino que ha experimentado una progresión meteórica en los últimos años.

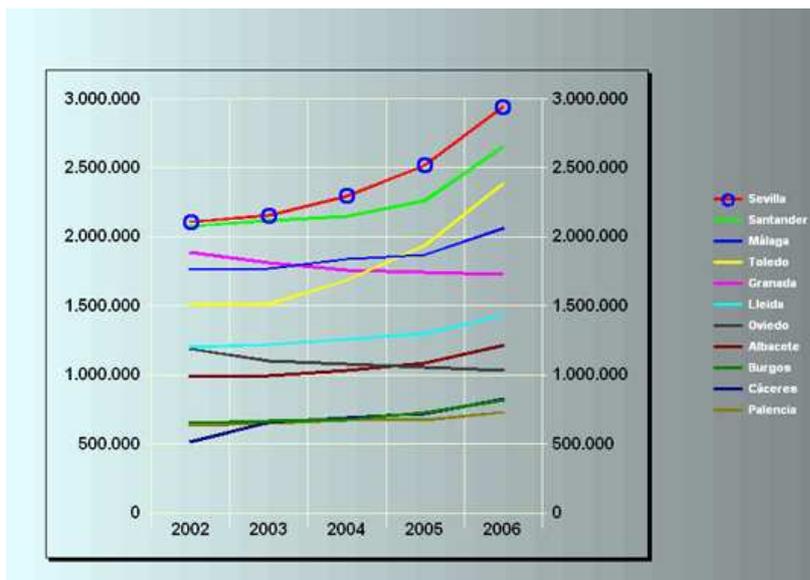


FIGURA 2. Evolución de las ventas por delegación

En el año 2002, la delegación de Sevilla estaba muy cerca de las ventas de Santander pero ahora se ha distanciado claramente. En el 2002 la delegación de Toledo estaba por debajo de Málaga y Granada. En los últimos años las ha aventajado en crecimiento comercial. Granada era en el año 2002 la tercera delegación, pero en los años considerados, sus ventas han decrecido en valor absoluto. A este paso, Lérida la “atrapará” pronto. El gráfico nos muestra cómo, en términos generales, las delegaciones de ventas líderes en volumen han crecido más vertiginosamente que los “farolillos rojos” de la clasificación.

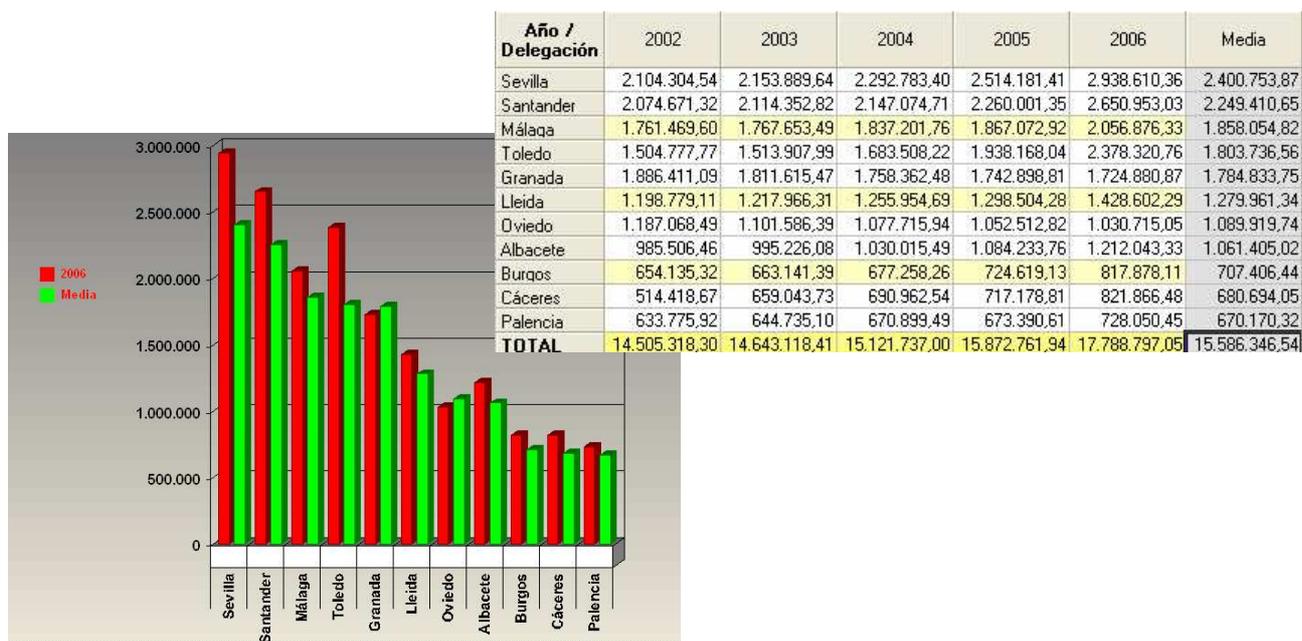


FIGURA 3. Comparativa entre Ventas y Media Vtas en los últimos 5 años

También se observa que el crecimiento del 2006 ha sido el más “generoso” de estos últimos tiempos.

Ciertamente, esta clase de constataciones son interesantes, pero son muy parciales y no significarían ningún progreso sobre lo que la empresa ya venía haciendo tradicionalmente.

Demos un paso hacia adelante. Veamos el margen de contribución que aportan las diversas delegaciones de ventas. Recordemos que este margen de contribución es el que permite cubrir los gastos comunes de toda la empresa y debe arrojar el BAIT o resultado de explotación.

Esto podemos verlo en el cuadro 3.

Año / Delegación	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Albacete	5,84%	4,83%	6,71%	8,28%	4,66%	6,05%
Burgos	4,38%	6,12%	6,37%	6,52%	6,03%	5,91%
Cáceres	0,58%	3,54%	2,05%	2,71%	4,13%	2,76%
Granada	6,07%	5,59%	4,83%	1,74%	2,91%	4,27%
Lleida	4,93%	3,39%	5,50%	9,51%	8,83%	6,55%
Málaga	13,20%	11,30%	11,34%	11,62%	11,88%	11,86%
Oviedo	4,69%	4,06%	3,91%	7,60%	2,97%	4,64%
Palencia	5,42%	9,70%	13,15%	11,57%	9,06%	9,81%
Santander	5,35%	7,46%	4,98%	7,51%	9,04%	6,98%
Sevilla	6,54%	5,88%	6,54%	4,69%	4,63%	5,57%
Toledo	9,56%	7,64%	5,98%	2,27%	0,52%	4,62%
TOTAL	6,74%	6,57%	6,46%	6,41%	5,87%	6,39%

Porcentaje global de contribución de la delegación de Málaga en los 5 últimos años

Porcentaje global de contribución de todas las delegaciones durante cinco años

Porcentaje global de contribución de todas las delegaciones para el año 2006

CUADRO 3. Margen porcentual de contribución por delegación

El cuadro fue construido en primera instancia por orden alfabético por si lo que queremos hacer es el seguimiento concreto de una o varias delegaciones en especial.

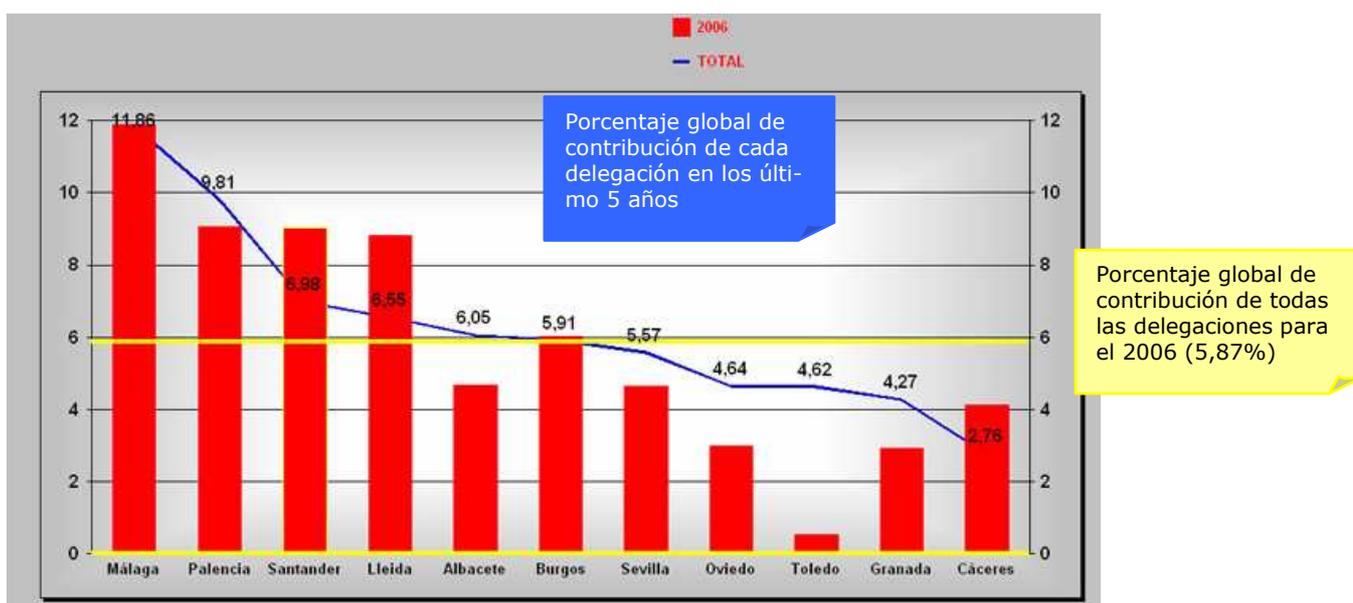


FIGURA 4. Comparativa entre el márgenes porcentuales de contribución

Quizás pudiera interesarnos ver de forma específica la delegación de Sevilla porque era la “campeona” de ventas.

Si así lo hiciéramos observaríamos que esa delegación obtiene en el 2006 un margen de contribución del 4,63%, inferior al total (que es la media de todos) en 1,24 puntos porcentuales (5,87% - 4,63%). Una constatación sorprendente sería observar cómo Toledo, que era la delegación número 3 en la clasificación de ventas, es el “farolillo rojo” en cuanto a margen y muy cercana al resultado nulo.

Este cuadro sería fácilmente traducido a una clasificación por importancia del margen de contribución en el año 2006:

1- Málaga	11,88%	4ª en ventas
2- Palencia	9,06%	iúltima en ventas!
3- Santander	9,04%	2ª en ventas (campeona en casi todo)
.....		
11- Toledo	0,52%	3ª en ventas (iespejismos!)

Esto corrobora lo dicho sobre que la cifra de ventas por sí sola no dice gran cosa cuando pueden ocurrir cosas tan dispares con el margen como se puede ver en la figura siguiente.

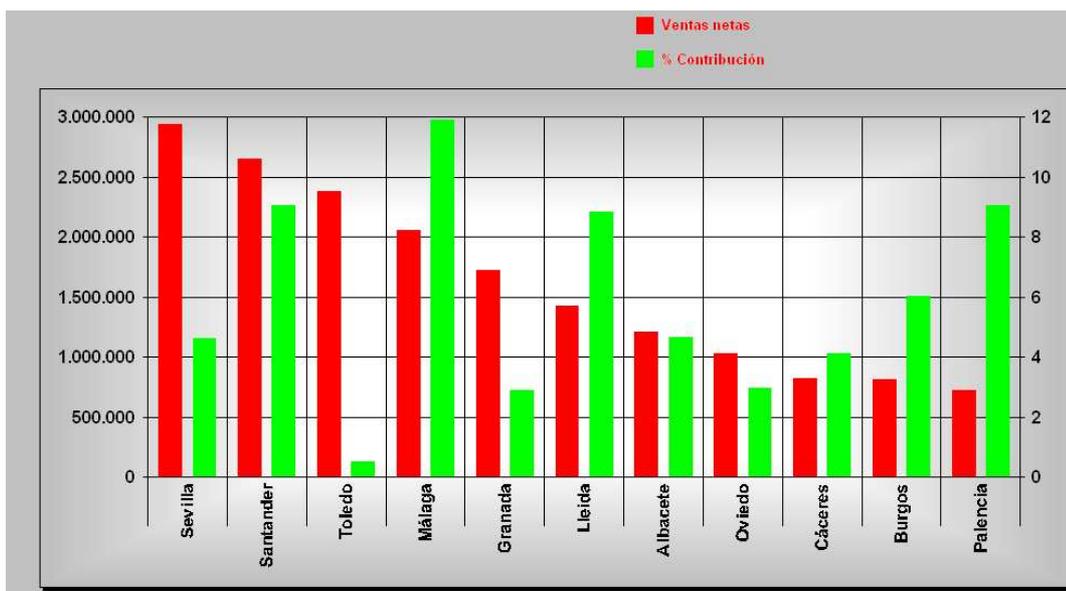


FIGURA 5. Comparativa entre Ventas y porcentaje de contribución

A partir de aquí nos interesaría contestarnos tres preguntas:

- ¿Qué hace que Toledo tenga tan débil margen de contribución?
- ¿Por qué Málaga es “líder” en margen de contribución?
- ¿Por qué ambas delegaciones son polos tan opuestos?

Para ello podemos consultar el cuadro 4, que nos muestra el estado de resultados específico de la delegación de ventas de Toledo.

“Finanzas para profesionales del Marketing y Ventas” , Joan Massons

Año	2002	2003	2004	2005	2006	TOTALES	RATIO
Ventas netas	1.504.777,77	1.513.907,99	1.683.508,22	1.938.168,04	2.378.320,76	9.018.682,79	
Coste mercadería	941.087,21	948.371,57	1.055.997,39	1.271.860,24	1.531.405,12	5.748.721,53	63,74%
Comisiones Vend.	75.501,89	76.331,96	83.859,63	97.583,53	120.002,76	453.279,77	5,03%
Publicidad y R.P.	22.634,47	21.796,85	25.556,14	28.748,23	36.529,63	135.265,32	1,50%
Transporte vendido.	11.171,61	11.725,50	12.342,60	14.984,12	19.822,00	70.045,83	0,78%
Sueldos y Seg. Soc.	143.895,85	148.416,81	162.703,53	171.086,60	178.730,43	804.833,22	8,92%
Alquileres	36.456,32	36.796,65	36.759,11	35.594,49	36.855,35	182.461,91	2,02%
Amortizaciones	14.577,90	14.630,18	14.347,66	14.352,29	14.400,41	72.308,44	0,80%
Impagados	76.659,53	92.962,37	139.183,36	205.550,10	356.668,18	871.023,54	9,66%
Trans. mercad varios	38.882,44	47.233,46	52.046,09	54.372,20	71.579,58	264.113,77	2,93%
Costes Variables	1.016.589,10	1.024.703,53	1.139.857,02	1.369.443,77	1.651.407,88	6.202.001,30	68,77%
Margen bruto	488.188,67	489.204,46	543.651,21	568.724,27	726.912,88	2.816.681,50	31,23%
Gastos Fijos Imput.	344.278,11	373.561,81	442.938,49	524.688,03	714.585,59	2.400.052,02	26,61%
Result. contributivo	143.910,56	115.642,65	100.712,72	44.036,24	12.327,30	416.629,48	4,62%
% Contribución	9,56%	7,64%	5,98%	2,27%	0,52%	4,62%	

CUADRO 4. Estado específico de resultados de Toledo

La construcción del cuadro sigue la pauta que ya habíamos presentado en páginas anteriores. A la derecha del mismo se ha hecho un pequeño artificio analítico. Se han sumado los valores de los 5 años considerados para obtener –más a la derecha- una media ponderada que nos indica la incidencia de algunos de los costos que nos resultan más indicativos. Esto mismo podía haberse hecho fácilmente año por año.

La lectura del margen de contribución de la delegación de Toledo nos indica que en el 2002 era tan “atractivo” como un 9,56%. A partir de ese año cae en picado hasta el “repulsivo” 0,52% actual.

¿Qué costes han podido influir en todo ello? Para saber qué costos de la delegación de Toledo pueden estar “disparados” necesitamos algún patrón de referencia. Ese marco de referencia va a ser el cuadro 5, que nos muestra incidencias medias de costos en el período considerado para el conjunto de delegaciones.

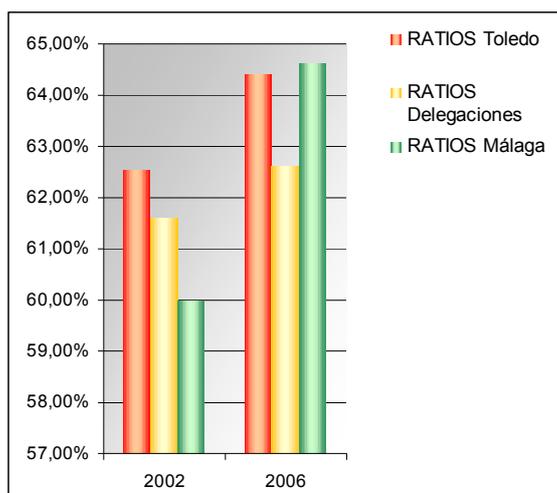
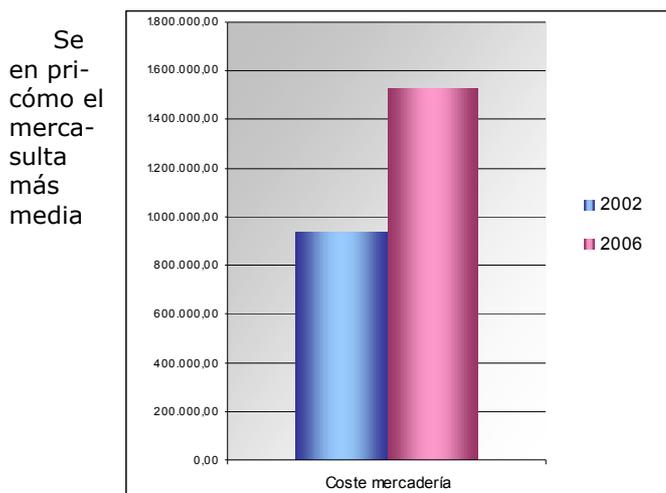
Año	2002	2003	2004	2005	2006	TOTALES	RATIO
Ventas netas	14.505.318,30	14.643.118,41	15.121.737,00	15.872.761,94	17.788.797,05	77.931.732,71	
Coste mercadería	8.934.474,52	9.037.826,77	9.349.430,38	9.913.190,94	11.139.526,64	48.374.449,26	62,07%
Comisiones Vend.	726.481,77	732.569,11	758.208,15	798.478,07	891.487,00	3.907.224,10	5,01%
Publicidad y R.P.	487.084,92	466.333,97	461.993,27	488.099,61	531.372,38	2.434.884,15	3,12%
Transporte vendido.	200.828,99	208.305,61	219.718,31	240.009,69	244.123,75	1.112.986,35	1,43%
Sueldos y Seg. Soc.	1.748.148,41	1.756.151,71	1.846.611,05	1.910.540,85	2.058.555,03	9.320.007,05	11,96%
Alquileres	170.983,51	177.241,58	187.364,48	196.696,82	197.312,19	929.598,58	1,19%
Amortizaciones	144.874,84	157.826,61	170.492,05	181.132,91	204.747,02	859.073,43	1,10%
Impagados	736.361,58	759.187,71	711.393,34	677.144,88	978.451,55	3.862.539,07	4,96%
Trans. mercad varios	378.495,50	386.115,66	439.784,40	450.446,43	498.191,75	2.153.033,74	2,76%
Costes Variables	9.660.956,29	9.770.395,88	10.107.638,53	10.711.669,02	12.031.013,64	52.281.673,36	67,09%
Margen bruto	4.844.362,01	4.872.722,53	5.014.098,47	5.161.092,93	5.757.783,41	25.650.059,34	32,91%
Gastos Fijos Imput.	3.866.777,76	3.911.162,86	4.037.356,89	4.144.071,18	4.712.753,67	20.672.122,36	26,53%
Result. contributivo	977.584,25	961.559,67	976.741,58	1.017.021,75	1.045.029,74	4.977.936,99	6,39%
% Contribución	6,74%	6,57%	6,46%	6,41%	5,87%	6,39%	

CUADRO 5. Resultados contributivos para el conjunto de delegaciones de ventas

“Finanzas para profesionales del Marketing y Ventas” , Joan Massons

Ahora podemos ir contrastando algunos de los datos de la delegación de Toledo con los del conjunto para la media de los años considerados.

	2002				2006			
	Importes Toledo	RATIOS Toledo	RATIOS global	RATIOS Málaga	Importes Toledo	RATIOS Toledo	RATIOS Global	RATIOS Málaga
Ventas netas	1.504.777,77				2.378.320,76			
Coste mercadería	941.087,21	62,54%	61,59%	60,00%	1.531.405,12	64,39%	62,62%	64,62%
Comisiones Vend.	75.501,89	5,02%	5,01%	5,10%	120.002,76	5,05%	5,01%	5,05%
Publicidad y R.P.	22.634,47	1,50%	3,36%	2,89%	36.529,63	1,54%	2,99%	1,36%
Transporte vended.	11.171,61	0,74%	1,38%	1,90%	19.822,00	0,83%	1,37%	1,83%
Sueldos y Seg. Soc.	143.895,85	9,56%	12,05%	10,39%	178.730,43	7,51%	11,57%	9,50%
Alquileres	36.456,32	2,42%	1,18%	1,70%	36.855,35	1,55%	1,11%	1,83%
Amortizaciones	14.577,90	0,97%	1,00%	0,30%	14.400,41	0,61%	1,15%	0,20%
Impagados	76.659,53	5,09%	5,08%	4,00%	356.668,18	15,00%	5,50%	3,29%
Trans. mercad varios	38.882,44	2,58%	2,61%	0,51%	71.579,58	3,01%	2,80%	0,44%
Costes Variables	1.016.589,10	67,56%	66,60%	65,10%	1.651.407,88	69,44%	67,63%	69,67%
Margen bruto	488.188,67	32,44%	33,40%	34,90%	726.912,88	30,56%	32,37%	30,33%
Gastos Fijos Imput.	344.278,11	22,88%	26,66%	21,70%	714.585,59	30,05%	26,49%	18,45%
Result. contributivo	143.910,56	9,56%	6,74%	13,20%	12.327,30	0,52%	5,87%	11,88%
% Contribución	9,56%				0,52%			



observa, mer lugar, costo de dería re- bastante alto que la de las de-

legaciones.

En cambio, esta delegación es enormemente moderada con el gasto de publicidad. ¿Por qué utilizar tan poco este arma?... de hecho ¡venden más que otras delegaciones con menor publicidad! ¿Para qué hacerla? ¿Cómo consiguen vender más con menor publicidad? Creo que lo sabremos enseñada.

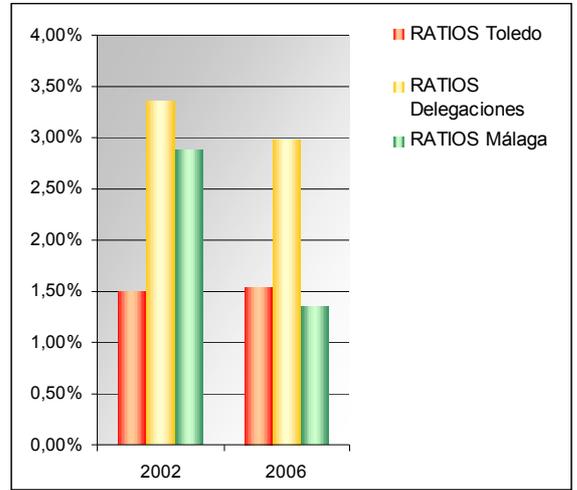
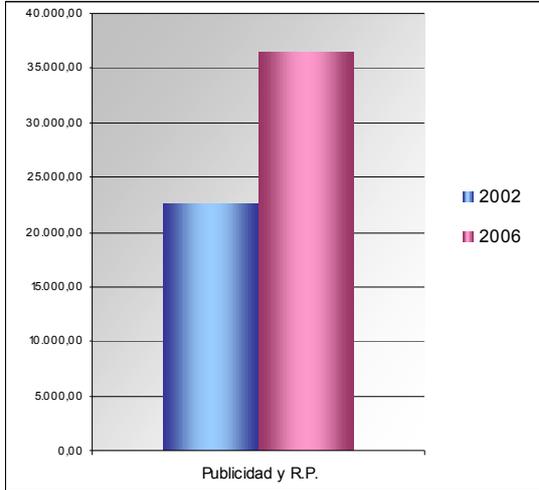


FIGURA 7. Publicidad y R.P.

Notable moderación salarial. ¿Vendedores baratos que venden los productos de menor margen?

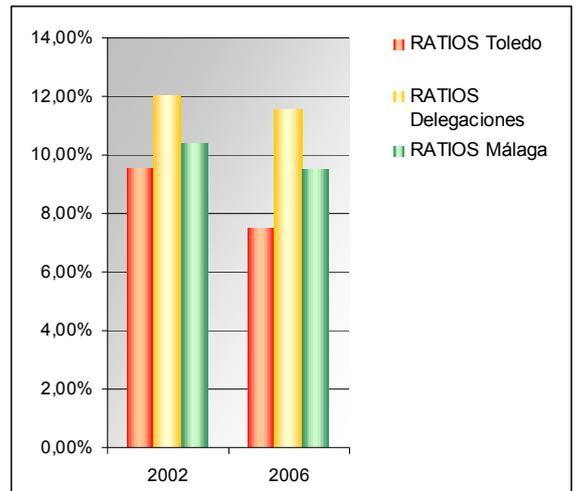
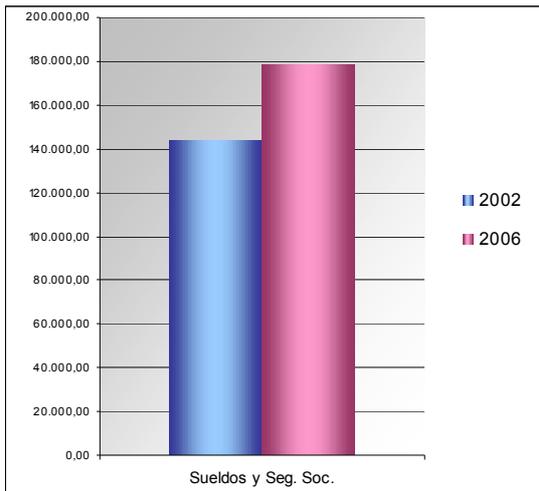


FIGURA 8. Sueldos y Seguridad Social

¡Impagados!... la debacle. La media de estos cinco años es muy alta y la cifra del último año es lógicamente más alta que la media del período.

Es fácil vender mucho sin seleccionar demasiado a la clientela... luego afloran enormes cifras de impagados. Así se entiende que no haga falta hacer mucha publicidad.

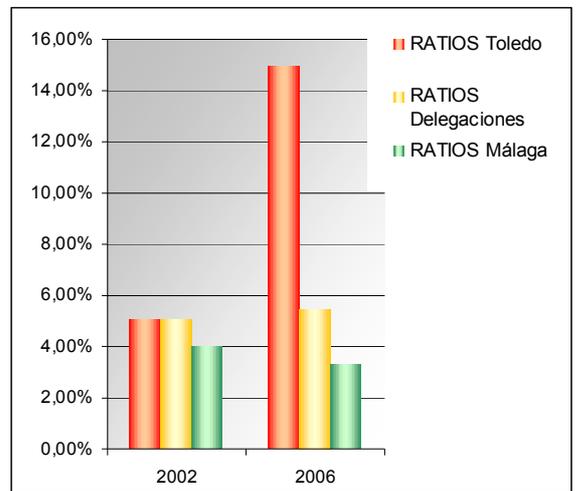
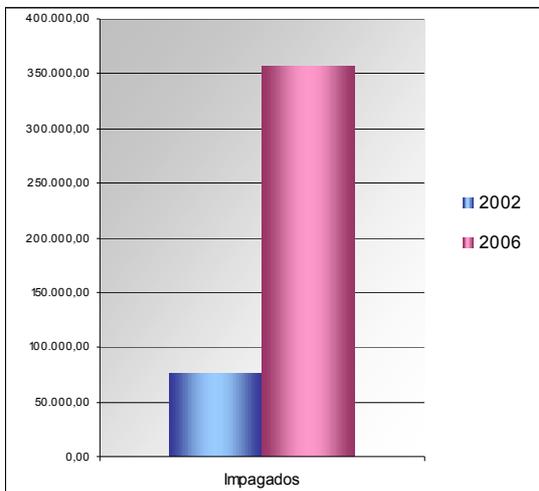


FIGURA 9. Impagados

¿Dónde radica el éxito de la delegación de Málaga? Comparemos esta delegación con el conjunto de delegaciones de ventas:

Año	2002	2003	2004	2005	2006	TOTALES	RATIO
Ventas netas	1.761.469,60	1.767.653,49	1.837.201,76	1.867.072,92	2.056.876,33	9.290.274,11	
Coste mercadería	1.056.950,28	1.071.526,53	1.109.062,81	1.124.076,10	1.329.127,01	5.690.742,74	61,25%
Comisiones Vend.	89.797,41	90.453,55	93.538,62	95.415,51	103.910,88	473.115,97	5,09%
Publicidad y R.P.	50.943,83	31.792,30	36.512,65	34.694,78	27.901,66	181.845,22	1,96%
Transporte vendido.	33.422,17	43.547,08	45.404,01	48.831,12	37.707,34	208.911,72	2,25%
Sueldos y Seg. Soc.	183.070,84	214.695,71	223.916,50	242.430,13	195.408,69	1.059.521,88	11,40%
Alquileres	30.026,59	33.059,02	35.004,88	36.131,93	37.675,63	171.898,06	1,85%
Amortizaciones	5.286,08	3.573,48	3.621,18	5.578,88	4.096,76	22.156,38	0,24%
Impagados	70.480,72	70.422,21	72.670,81	54.440,76	67.602,53	335.617,03	3,61%
Trans. mercad varios	9.003,81	8.874,03	9.139,55	8.481,93	9.100,71	44.600,02	0,48%
Costes Variables	1.146.747,70	1.161.980,08	1.202.601,43	1.219.491,61	1.433.037,89	6.163.858,71	66,35%
Margen bruto	614.721,90	605.673,41	634.600,34	647.581,31	623.838,43	3.126.415,40	33,65%
Gastos Fijos Imput.	382.234,03	405.963,83	426.269,59	430.589,54	379.493,31	2.024.550,30	21,79%
Result. contributivo	232.487,88	199.709,58	208.330,75	216.991,77	244.345,12	1.101.865,09	11,86%
% Contribución	13,20%	11,30%	11,34%	11,62%	11,88%	11,86%	

CUADRO 6. Estado específico de resultados de Málaga

	2002				2006			
	Importes Málaga	RATIOS Málaga	RATIOS Delegaciones	RATIOS Toledo	Importes Málaga	RATIOS Málaga	RATIOS Delegaciones	RATIOS Toledo
Ventas netas	1.761.469,60				2.056.876,33			
Coste mercadería	1.056.950,28	60,00%	61,59%	62,54%	1.329.127,01	64,62%	62,62%	64,39%
Comisiones Vend.	89.797,41	5,10%	5,01%	5,02%	103.910,88	5,05%	5,01%	5,05%
Publicidad y R.P.	50.943,83	2,89%	3,36%	1,50%	27.901,66	1,36%	2,99%	1,54%
Transporte vendido.	33.422,17	1,90%	1,38%	0,74%	37.707,34	1,83%	1,37%	0,83%
Sueldos y Seg. Soc.	183.070,84	10,39%	12,05%	9,56%	195.408,69	9,50%	11,57%	7,51%
Alquileres	30.026,59	1,70%	1,18%	2,42%	37.675,63	1,83%	1,11%	1,55%
Amortizaciones	5.286,08	0,30%	1,00%	0,97%	4.096,76	0,20%	1,15%	0,61%
Impagados	70.480,72	4,00%	5,08%	5,09%	67.602,53	3,29%	5,50%	15,00%
Trans. mercad varios	9.003,81	0,51%	2,61%	2,58%	9.100,71	0,44%	2,80%	3,01%
Costes Variables	1.146.747,70	65,10%	66,60%	67,56%	1.433.037,89	69,67%	67,63%	69,44%
Margen bruto	614.721,90	34,90%	33,40%	32,44%	623.838,43	30,33%	32,37%	30,56%
Gastos Fijos Imput.	382.234,03	21,70%	26,66%	22,88%	379.493,31	18,45%	26,49%	30,05%
Result. contributivo	232.487,88	13,20%	6,74%	9,56%	244.345,12	11,88%	5,87%	0,52%
% Contribución	13,20%				11,88%			

En todos, absolutamente en todos los costos analizados, esta delegación se sitúa por debajo de la media.

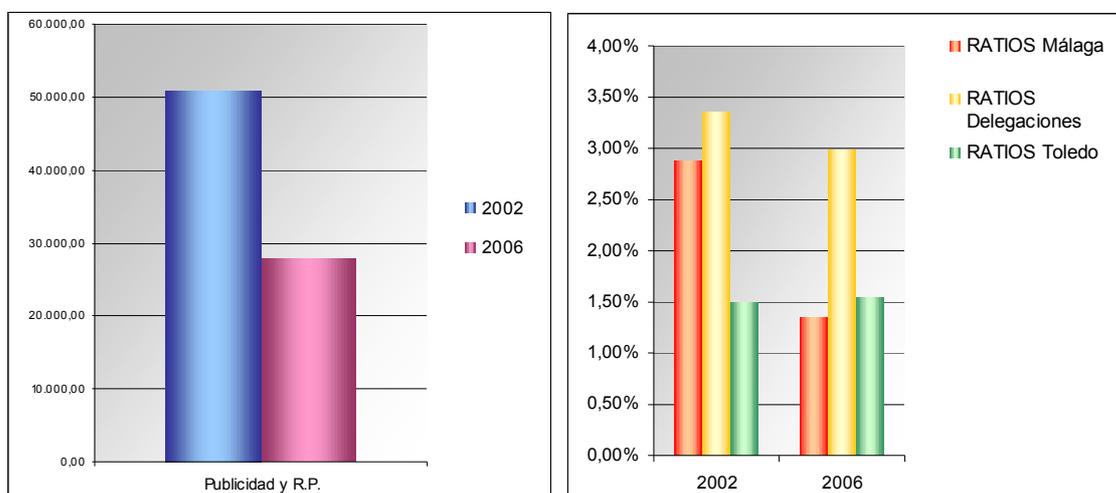


FIGURA 10. **Publicidad y R.P.**

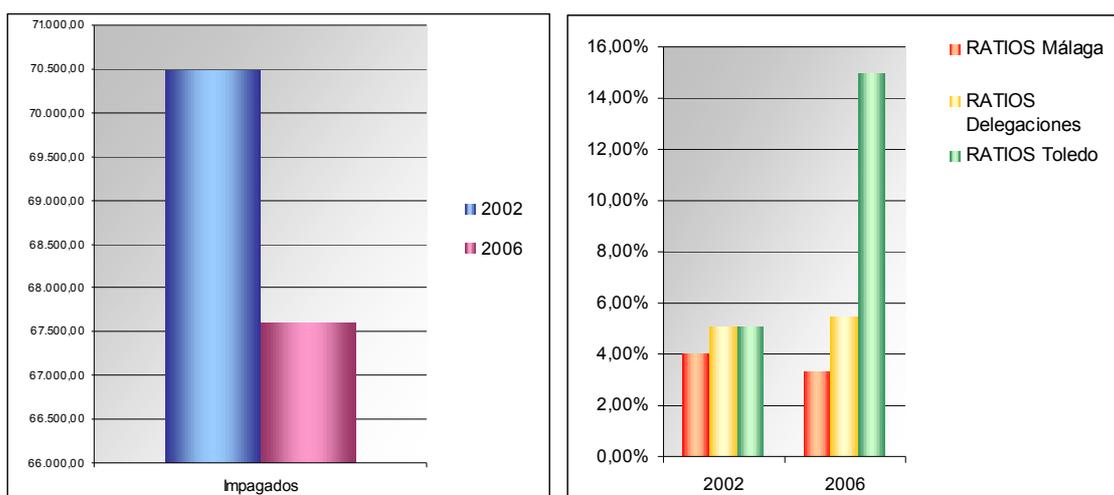


FIGURA 11. **Impagados**

No hace tanto uso de la publicidad como otras delegaciones, pero elige bien a su clientela que le provoca muchos menos impagados que al conjunto de zonas de venta. Un ejemplo a seguir.

¿Podemos parar aquí el análisis de una delegación que funciona tan bien?

Hay más cosas a mirar. Hemos dicho en páginas anteriores que también el vendedor es un centro de beneficio a contemplar. La vieja informática no nos brinda tantas posibilidades como la actual. Esta idea nos permite extraer el cuadro 7 en donde es posible ver los márgenes que generan las cuentas de resultados individualizados de cada vendedor en la Delegación de Málaga.

Año / Vendedor	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Málaga Vend. A	24,55%	23,13%	23,12%	24,07%	21,04%	23,03%
Málaga Vend. B	8,31%	9,63%	9,69%	9,34%		9,21%
Málaga Vend. C	26,14%	24,71%	25,21%	25,78%		25,45%
Málaga Vend. D	20,63%	20,10%	19,66%	20,72%	28,35%	22,92%
Málaga Vend. E	26,48%	16,77%	17,31%	15,67%	15,51%	18,20%
Málaga Vend. F				21,16%	29,62%	26,83%
Málaga Vend. G					-8,41%	-8,41%
TOTAL	21,93%	19,10%	19,38%	19,83%	19,26%	19,88%

CUADRO 7. Márgenes de contribución por año y vendedor

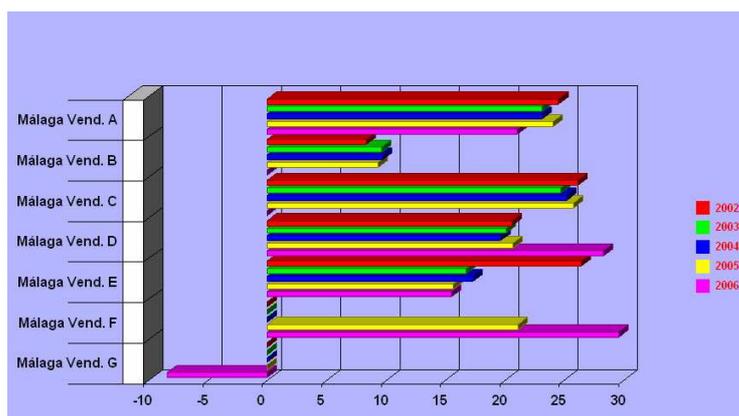


FIGURA 12. Vendedores Málaga

El vendedor E era el “campeón” de margen en el año 2002, pero ha ido contribuyendo peor hasta ser un modesto “contribuyente” en el último año.

El vendedor C era fantástico y muy regular, pero se ha ido de la empresa o se ha jubilado en el 2006 .

Diferente es el caso del discreto vendedor B, que tampoco está en el último año.

El consistente y sólido vendedor D se beneficia seguramente en el año 2006 de la marcha de B y C.

En el año 2005 han fichado a F: un “crack”, un vendedor “estrella” que arranca con un 21,16% y al año siguiente aprovecha la “tajada” de B y C para ser el “campeón”.

¿Qué pasa con el nuevo vendedor G? Da margen de contribución *negativo*. Dicho crudamente: ojalá la delegación de Málaga no lo hubiera tenido en el 2006 porque le ha traído pérdidas. ¿Por qué? Veamos el cuadro número 8.

Vendedor	Málaga Vend. A	Málaga Vend. D	Málaga Vend. E	Málaga Vend. F	Málaga Vend. G	TOTALES	RATIO
Ventas netas	471.731,39	440.012,02	520.543,31	378.752,20	245.837,42	2.056.876,33	
Coste mercadería	308.332,69	261.691,98	353.014,01	218.213,21	187.875,13	1.329.127,01	64,62%
Comisiones Vend.	23.703,24	22.060,95	26.628,87	19.202,13	12.315,69	103.910,88	5,05%
Margen bruto	139.695,46	156.259,09	140.900,43	141.336,86	45.646,60	623.838,43	30,33%
Transporte vendido.	3.797,99	7.481,51	5.254,86	8.755,63	12.417,36	37.707,34	1,83%
Sueldos y Seg. Soc.	25.540,14	23.180,47	27.781,40	17.007,09	19.688,18	113.197,28	5,50%
Impagados	9.915,18	0,00	23.952,29	1.499,53	32.235,53	67.602,53	3,29%
Result. contributivo	99.231,13	124.724,34	80.740,66	112.201,35	-20.666,91	396.230,57	19,26%
% Contribución	21,04%	28,35%	15,51%	29,62%	-8,41%	19,26%	

CUADRO 8. Detalle del margen de contribución por vendedor en el año 2006 (Málaga)

Lo que le pasa a G es:

- Sus venta son las menores (menos de la mitad del campeón y dos tercios de F)
- Su coste de mercadería es más alto que la media de sus compañeros. Vende los productos de batalla
- Viaja más que todos los demás pero con menos éxito. Su sueldo es incomprensible al lado de F
- La cifra de impagados es alucinante. Lo poco que vende lo coloca desesperadamente a cualquiera... y el delegado-jefe ha tolerado demasiado

O este vendedor endereza el rumbo o no puede continuar en la empresa.

No podemos acabar el desarrollo de este caso sin recordar lo dicho al principio del mismo: la verdadera y más definitiva medida del éxito de una delegación, tampoco es el margen de contribución, sino el rendimiento específico del activo de la misma.

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Albacete	19%	4	5%	35	46
Burgos	12%	2	6%	35	36
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Granada	15%	5	3%	26	43
Lleida	20%	2	9%	32	37
Málaga	63%	5	12%	26	38
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Palencia	17%	2	9%	47	39
Santander	27%	3	9%	18	44
Sevilla	8%	2	5%	48	124
Toledo	2%	4	1%	32	51
TOTALES	17%	3	6%	32	55

CUADRO 9. Rendimiento del activo en el año 2006

El “campeón” de ROA en el año 2006 es Málaga, pero no podíamos decirlo antes, cuando solamente contemplábamos el margen de contribución. Ahora se confirma. Le sigue Santander, tras él va el área de Lérída... ¡que era la sexta en ventas!... y la cuarta en margen.

Las peores son Toledo, Sevilla y Cáceres que están dando rendimientos que sin computar los gastos fijos comunes de la empresa ya están por debajo del tipo de interés del mercado.

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Málaga	63%	5	12%	26	38
Granada	15%	5	3%	26	43
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Albacete	19%	4	5%	35	46
Toledo	2%	4	1%	32	51
Santander	27%	3	9%	18	44
Lleida	20%	2	9%	32	37
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Burgos	12%	2	6%	35	36
Palencia	17%	2	9%	47	39
Sevilla	8%	2	5%	48	124
TOTALES	17%	3	6%	32	55

Veamos qué ocurre con el doble efecto de rotación y margen.

Las delegaciones de Granada y Oviedo son las que presentan la rotación más alta, son las que han adecuado mejor el volumen de sus activos a las ventas que han conseguido, pero son precisamente las dos zonas cuyas ventas han bajado.

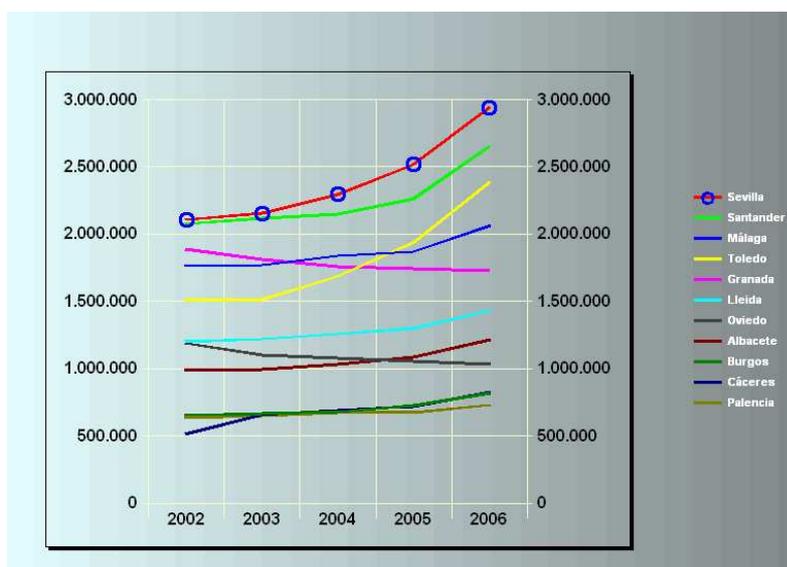


FIGURA 13. Evolución de las ventas

Eso nos indica que no siempre es una virtud la ágil rotación. Posiblemente (podremos comprobarlo) Granada y Oviedo son muy “severas” con sus plazos de clientes o con la abundancia de stocks para suministro rápido y eso hace que su clientela se haya retraído y elija a competidores más ágiles. Queda pendiente esta comprobación. Los márgenes de Granada y Oviedo son muy bajos y el efecto final sobre el ROA podría ser mejor

“Finanzas para profesionales del Marketing y Ventas” , Joan Massons

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Málaga	63%	5	12%	26	38
Granada	15%	5	3%	26	43
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Albacete	19%	4	5%	35	46
Toledo	2%	4	1%	32	51
Santander	27%	3	9%	18	44
Lleida	20%	2	9%	32	37
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Burgos	12%	2	6%	35	36
Palencia	17%	2	9%	47	39
Sevilla	8%	2	5%	48	124
TOTALES	17%	3	6%	32	55

Sevilla, Burgos y Cáceres presentan rendimientos bajos por su lenta rotación. También será preciso saber por qué razón ocurre este hecho adverso.

La delegación de Málaga es campeona de margen y rotación a mucha distancia de la subcampeona que es Santander. Esta delegación presenta una rotación muy distante de la que es capaz de obtener Málaga.

Al notable “farolillo rojo” que es Toledo le perjudica mucho más el bajo margen que la rotación que es más alta que la media del conjunto.

Volvamos ahora al caso de Granada y Oviedo para ver qué ocurre con la rotación de stocks y cuentas a cobrar. Granada rota su stock en 26 días... ¿indica esto un stock excesivamente bajo? Está claro que es una de las delegaciones con más ágil rotación de stocks:

1. Santander 18 días
2. Málaga 26 días
3. Granada 26 días
4. Oviedo 28 días

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Ventas netas	Plazo de cobro
Santander	27%	3	9%	18	2.650.953,03	44
Málaga	63%	5	12%	26	2.056.876,33	38
Granada	15%	5	3%	26	1.724.880,87	43
Oviedo	15%	5	3%	28	1.030.715,05	39
Cáceres	8%	2	4%	31	821.866,48	34
Toledo	2%	4	1%	32	2.378.320,76	51
Lleida	20%	2	9%	32	1.428.602,29	37
Albacete	19%	4	5%	35	1.212.043,33	46
Burgos	12%	2	6%	35	817.878,11	36
Palencia	17%	2	9%	47	728.050,45	39
Sevilla	8%	2	5%	48	2.938.610,36	124
TOTALES	17%	3	6%	32	17.788.797,05	55

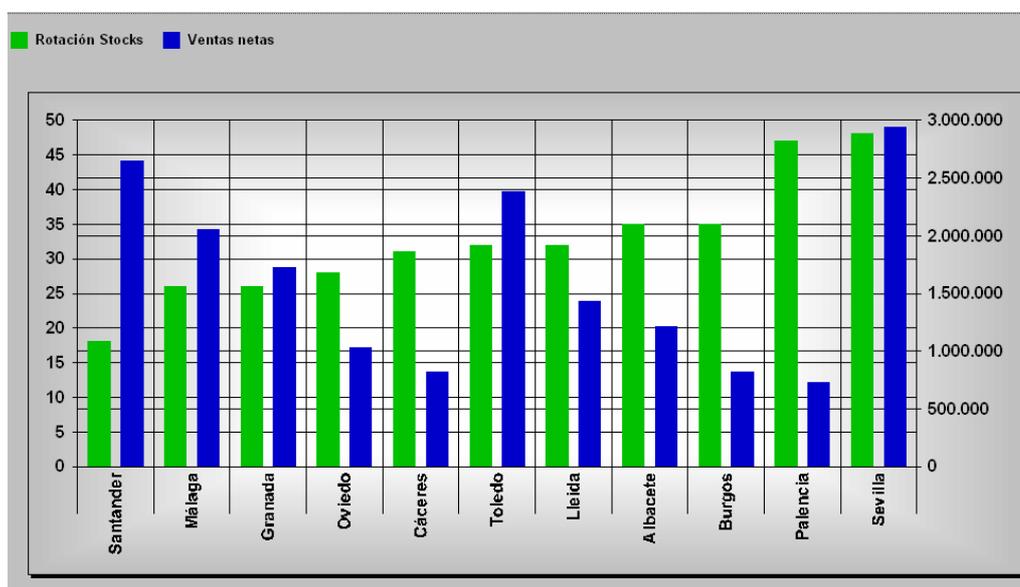


FIGURA 14. Comparativo Rotación stocks y Ventas netas por delegación

La rotación media de stocks está en 32 días. Es pues evidente que las demás delegaciones utilizan más el arma de un stock abundante y variado para servir más rápidamente a la clientela. Sin embargo, Santander y Málaga son campeonas de ventas con stocks proporcionalmente reducidos ¿por qué? Sólo una constatación sobre el terreno nos llevaría a ilustrar este punto y procurar que Málaga y Santander fueran ejemplo para las demás delegaciones.

En cuanto al plazo de cobro (Figura 15):

1. Cáceres 34 días
2. Burgos 36 días
3. Lérida 37 días
4. Málaga 38 días
5. Oviedo 39 días
6. Palencia 39 días
7. Granada 43 días

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Burgos	12%	2	6%	35	36
Lleida	20%	2	9%	32	37
Málaga	63%	5	12%	26	38
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Palencia	17%	2	9%	47	39
Granada	15%	5	3%	26	43
Santander	27%	3	9%	18	44
Albacete	19%	4	5%	35	46
Toledo	2%	4	1%	32	51
Sevilla	8%	2	5%	48	124
TOTALES	17%	3	6%	32	55

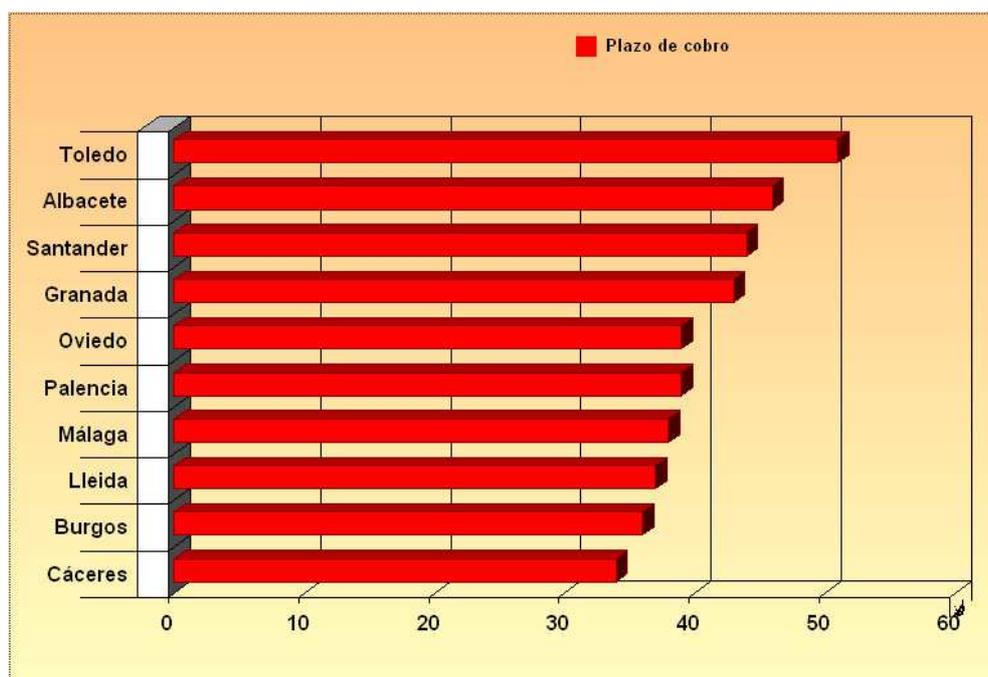


FIGURA 15. Plazos de cobro por delegaciones

Hay cuatro delegaciones más “severas” que Oviedo y seis que aventajan a Granada en cuanto a control del plazo de cobro. Luego esta explicación no es válida. La última explicación que cabe sobre la más ágil rotación de Granada y Oviedo es que sus edificios de almacén y oficinas lo sean en régimen de alquiler. Ello no es motor de ventas, pero obliga a un estudio detallado de la relación rotación x margen.

¿Compensa económicamente que las delegaciones de ventas alquilen los edificios en lugar de tenerlos en régimen de propiedad?-

Ya conocemos la operativa económica para contestar a estas preguntas².

Observemos cómo en materia de rotación de stocks, la dispersión de datos es mucho menor que en el caso del plazo de cobro. No obstante, los casos de Sevilla y Palencia merecen estudio aparte puesto que su lenta rotación de stocks se separa mucho de la permanencia media calculada en 32 días. Pero el caso flagrante es el del plazo de cobro.

Obtenemos una media de 55 días... con una única delegación de ventas que se separa de ella: Sevilla de nuevo. Estas situaciones anómalas hacen que los valores medios pierdan su sentido como guías. Se daría la curiosa circunstancia de que todas las delegaciones, menos Sevilla, rotan por debajo de la media.

Una manera más objetiva de analizar el tema sería poner Sevilla “en cesto aparte” y recalcular de nuevo la media. La herramienta informática de constante referencia efectúa este tipo de salvedades con enorme rapidez.

²Capítulo 6 del libro “Finanzas para no profesionales de marketing y ventas”. Joan Massons, Ediciones Deusto

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Albacete	19%	4	5%	35	46
Burgos	12%	2	6%	35	36
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Granada	15%	5	3%	26	43
Lleida	20%	2	9%	32	37
Málaga	63%	5	12%	26	38
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Palencia	17%	2	9%	47	39
Santander	27%	3	9%	18	44
Toledo	2%	4	1%	32	51
TOTALES	20%	3	6%	29	42

CUADRO 10. Rendimiento del activo (sin datos Sevilla) en el año 5

El cuadro 9 quedaría modificado, obteniéndose el cuadro 10. Este nuevo cuadro nos muestra que tanto la rotación de stocks como el plazo de cobro de clientes se hacen ahora más exigentes y representativos del comportamiento de las delegaciones de ventas. El sesgo que imprimía la zona de Sevilla era muy fuerte. La rotación de stocks de la delegación de Palencia es ahora más cuestionable que antes.

Delegación	Rendimientos	Rotación Activos	Margen	Rotación Stocks	Plazo de cobro
Albacete	19%	4	5%	35	46
Burgos	12%	2	6%	35	36
Cáceres	8%	2	4%	31	34
Granada	15%	5	3%	26	43
Lleida	20%	2	9%	32	37
Málaga	63%	5	12%	26	38
Oviedo	15%	5	3%	28	39
Palencia	17%	2	9%	47	39
Santander	27%	3	9%	18	44
Toledo	2%	4	1%	32	51
TOTALES	20%	3	6%	29	42

Plazos de cobro > 42
Rotación de stocks > 35

En definitiva, este caso ha querido mostrarnos cómo los instrumentos financieros no solamente sitúan la responsabilidad de la dirección de marketing en la consecución del ROA de la empresa, sino cómo también representan herramientas que en sí mismas ayuden a entender la propia gestión.

En el caso que acabamos de ver, la gestión de las delegaciones de ventas estaba encomendada al director de marketing de la compañía.

Existía una gran dificultad en atribuir a estas delegaciones de ventas un cierto grado de autonomía.

La carta de la libertad autonómica solamente puede jugarse cuando hay un grado ágil de la información y además planteado con el máximo de objetividad posible.

Deben emprenderse acciones rápidas y urgentes con Toledo y Sevilla. Es cierto que la delegación de Málaga es un éxito, pero tiene un problema pendiente con un nuevo vendedor cuyo sueldo es más alto que el de otro que es más eficiente que él.

En resumen: el patrón del “volumen” hubiera hecho que la atención del director de marketing hubiera “pasado de largo” posiblemente sobre Sevilla y Toledo. Pero el patrón de ROA encaminará de otra forma su labor de gestión. Hay instrumentos financieros que sin lugar a dudas deben formar parte de la cultura empresarial del director de marketing.

Hemos pretendido que este caso sea un buen ejemplo de ello.