



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADEO Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADEO Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO Y RENTABILIDAD ¹

En mercadeo, el logro de los objetivos y las metas es un lenguaje de curso común. Sin embargo, es menos común que en esta área se entienda que la empresa no gana mucho si se logran sus objetivos y metas, pero no opera con rentabilidad. Ambas cosas van de la mano y deben ser un concepto que se entienda en forma integral. El desarrollo de esta temática es eje central de la presente lectura.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los costos fijos y los variables son generados por la organización

Punto de equilibrio

Aunque este concepto se refiere al área financiera, en mercadeo es fundamental que se considere como una relación sobre las libertades y restricciones que la organización de marketing deberá considerar en su operación. El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los costos fijos y los variables son generados por la organización. En este punto la empresa no gana ni pierde. Si la organización de ventas logra incrementar la operación a partir de este punto, empezará a generar utilidades. Por el contrario, si sus ventas decaen, generará pérdidas. Esa es la razón por la cual es muy importante para la organización de marketing, y de ventas en particular, el conocer dónde se ubica este punto, en función de las ventas. Teóricamente es posible estimarlo aun antes de iniciar operaciones. De hecho, esa sería una condición saludable como requisito al inicio de una nueva operación, ya sea de una nueva empresa, una nueva organización de ventas, el lanzamiento de una nueva línea de productos o servicios, o un producto o servicio en particular.

¹ Este apartado se desarrolla con base en: Kotler y Armstrong, 2013, p.A45



En la figura siguiente se ilustra el punto de equilibrio, en función de un precio de venta y de las unidades vendidas.

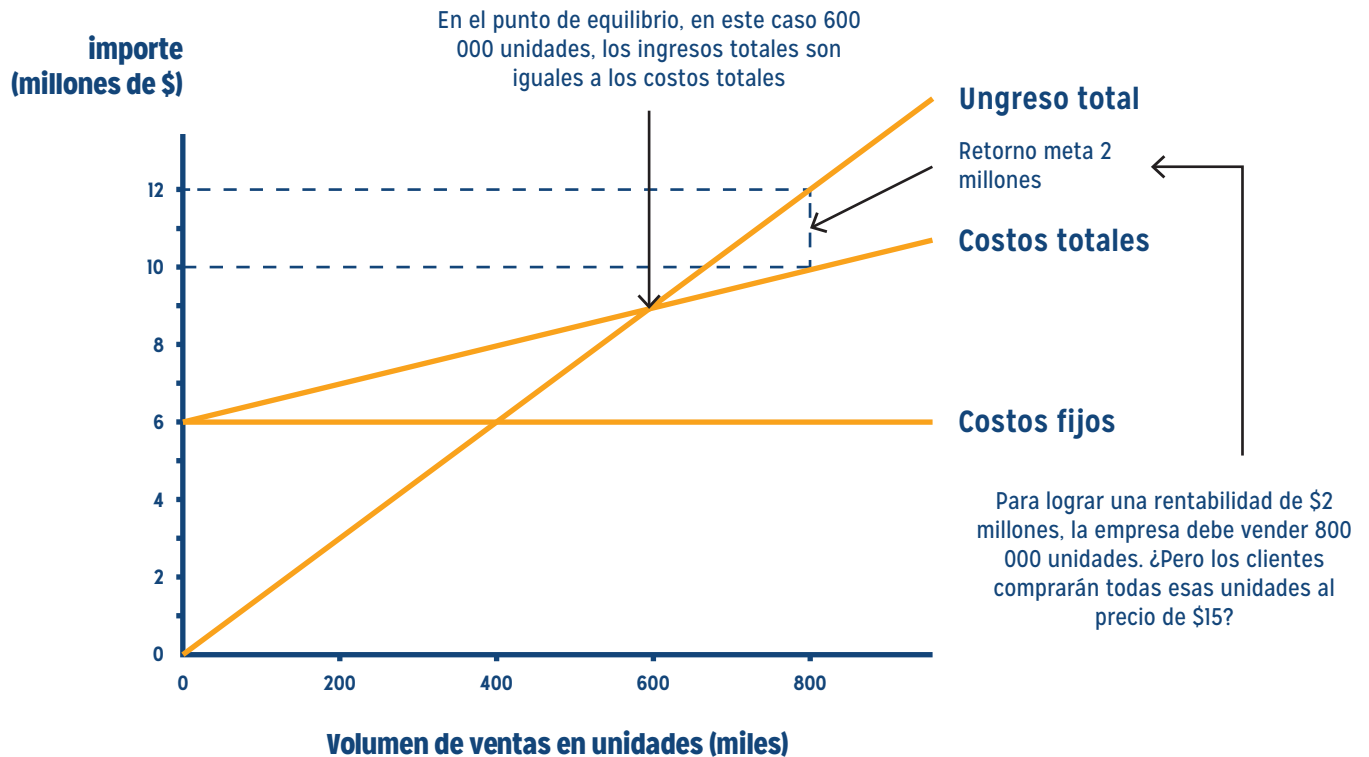


Figura 1. Gráfica para determinar el punto de equilibrio con el fin de determinar el precio meta de rentabilidad y el volumen de punto de equilibrio. Fuente: Kotler, y Armstrong, 2013, p. 263

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En el gráfico anterior, se presenta una situación en la cual a un volumen de ventas de 600 mil unidades, la empresa estaría en su punto de equilibrio. Como se puede ver, los costos fijos suman 6 millones de dólares. Esto significa que independientemente de cuál sea el volumen de las ventas que se alcance, siempre tendrá ese monto en costos fijos. Los costos variables se calculan en \$5 por unidad. Los costos fijos se deben sumar a los costos variables, para obtener el monto que representan los costos totales (costos fijos + costos variables = costos totales). Los costos variables, como es lógico, aumentarán conforme aumente la cantidad de unidades vendidas.





Para calcular el punto de equilibrio, vamos a partir del hecho de que en una empresa se opera, en una gran mayoría de los casos, con más de un producto o servicio. El cálculo que se presenta a continuación explica, mediante un ejemplo, cómo calcular el punto de equilibrio para tres productos. Con esa misma lógica se podrá calcular el punto de equilibrio para un producto, o tantos como sea necesario. También se podrá calcular para líneas de productos o para una combinación de líneas de productos. Así, podremos saber cuál es el punto de equilibrio de un producto, de una línea en particular de productos o el de la empresa como un todo ².

En el ejemplo siguiente, se supone la existencia de una empresa que denominaremos FAMA (fabricaciones a la medida), dedicada a la elaboración de prendas deportivas, según se puede ver en la siguiente tabla.

<i>Producto (1)</i>	<i>Unidades vendidas (2)</i>	<i>% particip. (3)</i>	<i>Precio de venta (4)</i>	<i>Costo unitario (5)</i>	<i>Margen (6)</i>	<i>Margen ponderado (7)</i>	<i>Punto de equil. (un) (8)</i>
Camisa	6.800	49,82	35,60	26,80	8,80	4,38	354
Pantalón	4.750	34,80	49,70	32,60	17,10	5,95	247
Chaqueta	2.100	15,38	68,50	41,70	26,80	4,12	109
Totales	13.650	100,00				14,45	

Tabla 1. Ejemplo de cálculo de punto de equilibrio para varios productos (tres en este caso). Fuente: Carvajal, H. (2013).

La información de las columnas 1, 2, 4 y 5 son datos de la empresa

- » **Columna 3:** se obtiene al dividir la venta en unidades de cada producto entre el total (columna 2).
- » **Columna 6:** columna 4 menos columna 5 (para cada producto).
- » **Columna 7:** columna 6 por columna 3 (para cada producto). No debe olvidar que los datos de la columna 3 se expresan en porcentaje (por ejemplo para las camisas, se multiplica por 0,4982)

² El cálculo fue desarrollado por el profesor Hernán Carvajal Pérez, Director General del sitio web de apoyo empresarial apuntes-degenerencia.com. Puede ser visto en las siguiente dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=WhWmib6hfJI>



En el ejemplo, se supone también que los costos y gastos fijos se componen de la siguiente manera:

Arriendos:	3.500
Servicios públicos:	820
Gastos por nómina:	5.960
Total gastos y costo fijos:	10.280

La columna 3 se refiere al peso porcentual que cada producto representa en la venta total de unidades vendidas. En el ejemplo, por cada 100 piezas vendidas, 49 son camisas, 34 son pantalones y 15 son chaquetas (con el ajuste de decimales por tratarse de cifras porcentuales).

EL PRECIO ES EL VALOR DE VENTA DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS FACTURADOS POR LA EMPRESA EN EL MERCADO A SUS CLIENTES

El costo unitario es el llamado costo variable. En realidad es el valor de los materiales, mano de obra y otros costos que varían de acuerdo

con la cantidad producida. El costo variable total se incrementa o disminuye según se incremente o disminuya la producción, la cual dependerá de la venta que la empresa realice en un periodo determinado.

El precio es el valor de venta de cada uno de los productos facturados por la empresa en el mercado a sus clientes. Este precio es al que la empresa vende directamente. Si se tratara de una tienda de venta de prendas, será el precio de venta al consumidor final. Si se trata de una empresa que confecciona las prendas, será el precio de venta a sus distribuidores.

Para poder realizar el cálculo del punto de equilibrio, se requiere conocer el monto de los costos fijos. En el ejemplo, estos están conformados por la suma de los gastos en nómina, servicios públicos y arriendos. Son los costos que no variarán en función de la producción. Sin importar cuánto se venda, estos costos serán los mismos. Algunos costos se dividen en variables y fijos. Por ejemplo, el pago a vendedores, tiene por lo general una parte fija (salario fijo) y una parte variable (comisiones por ventas). Cuando esto se dé, hay que tener cuidado en la separación respectiva para el cálculo.

La columna 6, la del margen, se calcula restando al precio de venta, el costo variable de cada uno de los productos que la empresa comercializa.

La columna 7, margen ponderado, se obtiene multiplicando el margen de cada producto (columna 6), por el porcentaje de participación en la venta de cada producto, el cual es la ponderación relativa de las unidades vendidas sobre el total (columna 3). El punto de cada producto que no produce ni pérdida ni ganancia.

Finalmente, el punto de equilibrio (PE) en unidades se calcula en la columna 8. Para ello se dividen los costos y gastos fijos del periodo (10.280), entre el total del margen ponderado (14,45 en el ejemplo) y se multiplica por el porcentaje de venta de cada producto (columna 3). De esta manera, se obtienen las unidades de venta de punto de equilibrio que cada producto necesita vender. Es decir, el punto de cada producto que no produce ni pérdida ni ganancia. En el ejemplo, la empresa tiene una cantidad de 354 camisas, 247 pantalones y 109 chaquetas como los puntos de equilibrio de cada uno de sus productos. Sin embargo, vendió en el periodo estudiado un total de 6.800 unidades de camisas, 4.750 pantalones y 2.100 chaquetas, todos muy por encima de los mencionados puntos de equilibrio. Esto significa que la operación total de ventas de esta empresa está por encima de su punto de equilibrio total y del de cada uno de sus productos. Al conocer los puntos de equilibrio de cada uno de sus productos, sabe si existe alguno que esté por debajo, lo que significaría poder tomar decisiones adecuadas sobre si mantiene la venta o la retira.

Un ejercicio interesante que se le plantea al estudiante en este punto es el siguiente:

- A. ¿Cuál es el ingreso que la empresa produciría en el punto de equilibrio?
- B. ¿Cuáles serían sus costos variables en el PE?
- C. Si al ingreso de punto de equilibrio se le resta el total de costos variables, ¿cuál es el resultado? Necesariamente tendrá que ser el monto de los costos fijos.

Rentabilidad

La operación de una empresa hoy en día, tiene dos enfoques fundamentales que se pueden considerar como las dos caras de la misma moneda. El primero de ellos tiene que ver con la responsabilidad y el compromiso que la empresa tiene con los diferentes grupos de interés con que opera. Estos grupos de interés, llamados stakeholders, se constituyen en el enfoque que la empresa debe desarrollar en todas sus acciones.

El tratamiento entre la empresa y sus stakeholders debe desarrollarse dentro de un marco de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El tratamiento entre la empresa y estos stakeholders debe desarrollarse dentro de un marco de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un paradigma que la empresa no debe dejar de lado o se verá amenazada en el mediano y largo plazo (a veces incluso en el corto plazo, dependiendo del tipo de actividad en la que opere), con riesgo de desaparecer si estos grupos de interés no se identifican con la empresa u organización. Parte de estos grupos de interés - dentro de los cuales están sus clientes, sus empleados, sus proveedores, y la sociedad en general-, se encuentran sus accionistas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El segundo enfoque se refiere a la responsabilidad de la empresa de operar con rentabilidad, de manera que garantice la sostenibilidad de la operación de la empresa en el tiempo.

La operación de rentabilidad la definimos aquí como una operación que se ubica por encima del punto de equilibrio, en una zona aceptable para sus stakeholders.

LA RELACIÓN DE UNA EMPRESA CON SUS CLIENTES ES UN VALOR DE CAPITAL QUE DEBE SER MAXIMIZADO.

Esto significa cubrir sus costos totales, más un margen de ganancia que sea aceptable desde el punto de vista de los grupos de interés. No sería aceptable para los clientes el hecho de que la empresa obtenga utilidades tan altas que los afecte. En ese caso estos clientes se alejarían de la empresa, en cuyo caso

la operación dejará de ser sostenible, afectando los intereses de todos los demás stakeholders. Aclarado lo anterior, se estudiarán seguidamente las estrategias que la empresa tiene a disposición para lograr una operación rentable.

La relación de una empresa con sus clientes es un valor de capital que debe ser maximizado.

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA RENTABILIDAD

Toda estrategia de rentabilidad de una empresa parte del principio de que la rentabilidad se logra a través de relaciones adecuadas, con los clientes adecuados, suponiendo, agregamos aquí, que esta relación se dará en un marco de respeto por las relaciones de todos los demás stakeholders.

Kotler y Armstrong (2013) sostienen que la relación de una empresa con sus clientes es un valor de capital que debe ser maximizado. Sin embargo, "...no todos los clientes, incluso todos los clientes leales, son buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales pueden no ser rentables, y algunos clientes desleales pueden ser rentables. ¿Cuáles clientes debería adquirir y retener la empresa?" (p. 22).

Ellos clasifican a los clientes en cuatro cuadrantes, que se presentan en la siguiente imagen:

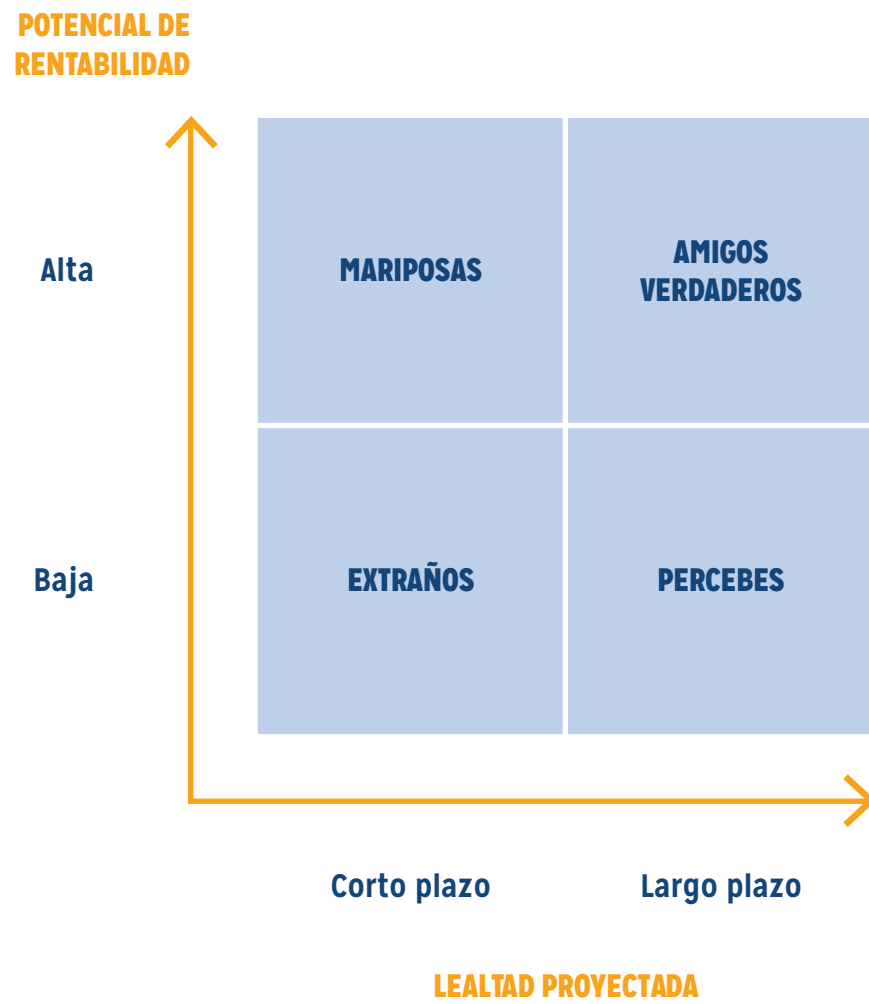


Figura 2. Grupos de relaciones con clientes. Fuente: kotler y armstrong, 2013, p. 22



La clasificación anterior está constituida por cuatro cuadrantes que se clasifican en dos escalas. En el eje vertical se mide el potencial de rentabilidad, desde baja hacia alta. En el eje horizontal se mide la lealtad proyectada, desde el corto plazo hacia el largo plazo. Cada uno de estos grupos requiere de una estrategia determinada.

Empezando por el grupo de los “extraños”, ubicados como de bajo potencial de rentabilidad y de relaciones a corto plazo, encontrarían en la relación con la empresa un ajuste escaso entre la oferta y sus necesidades. La estrategia a seguir sería simplemente no invertir en relaciones con este grupo.

Ubicados en el cuadrante superior están los clientes catalogados como “mariposas”. Se trata de los clientes potencialmente rentables, pero no se comportan como leales. En este grupo si existe concordancia entre la oferta de la empresa y sus necesidades. Es famosa la expresión “inversiones golondrina” (similar a decir “inversiones mariposa”), para denotar a los inversionistas que emigrarán apenas encuentren una mejor opción. Se ha demostrado que este tipo de clientes es difícil de convertir en clientes estables. El símil de las mariposas es el de disfrutarlas en su corto tiempo de estancia, antes de que emigren o se extingan. Y en ese sentido va la estrategia que se recomienda para este grupo. No invertir demasiado en su sostenimiento, sacar el máximo provecho de la relación que se tenga con ellos, hasta que se vuelva a dar la ocasión para que volver a recibirlos.



Ubicado en el cuadrante inferior derecho está el grupo de los “percebes”. Este grupo se caracteriza por tener una lealtad de largo plazo pero con baja rentabilidad. Sus necesidades tienen un ajuste limitado con la oferta de la empresa. Los clientes pequeños de los bancos son un ejemplo de una relación de este tipo. Estos clientes constantemente están haciendo transacciones, pero su nivel de ingreso no le depara a los bancos relaciones suficientemente rentables. Los percebes son crustáceos que se adhieren al caso de los bancos, creando resistencia para su avance. Este grupo es el más problemático de los cuatro. La estrategia a seguir es venderles más servicios, aumentar las comisiones, precios o cuotas o reducirles servicios. Sin embargo, si la empresa no logra ese objetivo, lo mejor es no continuar con la relación comercial.

El grupo de los “amigos verdaderos” es el de los clientes de alta rentabilidad y con lealtad proyectada a largo plazo

Hemos dejado al último grupo, el de los “amigos verdaderos”, para el final. Se trata del grupo de alta rentabilidad y con lealtad proyectada a largo plazo. Entre la empresa y este grupo existe una fuerte afinidad entre sus necesidades y la oferta de productos o servicios. Este grupo es el objetivo principal de toda empresa. Está demostrado que en un enfoque de análisis estadístico de Pareto (Pareto, V, 1897), representan menos del 20% de la cantidad de los clientes, a veces mucho menos, incluso por debajo del 10%, pero generan más del 80% de los ingresos. El nutrir la relación y hacerla crecer con este grupo, es la estrategia a seguir a fin de que este grupo, por medio de referencias a otros clientes, generen la sinergia suficiente para su crecimiento. Esto se logrará por medio de experiencias adecuadas en la relación. Satisfacción de la necesidad sentida es la regla básica con este grupo.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

En el logro de la rentabilidad juega un papel fundamental la estrategia de fijación del precio. En una empresa, el único factor generador de ingresos es el precio. Sin embargo, las estrategias para fijar precios tienen enfoques que deben verse con cuidado, ya que para su determinación intervienen variables que deben ser cuidadosamente gestionadas. Además de la relación con los clientes, vista anteriormente, intervienen otros factores, como los costos internos, el nivel de punto de equi-

librio, la acción de los competidores dentro de la industria y los factores ambientales como los macroeconómicos. Las estrategias de fijación de precios fueron presentadas en detalle en la lectura anterior del presente curso.

LAS ESTRATEGIAS PARA FIJAR PRECIOS TIENEN ENFOQUES QUE DEBEN VERSE CON CUIDADO, YA QUE PARA SU DETERMINACIÓN INTERVIENEN VARIABLES QUE DEBEN SER CUIDADOSAMENTE GESTIONADAS

En el logro de la rentabilidad juega un papel fundamental la estrategia de fijación del precio.



BIBLIOGRAFÍA

Carvajal, H. (2013). *Punto de equilibrio para varios productos*. [Video]. Recuperado de : <https://www.youtube.com/watch?v=WhWmib6hfJI> [Consulta 24 jun.2015].

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. México.: Pearson Educación.

Ormazábal, C. (2012,). *Canibalización de productos: ¿qué sucede cuando nuevos productos son percibidos como iguales a los actuales?*. La Nación. Recuperado de de: <http://www.nacionpm.com/> [Consulta 31 may. 2015].

Pareto, V. (1897). *The journal of political economy*. Volumen 5, issue 4, p. 485-502.



