

Mercado Pedernera, Natalia Paola

Crítica al uso de comisión “líquido producto” variable a ventas en representación de estructura comercial de empresa retail

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialista en Costos para la Gestión**

Director: Ercole, Raúl Alberto

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





Universidad Católica de Córdoba

**Instituto Argentino de Profesores
Universitarios de Costos**

Especialidad en Costos para la Gestión

Tesina de Posgrado

Tema: “Crítica al uso de comisión “líquido producto” variable a ventas en representación de estructura comercial de empresa retail”

Alumna: Natalia Pedernera

Tutor: Raúl Ércole

Córdoba, Noviembre 2020

Índice

1. Introducción.....	2
2. ¿Qué es Pinturas S.A.? Presentando a la empresa y su grupo.	4
3. Marco teórico.	7
4. Situación inicial: cómo se gestiona hoy el grupo económico	8
5. ¿Por qué ignorar la verdadera naturaleza de los costos?	12
6. Replanteo de la situación: ¿Cómo mejorar la comisión liquido producto?	13
6.1. Primer desafío: ¿Son buenos datos?	13
6.2. Segundo Desafío: ¿Es representativa la comisión liquido producto de la estructura de costos de la empresa retail?	18
6.3 Desafío tres: Reformular la comisión liquido producto para que sea representativa.	21
6.3.1. Primer paso: analizar y fijar la parte variable.	21
6.3.2. Paso dos: analizar la parte fija.	23
6.3.3. Parte tres: reformular la comisión liquido producto.....	23
7. Como afecta la propuesta a la rentabilidad y a la fijación de precios.....	24
7.1. Parte uno: cómo afecta a la rentabilidad.	24
7.1.1. Análisis de los cambios en la rentabilidad	30
7.2. Paso dos: Como afecta a los precios.....	32
7.2.1. Análisis de los cambios en la base para fijación de precios.....	35
8. Conclusión.....	37
9. Bibliografía	39

1. Introducción

Se vive en un mundo cargado de incertidumbre; si algo se ha demostrado en esta pandemia que atravesamos es que la situación puede cambiar de un momento a otro. Lo que las empresas y organizaciones no pueden permitirse es tener incertidumbre sobre las variables que sí pueden controlar, las internas.

Cada estrategia que se desarrolle en una organización deberá estar apoyada en información confiable y, más aún, en contextos donde pasar de un 5% a un 2% de rentabilidad puede ser suficiente para cambiar toda una estrategia.

Es labor del profesional en ciencias económicas ayudar a bajar esa incertidumbre brindando información confiable, ajustando y revisando constantemente los datos para analizar su veracidad e interpretar lo que dicen esos datos, y cómo alertan los números.

Se lleva dos años trabajando en *Pinturas S.A.* en el equipo de Administración, con la intención de contar con una mirada costista y de gestión, ya que el equipo está conformado por otros dos profesionales que se dedican a finanzas, contabilidad y apoyo al estudio contable externo en impuestos. Se ha logrado llevar las inquietudes de gestión a la mesa de discusión, se han mejorado numerosos aspectos básicos, pero queda mucho por hacer, por lo que la empresa está de acuerdo con brindar toda la información que se necesita para desarrollar este trabajo siempre que no se publique su nombre real.

Se eligió este tema y este punto porque hablando con distintos colegas les han tocado, en la mayoría de los casos, situaciones donde la contabilidad financiera suplanta a la contabilidad de gestión, donde los criterios impositivos suplantam al sentido común de los costos, donde los conceptos teóricos suplantam a la realidad.

Las empresas que se analizan en el presente trabajo explotan la misma actividad y comercializan la misma marca, solo que una produce y vende mayorista y la otra vende a nombre y cuenta de la primera directo al consumidor. A nivel impositivo se usa la comisión líquido producto, variable a ventas, para justificar esta relación. A nivel gestión se utiliza esta comisión como representación de la estructura de la empresa retail en el cálculo de la rentabilidad de la actividad y en la fijación de precios. A lo largo de este trabajo se analizará si esa comisión es realmente representativa.

Este análisis se puede replicar en otras empresas, quizá no exactamente con el mismo escenario, pero sí con situaciones parecidas. Se espera poder evidenciar que una teoría puede parecer sumamente lógica pero no suplanta el sentido común ni el criterio de costos. De eso se trata este trabajo.

2. ¿Qué es *Pinturas S.A.*? Presentando a la empresa y su grupo

Pinturas S.A., *Pintar S.R.L.* y *Fargroa S.A.* son tres empresas que forman parte un mismo grupo económico. La primera funciona como fábrica de pintura y vendedora mayorista. La segunda se dedica a la venta al público con siete sucursales actualmente. La tercera, a la explotación agrícola.

Pinturas S.A. es una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de pinturas e insumos para la protección, decoración y restauración de superficies, con más de 30 años de experiencia.

Su planta productiva, donde funcionan además sus oficinas administrativas y principal centro de distribución, se encuentra enclavada en un predio de más de dos hectáreas. Allí trabajan técnicos, investigadores y personal especializado en las distintas áreas de producción y desarrollo. Distribuye sus productos a través de diferentes redes, entre las que se encuentran tiendas especializadas en color, decoración, tendencias y tecnología aplicada a la industria de la pintura, desde las cuales se brinda al cliente asesoramiento, capacitación en el uso de los productos y atención de excelencia.

Es una empresa familiar creada a principios del año 1980; enfoca sus primeras metas en brindar soluciones específicas para el área Industrial, fabricando inicialmente revestimientos Epoxi para pisos de ferrocarriles, para luego ir descubriendo y abarcando las necesidades de otras áreas, como la Vial y la Agrícola. Con el cambio de milenio, da un gran salto evolutivo al incursionar con gran éxito y aceptación en productos para la línea arquitectónica, en la que desarrolla múltiples insumos para Pintura Decorativa.

Más tarde, también afrontando un gran desafío, comienza a fabricar productos para repintado automotriz, logrando poco a poco, en cada una de estas áreas, ser un referente de calidad y prestancia.

En 2008 los tres hijos del fundador asumieron la dirección de la empresa, y se encargaron respectivamente de las gerencias de Producción, Administración y Compras. Crecieron dentro de la empresa, conociendo el negocio de mano de su padre. En ese momento comenzó un plan de profesionalización, ya que entendían que debían mejorar las capacidades del capital humano para poder crecer, mejorando y adoptando prácticas de gestión modernas. Hoy *Pinturas* es reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar.

Pintar S.R.L. nació para resolver una situación competitiva, pues la empresa presentaba un producto de una calidad similar a la de las grandes marcas pero a un precio mucho más bajo para insertarse en el mercado. Esto no fue aceptado por la cámara que nuclea las empresas del rubro: presionados por las grandes marcas, denegaron los beneficios a los comerciantes que compraban a *Pinturas*. *Pintar S.R.L.* nació entonces para crear un canal directo en el cual volcar la producción en el mercado y para a su vez vender a los comerciantes a su nombre, ya que esta nueva empresa no estaba cuestionada.

Hubo mucho camino por delante en limpiar el nombre de *Pinturas*, debido a que comenzó el rumor de que en las pinturerías propias se vendía más barato que el precio sugerido a los clientes, cosa que no era cierta. Los viajantes y gerentes se esforzaron mucho en cambiar ese concepto y poco a poco fueron ganando terreno. Hoy se encuentra posicionada como referente de calidad, servicio y capacidad de respuesta, que año a año busca un crecimiento sostenido, y se replantea nuevos objetivos para mantener su excelencia y superar las expectativas de sus clientes.

Superadas las dificultades, los dueños consideraron oportuno mantener *Pintar S.R.L.* La relación entre una y otra es estrecha, más allá de la contabilidad y las formas jurídicas de cada una; a nivel gestión y a nivel administrativo funcionan como una sola, compartiendo ingresos y gastos.

Fargroa nació en 2001 debido a la crisis económica, como una forma de inversión, ya que era difícil volcar los ahorros en el mercado financiero. Uno de los hijos se había recibido de Ingeniero Agrónomo y vio la compra de un campo como una oportunidad para tener un respaldo ante posibles recesiones. Hoy es una forma de financiamiento para la fábrica, en momentos en que necesita capital para importar materia prima en cantidad o cuando es un año especialmente difícil, como lo fue el 2019, para inyectar capital de trabajo. En el campo de 2450 hectáreas se produce y cosecha trigo, soja, maíz y garbanzo. Alrededor de 2018, se consideró la posibilidad de incorporar una granja de cerdos pero el análisis resultó negativo en la propuesta y se pospuso el proyecto hasta que mejorara la situación del mercado a abordar.

Hoy *Pinturas* trabaja en alcanzar nuevos mercados con una segunda marca, insertada en plena pandemia y con gran aceptación en el canal ferretero al que va apuntada, y una tercera marca en desarrollo. Busca evolucionar como organización estableciendo su propia cultura, trabajando sobre sus valores, visión y misión recientemente definidos. Se busca una completa sincronización de las

áreas para que no trabajen aisladas sino en conjunto, siguiendo los mismos objetivos. El próximo paso a nivel gestión es incorporar la herramienta de cuadro de mando integral.

3. Marco teórico

En el presente trabajo se operó con conceptos básicos de la Teoría de Costos, a saber:

Conceptualización de Costo

Toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores necesarios para lograrlo.

Objeto de Costo

Se denomina Objeto de Costo a todo aquello sobre lo cual se desea conocer su costo.

Clasificación de costos de acuerdo con su vinculación con el nivel de actividad

A través de la aplicación de este criterio, los costos pueden ser clasificados en:

Costos Variables: Son aquellos que en su cuantía total varían conforme a cambios en el volumen real de la actividad, siguiendo el mismo sentido de dichos cambios, con prescindencia del tipo de relación o ley que rija su vinculación con aquel.

Esto significa que no necesariamente la variación debe ser estrictamente proporcional, pudiendo ser la relación diferente en tanto no sea inversa.

Costos Fijos: Son aquellos que en su cuantía total permanecen independientes del nivel de actividad, por las características de los factores productivos que los generan o bien por razones de decisión o planeamiento en términos temporales y a los que no afectan cambios en los volúmenes incurridos o reales de actividad.

El Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio representa la situación en la cual una empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas.

Rentabilidad

A los fines de este trabajo se considera rentabilidad a la utilidad después de impuestos sobre ventas.

Comisión “líquido producto”

Comisión que paga una empresa a otra que vende a nombre y cuenta de ella.

4. Situación inicial: cómo se gestiona hoy el grupo económico

Actualmente la gestión de *Pinturas S.A.* y *Pintar S.R.L.* se lleva de manera conjunta, como si fueran una sola empresa con dos canales de venta: minorista, a través de sus siete sucursales; mayorista, a través de viajantes comerciales. Sin embargo, el análisis que se hace de la rentabilidad incluye a ambas empresas, donde el canal minorista representa el 39% de la venta total.

Fargroa es la única empresa del grupo que tienen un análisis diferenciado dada la naturaleza tan distinta de su explotación, además por contar con otro tipo de estudios y necesidades de gestión.

De esta manera, las empresas se administran por actividad: por un lado la fabricación y venta de pintura y por el otro la actividad agropecuaria. No obstante, a nivel impositivo y societario las empresas de pintura son dos empresas distintas siendo la mayorista una S.A y la minorista una S.R.L.

A modo de ordenar la información a nivel impositivo se dispuso que la empresa minorista vendiera a nombre y cuenta de la empresa mayorista, cobrándole a ésta una comisión del 39% de las ventas de *Pintar S.R.L.* en 2018 y del 30% en el caso de 2019, a fin de solamente solventar los gastos de estructura de la empresa retail. Esta comisión solo funciona a nivel contable e impositivo pues ni *Pinturas S.A.* la paga, ni *Pintar S.R.L.* la cobra, ya que manejan una misma caja, pasándose efectivo y cheques de una a la otra a modo de “pago” en el sistema contable a fin de llevar un orden y poder cerrar el balance.

A nivel gestión, en el cálculo de la rentabilidad las ventas se suman como un solo bloque y se toma esta comisión como costo del esfuerzo de venta minorista, como un costo variable dentro de las comisiones que paga la empresa mayorista. El análisis siempre se realiza en conjunto de ambas, de la misma forma que se tiene en cuenta nuevamente esta comisión para el cálculo que determina la fijación de precios al público minorista.

No se integra de ninguna manera los costos de la estructura minorista en el modelo, ni se desagregan, ni se tiene en cuenta la naturaleza de los mismos. Se resume todo en esta comisión variable a las ventas de *Pintar S.R.L.*, por lo que el análisis estaría compuesto de la siguiente manera:

Ventas

- Costos y Gastos Variables:

Costo Variable de Fabricación

Comisiones sobre venta

Impuestos sobre venta

Comisión Líquido Producto

Contribución Marginal

- Costos Fijos:

Producción

Administración y Finanzas

Comercialización

Utilidad Final

Rentabilidad sobre ventas: Utilidad/Ventas

Los costos fijos de Producción, Comerciales, Administración y Finanzas que se registran pertenecen exclusivamente a la estructura de la empresa mayorista.

De esta manera, los costos que representa la comisión líquido producto son:

Variables: comisiones a empleados, impuestos sobre venta, aranceles por cobro con tarjeta de crédito.

Fijos: Laborales (sueldos más cargas sociales de empleados, encargado y gerente), impuestos fijos, servicios de cada una de las sucursales, gastos mínimos de fondos fijos como librería, mantenimiento, gastos bancarios, publicidad, seguros y honorarios a grandes rasgos.

Al momento de calcular los precios, en el caso de consumidores finales, se observa nuevamente la comisión líquido producto. La fijación de la política de precios inicia con el cálculo de precios mínimos tanto mayorista como minorista para luego ver qué tan competitivos son esos precios en el mercado para crear una estrategia adecuada.

El modelo que siguen para el cálculo de estos precios mínimos, es el siguiente:

Costo Fórmula: costo variable de la composición de la pintura.
+ Gastos (cuota de gastos fijos por litro)
+ Utilidad Mínima: a la suma del Costo Fórmula y Cuota de Gastos se le aplica una Utilidad Mínima
= Precio Base
+ Impuestos: variables a la venta
= Precio sujeto a comisiones
+ Comisiones variables a la venta
= PV. Mínimo Mayorista
+ Comisión <i>Pintar S.R.L.</i> : Comisión Líquido Producto
= Precio después de comisiones
+ Utilidad: se le agrega una utilidad por venta minorista
= P.V. Sin IVA - Sugerido al público
P.V. Con IVA - Sugerido al público

Tabla 1: Método de cálculo de precios mínimos

En la parte superior de la Tabla 1 se puede observar el cálculo del precio mayorista de un producto de la marca. En la parte inferior se ve cómo para llegar al precio minorista sugerido al público se le agrega la comisión líquido producto y una utilidad mínima requerida. Vale aclarar que la fijación de precios tanto mayorista como minorista se hace por unidad de producto, no por lote o pack.

De esta forma se observa que esta comisión, ficticia a niveles impositivos, se encuentra en el centro mismo de la gestión, ya que afecta a las conclusiones sobre las que la empresa toma decisiones y genera estrategias de gestión y políticas de precios.

Esta comisión fue calculada en su inicio de forma muy simple. Se tomó el libro IVA compras de los meses anteriores a ese momento, se sumó el neto y se lo comparó con las ventas para calcular un porcentaje. Lo mismo se realizó en la actualización de 2019.

A medida que se avance en el análisis, se profundizará en estos conceptos y formas de cálculo.

5. ¿Por qué ignorar la verdadera naturaleza de los costos?

Cuando se ingresó a trabajar en la empresa y se comenzó a investigar y ordenar la información, pasó algún tiempo hasta que se aprendió sobre el desarrollo de la toma de decisiones y en base a qué variables se hacía.

La comisión líquido producto fue un tema que llamó la atención, ya que es la primera vez que se trabajaba con esta metodología y fue todo un proceso entender cómo funcionaba algo que en principio solo se usaba a nivel impositivo.

Al comprometerse más con la empresa y tomar más responsabilidades en la gestión de costos y el control es cuando se puede acceder a la información sensible sobre rentabilidad y fijación de precios, ambas áreas en las que había que corregir, capacitar y mejorar. Al ser una empresa familiar y tener cierto tipo de resistencia al cambio, se intentó proponer cambios pequeños y graduales, explicando siempre en profundidad la necesidad de dichos cambios en un tono de conciliación y no de censura, mostrando la utilidad del cambio en lugar de evidenciar el error.

Cuando se arribó al tratamiento de la comisión líquido producto la primera pregunta que se realizó es si era realmente representativa de la estructura de la empresa minorista, dado que en la forma de calcularla se habían ignorado algunos costos esenciales y de importancia, como los costos laborales, por ejemplo, y si era sano ignorar la verdadera naturaleza de los costos, cuando era una estructura que tenía bastantes costos fijos.

Fue entonces que se realizaron las siguientes preguntas.

- ¿Puede realmente tomarse una comisión, costo variable en ventas, como representación de una estructura comercial que tiene en promedio 40% de costos fijos?
- ¿Cuánto afecta esta generalización al cálculo de la rentabilidad?
- ¿Cómo se traslada el efecto al precio al consumidor?

Estas premisas son la base para el análisis que se presenta en este trabajo.

6. Replanteo de la situación: ¿Cómo mejorar la comisión líquido producto?

Como primer paso se debía comprobar si realmente la comisión era representativa o no de los gastos de estructura de la empresa minorista, por lo que se procedió a recolectar toda la información pertinente a las ventas y gastos de *Pintar S.R.L.*, procesarla y clasificarla, ayudándose del subdiario. Fue un trabajo lento en relación a 2018, ya que la información no era muy confiable y debía verificarse en muchas oportunidades. Llegados al análisis de 2019, se hizo más eficiente el tiempo de búsqueda ya sea por la experiencia, ya sea porque la información estaba más disponible y bien clasificada.

6.1. Primer desafío: ¿Son buenos datos?

Para mejorar la gestión en 2017 se comenzaron a separar los costos y gastos de una y otra empresa de manera que todos los proveedores de materia prima, costos indirectos de fabricación y en general todo aquello que tuviera que ver directamente con la fabricación, almacenamiento y distribución de pintura fuera facturado a nombre de *Pinturas S.A.* Anteriormente se dividían entre las dos empresas indistintamente, dependiendo de las necesidades impositivas. Fue un trabajo lento, algunos proveedores tuvieron que acostumbrarse a facturar a las dos empresas, incluso algunas veces a las tres, incluyendo la empresa agrícola como es el caso del estudio contable. Hacia el 2018 se había avanzado mucho en la división, pero quedaban algunas imputaciones todavía, o errores que se cometían en la facturación de las que no se pedía corrección.

Cuando se terminó el primer resumen de ventas, costos variables y costos fijos, dentro de estos últimos (ver tabla 1) se hizo evidente que aún había erogaciones que pertenecían a *Pinturas S.A.* dentro de la estructura de *Pintar S.R.L.*, tales como bienes de cambio, publicidad (se publicita la marca *Pinturas S.A.*, no los locales comerciales, por lo que debería incorporarse dentro de la estructura de *Pinturas S.A.*), fletes de materia prima entre otros, por lo que hubo que corroborar algunas cuentas contables para ver si estaban bien imputadas y, si lo estaban, verificar si eran o no incluidas dentro del análisis de rentabilidad de *Pinturas S.A.* Al terminar todo el trabajo de investigación se comprendió que esos gastos puntuales si eran tenidos en cuenta, se extraía la información del subdiario de *Pintar S.R.L.* y se la agregaba para el análisis global de la empresa dentro de *Pinturas S.A.*, por lo que, si se trabajaba con ese primer resumen, los datos iban a estar duplicados.

Se procedió entonces a investigar cada cuenta para revisar cuáles conceptos se trasladaban al análisis de *Pinturas S.A.* y cuáles, no.

De esta forma se depuró el primer resumen y se arribó al segundo, más confiable para trabajar.

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTAL
Ventas	3.170.081,33	2.651.068,82	3.361.721,63	3.242.660,09	3.153.298,63	3.187.009,36	3.777.384,79	4.337.819,80	5.887.610,23	4.378.407,31	4.513.030,56	4.536.199,95	46.146.291,50
Variables													
Comisiones empleados	95.102,44	79.532,06	100.851,65	97.279,80	94.598,96	95.610,25	111.821,54	130.134,59	176.628,31	131.352,22	135.390,92	136.086,00	1.384.389,75
Impuestos	190.204,88	159.064,13	201.703,30	194.559,61	189.197,92	191.220,50	223.643,09	260.269,19	353.256,61	262.704,44	270.781,83	272.172,00	2.768.777,49
Impuestos sobre comision	74.179,90	62.035,01	78.664,29	75.878,25	73.787,19	74.576,00	87.220,80	101.504,98	137.770,08	102.454,73	105.604,92	106.147,08	1.079.823,22
Aranceles cobro T.C.	92.945,92	89.754,12	76.596,88	44.553,71	47.141,28	43.277,96	59.530,00	111.019,99	75.585,32	149.672,32	120.940,06	124.409,59	1.035.427,15
Subtotal Variables	452.433,14	390.385,32	457.816,11	412.271,36	404.725,34	404.684,71	482.215,44	602.928,76	743.240,32	646.183,71	632.717,73	638.814,66	6.268.416,61
Fijos - Sucursales													
Impuestos	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	7.462,08	89.544,96
Servicios	14.127,74	9.565,64	20020,98	14.637,12	14.916,92	15.118,55	24.488,12	28.249,00	25.816,41	33.099,94	33.842,20	33.469,54	267.352,15
Fondo Fijo	3.174,77	3.355,55	2.994,00	2.252,00	3.833,38	1.336,98	12.157,02	18.913,86	14.054,86	9.538,30	13.495,72	12.218,77	97.325,21
Laborales (Sueldos + Cargas + SAC)	508.178,83	500.450,03	502.652,69	520.826,35	508.705,78	497.345,87	486.281,70	479.408,01	494.033,27	523.017,04	556.545,29	593.999,91	6.171.444,76
Fijos - Estructura													
AGUA	6.614,03	3.820,64	4.752,08	4.702,49	4.181,83	4.512,41	4.314,05	4.495,87	5.580,99	5.475,20			48.449,59
BIENES DE CAMBIO													
FLETES													
GASTOS BANCARIOS	3945,84	6174,64	3611,32	2492	4367,95	6243,91	5323,32	9569,48	4033,1	4624,12	5277,3	7740,4	63.403,38
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN				1.683,00	1.398,00	6.094,12	378,00	369,00	832,48		1.661,53		12.416,13
GASTOS DE OFICINA	3.760,25		289,00		2.616,91	3.969,44	849,75			597,94	17.131,36	537,50	29.752,15
GASTOS DE PUBLICIDAD													
GASTOS DE SEGURIDAD	2.036,48	2.036,48	2.036,48	2.036,48	2.036,48	2.341,90	2.341,90	2.341,90	2.341,90	2.341,90	2.398,28	2.398,28	26.688,46
GASTOS VARIOS	1.295,40	2.120,62	830,00	585,87	2.714,24	5.064,68	6.563,40		1.560,00				96.718,14
HONORARIOS		48.750,00	16.250,00	28.400,00	22.720,00	22.100,00	85.737,50	20.300,00	22.100,00	20.300,00	24.800,00	20.300,00	331.757,50
INDUMENTARIA LABORAL						30.992,00	3.785,16			42.768,50	34.597,95	29.654,32	141.797,93
MANTENIMIENTO	25.557,59	12.741,47	4.541,11	2.609,50	16.220,57	12.116,00	23.702,33	24.354,97	5.626,79	30.541,84	1.869,54	9.975,54	169.857,25
MOVILIDAD Y VIÁTICOS	4.274,14	2.371,51	7.190,87	5.858,42	4.854,94	4.679,66	7.221,71	12.870,62	9.678,14	5.781,09	9.736,37	9.631,55	84.149,02
OTROS GASTOS LABORALES	9.538,35	9.684,86	13.495,07	9.425,37	15.110,65	17.897,24	19.890,96	17.113,98	30.027,07	22.032,17	14.596,41	24.730,72	203.542,85
SEGUROS PAGADOS	35.425,98			9.189,78		1.825,00	1.703,00	11.897,47			2.904,91		62.946,14
SERVICIOS INFORMÁTICOS Y SISTEMA	21.624,00	21.624,00	21.624,00	1.965,29	49.588,00	29.162,34	26.164,00	27.428,46	26.164,00	28.388,00	30.766,51	34.820,00	313.318,60
Sueldo Gerente General	26.000,00	26.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	322.000,00
Sueldo Encargado de Sucursales	23.094,87	23.701,00	25.623,50	26.795,12	26.162,52	26.795,31	27.428,09	27.557,08	28.475,65	29.890,51	29.426,83	29.658,67	324.609,15
Cargas sociales Encargado	5.311,81	5.451,23	5.601,52	5.883,85	5.728,20	5.894,97	6.025,59	6.055,92	6.271,79	6.604,27	6.502,30	6.524,91	71.856,35
Subtotal Fijos	701.422,16	685.309,75	668.974,70	676.804,72	692.618,45	730.952,45	781.817,68	728.387,70	714.058,53	802.462,90	823.014,58	929.106,11	8.934.929,72
Total	1.153.855,30	1.075.695,07	1.126.790,81	1.089.076,08	1.097.343,80	1.135.637,16	1.264.033,12	1.331.316,45	1.457.298,85	1.448.646,60	1.455.732,30	1.567.920,78	15.203.346,33

Tabla 2: Resumen de Ventas y Costos

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	TOTAL
Ventas	4.779.535,36	4.592.637,37	4.312.530,61	4.390.753,41	4.954.838,60	4.684.213,59	5.409.615,27	6.118.329,79	6.599.051,42	6.915.858,82	6.371.032,62	6.907.158,09	66.035.554,95
Variables													
Comisiones empleados	143.386,06	137.779,12	129.375,92	131.722,60	148.645,16	140.526,41	162.288,46	183.549,89	197.971,54	207.475,76	191.130,98	207.214,74	1.981.066,65
Impuestos	286.772,12	275.538,24	258.751,84	263.445,20	297.290,32	281.052,82	324.576,92	367.099,79	395.943,09	414.951,53	382.261,96	414.429,49	3.962.133,30
Impuestos sobre comision	86.031,64	82.667,47	77.625,55	79.033,56	89.187,09	84.315,84	97.373,07	110.129,94	118.782,93	124.485,46	114.678,59	124.328,85	1.188.639,99
Aranceles cobro T.C.	69.721,92	155.592,72	92.274,32	157.340,99	115.954,56	95.074,37	117.684,15	76.373,14	90.820,36	171.830,14	111.707,32	109.070,89	1.363.444,88
Subtotal Variables	585.911,74	651.597,56	558.027,63	631.542,36	651.077,13	600.969,44	701.922,60	737.152,76	803.517,91	918.742,89	799.778,84	855.043,96	8.495.284,81
Fijos - Sucursales													
Impuestos	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	9293,01	111.516,12
Servicios	35.032,24	33272,495	41.128,18	31668,32	40818,9	43.760,41	47.034,82	45.876,85	44287,5125	47234,27	49.596,25	50.176,29	509.886,52
Fondo Fijo	25.661,05	20.732,37	19.065,89	16.773,36	17.970,98	17.502,46	19.818,01	22.371,90	18.633,13	22.797,09	33.334,91	25.562,06	260.223,21
Laborales (Sueldos + Cargas + SAC)	710.720,72	718.886,57	742.398,92	742.345,25	756.410,91	796.952,64	792.698,61	831.239,50	916.351,49	853.667,91	829.586,56	963.365,35	9.654.624,39
Fijos - Estructura													
AGUA	347,11	603,31	6.226,45	376,03	322,32	5.516,66	214,88	4.165,29	714,88	5.386,36	9.430,00	8.835,74	42.139,03
BIENES DE CAMBIO													
FLETES													
GASTOS BANCARIOS	10.324,00	3.974,26	4.008,15	4.714,23	4.521,49	5.190,59	4.701,99	4.718,40	5.547,60	7.705,25	7.363,11	7.020,96	69.790,03
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	3.278,00	1.754,00		3.720,00	3.100,00	2.108,00	2.232,00	2.232,00	2.678,40	2.901,60	967,20	4.836,00	29.807,20
GASTOS DE OFICINA	225,00	785,12	3.223,18	156,94	5.317,00	57.700,86	1.589,20	1.140,82	13.116,44		1.416,66	12.353,03	97.024,25
GASTOS DE PUBLICIDAD	19.217,93	2.997,93	2.997,93	1.950,00	6.787,93	3.280,00	7.794,42	3.897,21	3.897,21		7.794,42		60.614,98
GASTOS DE SEGURIDAD		1.906,67				301,66		9.752,00					8.146,99
GASTOS VARIOS	20.300,00	31.260,00	25.780,00	25.780,00	25.780,00	26.914,00	173.780,00	38.670,00	32.225,00	32.225,00	35.125,00	32.225,00	500.064,00
HONORARIOS				54.669,14					15.627,59				70.296,73
INDUMENTARIA LABORAL													
MANTENIMIENTO	23.420,59	5.157,02	11.932,22	4.560,84	1.776,86	8.836,36	1.182,41	2.588,48	3.844,51	1.697,94	16.054,69	22.103,27	96.430,33
MOVILIDAD Y VIATICOS	7.815,72	2.638,44	8.442,11	6.606,03	4.041,42	5.709,06	1.885,25	1.885,25	3.844,51	99,00	99,00	542,97	44.504,86
OTROS GASTOS LABORALES	20.059,15	40.921,43	29.242,32	29.242,32	26.986,28	24.992,57	27.875,28	20.892,41	21.148,39	10.304,39	10.055,75	15.822,46	248.300,43
SEGUROS PAGADOS	1.740,00	2.785,56	8.966,49	8.966,49	3.397,93	3.675,98	3.606,49	20.834,70	6.512,23	4.093,30	13.266,67		68.879,35
SERVICIOS INFORMÁTICOS Y SISTEMA	40.392,00	40.392,00	46.152,00	40.392,00	40.392,00	-	40.392,00	40.392,00	40.392,00	52.512,00	52.512,00	52.512,00	486.432,00
Sueldo Gerente General	30.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	58.773,33	38.000,00	38.000,00	45.000,00	45.000,00	46.000,00	46.000,00	498.773,33
Sueldo Encargado de Sucursales	31.570,44	34.904,92	34.626,34	36.053,71	27.766,98	47.763,89	30.097,79	32.428,59	38.197,41	36.780,59	38.552,18	41.935,49	430.478,33
Cargas sociales Encargado	6.316,24	7.116,51	7.049,66	7.392,23	5.661,79	9.572,35	6.621,51	6.522,22	7.906,72	7.583,71	8.053,96	15.344,81	95.141,71
Subtotal Fijos	995.713,19	949.861,28	1.044.031,03	1.062.659,90	1.018.345,80	1.127.542,17	1.207.234,07	1.136.900,62	1.225.373,52	1.139.182,42	1.155.034,69	1.321.195,11	13.383.073,79
Total	1.581.624,93	1.601.458,84	1.602.058,65	1.694.202,25	1.669.422,93	1.728.511,61	1.909.156,67	1.874.053,38	2.028.891,43	2.057.925,31	1.954.813,54	2.176.239,07	21.878.358,60

Tabla 2: Resumen de Ventas y Costos

Como se observa en la tabla 2, las cuentas contables en naranja son las que se modificaron. Bienes de Cambio correspondía completamente a insumos de la fábrica o productos de reventa que debían ser facturados a nombre de Pinturas S.A. Los fletes contenidos en la cuenta contable correspondían a estos bienes de cambio, por lo cual también se eliminaron del análisis. Con los gastos de publicidad ocurrió lo mismo. Había algunos honorarios como los de la consultora de felicidad organizacional que son afectados a los empleados de la fábrica por lo tanto también se eliminaron del análisis. En otros gastos laborales también se desafectaron algunos gastos que correspondían, por ejemplo, a ropa de trabajo y elementos de seguridad del personal de fábrica. Y por último, en servicios informáticos y de sistema se confirmó que contenían la licencia mensual del sistema de gestión más las horas dedicadas por la empresa proveedora a mantenimiento, adecuación y desarrollo. Estas facturas contenían la licencia de Pinturas S.A. y horas dedicadas a desarrollos dentro de esta. Este fue el componente más difícil de dividir ya que no se sabía con exactitud qué parte correspondía a cada una. Si bien se usaba un porcentaje para incluir ese gasto en el análisis de Pinturas S.A., se debió corroborar que fuera real y no aleatorio. Fue entonces que se realizó una breve reunión con los encargados del sistema para saber cuánto le dedicaban a una y otra empresa, ellos preguntaron a sus empleados y de ahí nació la tasa que se aplicó. Era ligeramente diferente a la usada por la empresa, pero aun así la información nueva se consideró válida y se actualizó.

Una vez hecho esto, se notó que para calcular la comisión líquido producto se había tomado el resumen del libro IVA según lo dicho por la administración. La pregunta fue si depurado o no, ya que en caso de no haber hecho la limpieza que se estaba analizando, claramente estaban duplicando costos al tenerlos en cuenta tanto dentro de la comisión líquido producto como en el análisis de la rentabilidad del grupo como parte de la estructura de *Pinturas S.A.* Aun así, al tomar los datos contenidos en el libro IVA, se estaban dejando de lado costos importantes dentro de la estructura de *Pintar S.R.L.* como los sueldos. Al hacer notar estas dos situaciones la administración aclaró que los datos que se tomaron no estaban limpios y que se usó un ajuste de algunos puntos porcentuales para incluir estos costos pero que no se hizo un análisis en profundidad para validarlo.

Se decidió mantener en el análisis el subdiario “no pulido” porque es el que más se asemeja a lo que usa la empresa para calcular su rentabilidad y saber si el análisis es válido teniendo en cuenta los números que ellos usan o si es inválido sin importar qué.

6.2. Segundo Desafío: ¿Es representativa la comisión líquido producto de la estructura de costos de la empresa retail?

Para conocer esto, se sumaron todos los costos sin importar su naturaleza y se los comparó con las ventas para sacar un porcentaje global, a fin de emular el procedimiento que ellos llevaron a cabo en su momento. Se llamará “pulido” al análisis sin datos duplicados y “no pulido” al análisis con los datos duplicados.

De esta comparación surgió lo siguiente: como se observa en el Gráfico 1, en 2018 la comisión está en promedio por encima del porcentaje real en 2 puntos en el caso del resumen no pulido y 6 en el caso del análisis que eliminó los datos duplicados. En el caso de 2019, si se observa el Gráfico 2, en promedio está por debajo de lo real, 25 puntos en caso del subdiario con datos duplicados y solo 3 puntos en caso del análisis pulido.

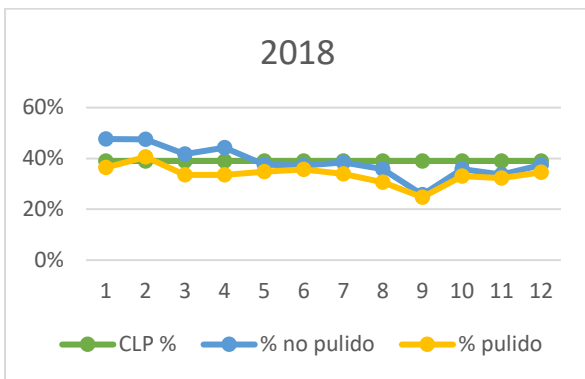


Gráfico 1

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTAL
Ventas	3.170.081,33	2.651.068,82	3.361.721,63	3.242.660,09	3.153.298,63	3.187.008,36	3.727.384,79	4.337.819,80	5.887.610,23	4.378.407,31	4.513.030,56	4.536.199,95	46.146.291,50
Subtotal Variables	452.433,14	390.385,32	457.816,11	412.271,36	404.725,34	404.684,71	482.215,44	602.928,76	743.240,32	646.183,71	632.717,73	638.814,66	6.268.416,61
Subtotal Fijos	701.422,16	685.309,75	668.974,70	676.804,72	692.618,45	730.952,45	781.817,68	728.387,70	714.058,53	802.462,90	823.014,58	929.106,11	8.934.929,72
Total pulido	1.153.855,30	1.075.695,07	1.126.790,81	1.089.076,08	1.097.343,80	1.135.637,16	1.264.033,12	1.331.316,45	1.457.298,85	1.448.646,60	1.455.732,30	1.567.920,78	15.203.346,33
% sobre ventas	36%	41%	34%	34%	35%	36%	34%	31%	25%	33%	32%	35%	33%
Subtotal Variables	452.433,14	390.385,32	457.816,11	412.271,36	404.725,34	404.684,71	482.215,44	602.928,76	743.240,32	646.183,71	632.717,73	638.814,66	6.268.416,61
Subtotal Fijos	1.057.397,13	870.388,71	945.276,59	1.021.330,56	780.160,45	781.223,45	948.627,21	948.325,88	771.796,75	922.932,86	886.606,58	1.059.424,43	10.993.490,59
Total no pulido	1.509.830,27	1.260.774,03	1.403.092,70	1.433.601,92	1.184.885,80	1.185.908,16	1.430.842,65	1.551.254,63	1.515.037,07	1.569.116,56	1.519.324,30	1.698.239,10	17.261.907,20
% sobre ventas	48%	48%	42%	44%	38%	37%	38%	36%	26%	36%	34%	37%	37%
CLP	1.236.331,72	1.033.916,84	1.311.071,44	1.264.637,44	1.229.786,47	1.242.933,26	1.453.680,07	1.691.749,72	2.296.167,99	1.707.578,85	1.760.081,92	1.769.117,98	17.997.053,69
CLP %	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
% no pulido	48%	48%	42%	44%	38%	37%	38%	36%	26%	36%	34%	37%	37%
% pulido	36%	41%	34%	34%	35%	36%	34%	31%	25%	33%	32%	35%	33%

Tabla 3

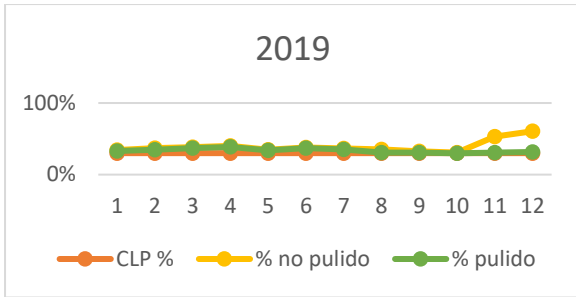


Gráfico 2

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	TOTAL
Ventas	4.779.535,36	4.592.637,37	4.312.530,61	4.390.753,41	4.954.838,60	4.684.213,59	5.409.615,27	6.118.329,79	6.599.051,42	6.915.858,82	6.371.032,62	6.907.158,09	66.035.554,95
Subtotal Variables	585.911,74	651.597,56	558.027,63	631.542,36	651.077,13	600.969,44	701.922,60	737.152,76	803.517,91	918.742,89	799.778,84	855.043,96	8.495.284,81
Subtotal Fijos	995.713,19	949.861,28	1.044.031,03	1.062.659,90	1.018.345,80	1.127.542,17	1.207.234,07	1.136.900,62	1.225.373,52	1.139.182,42	1.155.034,69	1.321.195,11	13.383.073,79
Total pulido	1.581.624,93	1.601.458,84	1.602.058,65	1.694.202,25	1.669.422,93	1.728.511,61	1.909.156,67	1.874.053,38	2.028.891,43	2.057.925,31	1.954.813,54	2.176.239,07	21.878.358,60
% sobre ventas	33%	35%	37%	39%	34%	37%	35%	31%	31%	30%	31%	32%	33%
Subtotal Variables	585.911,74	651.597,56	558.027,63	631.542,36	651.077,13	600.969,44	701.922,60	737.152,76	803.517,91	918.742,89	799.778,84	855.043,96	8.495.284,81
Subtotal Fijos	1.054.611,19	1.047.262,69	1.104.369,03	1.127.657,90	1.077.243,80	1.179.842,17	1.286.575,44	1.412.952,62	1.336.468,98	1.208.904,42	2.586.117,37	3.332.040,69	17.754.046,29
Total no pulido	1.640.522,93	1.698.860,25	1.662.396,65	1.759.200,25	1.728.320,93	1.780.811,61	1.988.498,04	2.150.105,38	2.139.986,89	2.127.647,31	3.385.896,22	4.187.084,65	26.249.331,10
% sobre ventas	34%	37%	39%	40%	35%	38%	37%	35%	32%	31%	53%	61%	40%
CLP	1.433.860,61	1.377.791,21	1.293.759,18	1.317.226,02	1.486.451,58	1.405.264,08	1.622.884,58	1.835.498,94	1.979.715,43	2.074.757,65	1.911.309,79	2.072.147,43	19.810.666,49
CLP %	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
% no pulido	34%	37%	39%	40%	35%	38%	37%	35%	32%	31%	53%	61%	55%
% pulido	33%	35%	37%	39%	34%	37%	35%	31%	31%	30%	31%	32%	33%

Tabla 4

Lo que se puede observar además en estos gráficos es el comportamiento errático de los costos en su comparación con las ventas; esto se explica por la parte variable de los costos considerados, que representan alrededor del 41% en el 2018 y el 39% en 2019.

Para comprobar este punto es que se realizó una comparación entre costos variables y ventas para verificar que su comportamiento fuera directo.

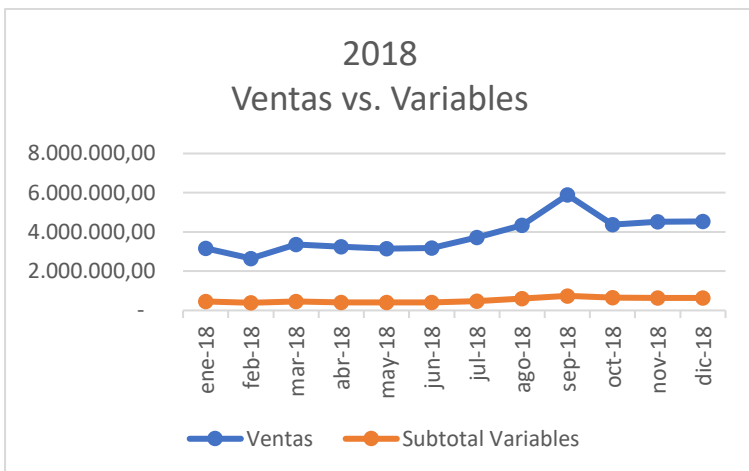


Gráfico 3

Como se puede ver en el Gráfico 3, comparando ambas líneas es factible llegar a presumir una correlación pero para verlo más claramente es que se separaron las mismas en los Gráficos 4 y 5, los cuales mostraron lo siguiente:

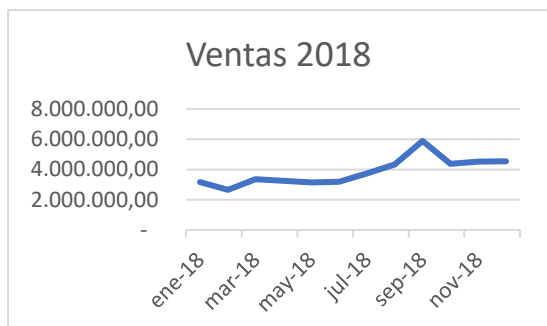


Gráfico 4

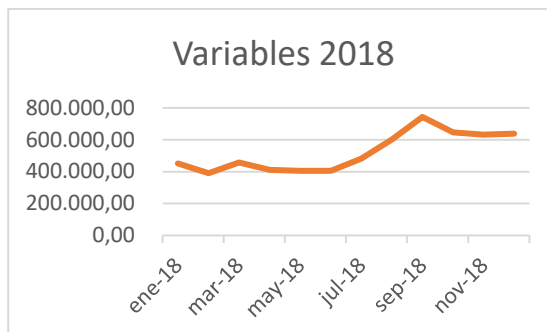


Gráfico 5

De esta forma se ve perfectamente que el comportamiento se correlaciona.

Respecto al año 2019 se observa lo siguiente:

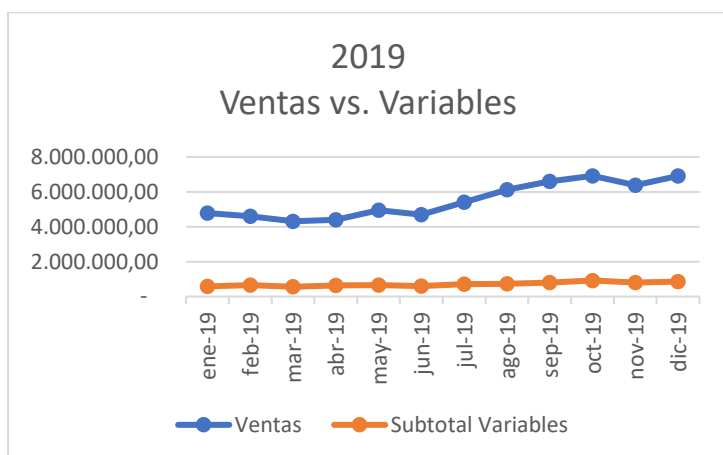


Gráfico 6

Nuevamente se puede presumir un comportamiento similar pero poniendo ambas variables en distintos gráficos, se ve:

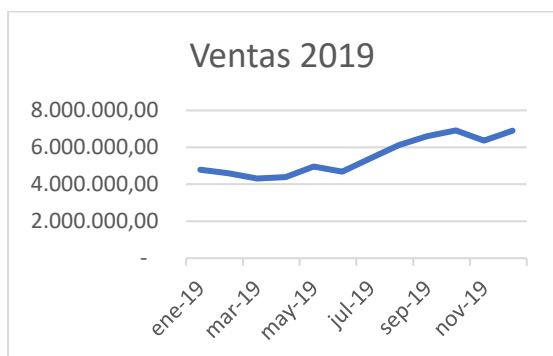


Gráfico 7

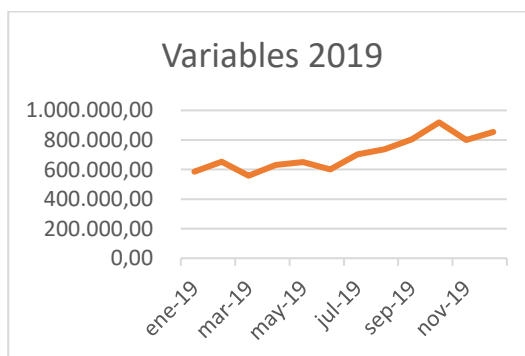


Gráfico 8

Se produce el mismo caso que en 2018.

Por lo tanto, se toman como válidos los costos variables a las ventas considerados, los cuales son:

- Comisiones por venta a empleados: 2.7%
- Impuestos variables sobre venta: 7% (considera Ingresos Brutos y Comercio e Industria).
- Impuestos variables sobre comisión líquido producto: 2.73% en 2018 y 2.10% en 2019.
- Comisiones por ventas con tarjetas de crédito: 2% (calculado en base a la mezcla de tarjetas y cuotas del período en análisis)

En su conjunto suman 14% tanto en 2018 como en 2019.

De este análisis se llegó a la conclusión de que la comisión líquido producto en su forma actual no era representativa de la estructura de la empresa minorista para ser considerada de manera correcta para el análisis de rentabilidad del grupo económico y la fijación de precios.

6.3 Desafío tres: Reformular la comisión líquido producto para que sea representativa.

Para que la comisión líquido producto fuera realmente representativa, deberían considerarse tanto lo variable como lo fijo, atendiendo a la verdadera naturaleza de los costos, de manera de tener un componente variable a la venta, y otro componente fijo. Ya que esta comisión se usa principalmente para el cálculo de la rentabilidad y fijación de precios, no presentaría inconveniente ajustarse a la realidad y tomar montos reales. Aun así, si se quisiera se podrían proyectar los costos fijos para el análisis de distintas situaciones futuras.

Dentro de estos últimos habría que incorporar elementos esenciales como los laborales, actualmente el mayor importe que asume la estructura de *Pintar S.R.L.*

Se procedió a analizar los componentes por separado.

6.3.1. Primer paso: analizar y fijar la parte variable

Dentro de la parte variable de los costos de la estructura de *Pintar S.R.L.* se encontraron los siguientes:

- a) Comisiones por venta a empleados. Esta comisión es el 1% de las ventas netas de IVA de cada sucursal por cada uno de sus empleados. Son siete sucursales, las cuales tienen en promedio tres empleados. Lo que se realizó para llegar a un porcentaje representativo es multiplicar el porcentaje de comisión que correspondería a cada sucursal por la participación que esa sucursal tiene en el total de ventas. Sumando todos esos porcentajes, el resultado por mes fue de 2,7%. Se muestra a continuación un mes a modo de ejemplo. Luego se validó el porcentaje con la realidad y dio un desvío del 4%.

Ventas Sucursal	Ventas \$	jul-19	
		%/ventas	Emplead
Alem	568266,091	10%	2%
Armada	463019,612	8%	2%
Central	2221762,91	40%	3%
JBJ	1265262,17	23%	3%
Núñez	190152,124	3%	2%
R20	577272,893	10%	3%
Sabattini	318364,942	6%	2%
	5604100,74	100%	17%
			2,73%

- b) Impuestos Variables sobre Venta: 7%. De los cuales 6% corresponde a Ingresos Brutos y 1% corresponde a Comercio e Industria.
- c) Impuestos variables sobre comisión líquido producto: Este es un costo evitable. La comisión existe para ordenar a nivel impositivo la relación entre las dos empresas, pero no es una venta real de *Pintar S.R.L.* a *Pinturas S.A.*, por lo que a nivel IVA, se compensa el ingreso de un lado y el egreso del otro pero a nivel Ingresos Brutos y Comercio e Industria se está pagando un 2.73% en 2018 y 2.10% en 2019, basados en una política impositiva y comercial que ya no es justificada. *Pinturas S.A.* ya es reconocida en el mercado por sus competidores, ya no tiene restricciones de participación o venta por lo que debería considerarse fusionar las empresas. Esta propuesta está siendo analizada por el área de finanzas con todas sus implicaciones legales, impositivas y financieras para ver su viabilidad. Los porcentajes surgen de multiplicar la tasa del impuesto por el porcentaje de la líquido producto del correspondiente año.

d) Comisiones por ventas con tarjeta de crédito. Este es el porcentaje más problemático que se tuvo que calcular, ya que depende mucho de la mezcla de venta de tarjetas, promociones y planes. Si bien el porcentaje es chico, no se quería dejar sin analizar, por lo que se comparó lo pagado por liquidaciones de tarjeta de crédito mes a mes en correspondencia con las ventas del período al que se refería y se llegó a un promedio de un 2%.

De este análisis surgió entonces que la parte variable de los costos de estructura de *Pintar S.R.L.* es del 14.43% en 2018 y del 13.8% en 2019.

6.3.2. Paso dos: analizar la parte fija

En este caso se debía analizar la totalidad de los costos fijos en su conjunto, incluidas las cuentas que no aparecen en el libro IVA. Como se vio en la Tabla 2, este análisis fue hecho a conciencia teniendo en cuenta la eliminación de los gastos que se tomaban dentro de *Pinturas S.A.* para el análisis de rentabilidad y adhiriendo costos como sueldos (incluyendo contribuciones y SAC), impuestos inmobiliarios y gastos de fondo fijo entre otros.

6.3.3. Parte tres: reformular la comisión líquido producto

El proceso fundamental en el que participa la comisión líquido producto a nivel de gestión es en el cálculo de la rentabilidad, proceso que usa datos de períodos pasados y fijación de precios.

Lo que se propone es mantener la naturaleza de los costos de tal manera que para el análisis de la rentabilidad haya un componente variable y otro fijo, y lo mismo ocurra para el cálculo de precios.

En los siguientes apartados se desarrollará cómo se debería proceder a hacer el cálculo y cómo impacta en cada proceso.

7. Cómo afecta la propuesta a la rentabilidad y a la fijación de precios

Se empezó por analizar cómo la empresa calcula la rentabilidad. La idea fue no cambiar su análisis o la forma de cálculo, sino enfocarse en el detalle de la comisión de manera que al momento de presentarlo a la empresa fuera más fácil asimilarlo y luego seguir trabajando en mejorar las herramientas que ya usan o fueron creadas para ellos, que comenzar un trabajo nuevo de cero.

7.1. Parte uno: cómo afecta a la rentabilidad

Antes de comenzar es necesario aclarar algunos puntos de cómo calcula su rentabilidad la empresa.

Tiene una primera estructura que contempla costos y gastos variables los cuales son calculados sobre el total de las ventas del grupo (sin la empresa agrícola). Por lo que algunos se aplican solo a una parte de las ventas, por ejemplo, las comisiones de los viajantes solo afectan las ventas completas de *Pinturas S.A.*; de esta manera, se multiplican por el porcentaje de participación de esas ventas sobre el total del grupo.

A continuación, se desarrollan cada uno de sus componentes.

Ventas	Se consideran ventas netas de IVA, tanto de la empresa mayorista, y las ventas de la empresa minorista..
Costos Variables	Se agrupan en un solo bloque costos variables de fabricación y de comercialización.
Costo Variable	Corresponde al costo de cada uno de los productos vendidos.
Impuestos	Se consideran en este apartado el impuesto provincial a los ingresos brutos, comercio e industria, incluyendo estos impuestos por la facturación del líquido producto.
Comisiones	Se consideran dentro de este apartado las comisiones por venta de los viajantes, gerente comercial, promotor técnico y la comisión <i>Pintar S.R.L.</i>
a. Viajantes	Representa el 1.78% de la venta total de la actividad.
b. Gerente Comercial	Representa el 0.52% de la venta total de la actividad.
c. Promotor técnico	Representa el 0.05% de la venta total de la actividad.
d. Comisión <i>Pintar S.R.L.</i>	Representa el 15.21% en 2018 (resultante de multiplicar 39% de la comisión líquido producto por la participación en las ventas de <i>Pintar S.R.L.</i> que es del 39%) y del 11.62% en 2019 de la venta total de la actividad.
Contribución Marginal	Diferencia entre Ventas y Costos y Gastos Variables.

Antes de continuar, es conveniente aclarar los porcentajes de participación de las ventas:

Pinturas S.A. 61%

Pintar S.R.L.: 39%

Esta mezcla de venta se mantiene los dos años.

Llegados a este punto, el primer cambio propuesto es el porcentaje a tomar en cuenta en la parte variable de la comisión de *Pintar S.R.L.*, reemplazando la comisión líquido producto por el porcentaje real de costos variables que ya se analizó multiplicado por la participación de las ventas de *Pintar S.R.L.* en el total de las ventas del grupo.

<u>Comisiones</u>	2018	2019
Empleados	2,70%	2,70%
Impuestos	7,00%	7,00%
Imp s/LP	2,73%	2,10%
Tarjetas	2,00%	2,00%
Total	14,43%	13,80%
Por % de participación	5,63%	5,38%

La aplicación de esta comisión variable más real da un aumento en la contribución marginal, ya que se sacó la parte fija que sí estaba contemplada como variable en la comisión.

Para el cálculo de los impuestos sobre la comisión líquido producto, se mantuvo el porcentaje del 39% y 30% respectivamente para 2018 y 2019, ya que interesa ajustar mejor el cálculo de la rentabilidad y la fijación de precios para que sea más representativo de la realidad y que interesa para que la información interna esté correcta y se ajuste a la realidad lo más posible.

La segunda parte de la estructura del cálculo de la rentabilidad contempla los costos y gastos fijos clasificados por área.

Costos Fijos

Producción	En este apartado se encuentran los costos fijos de fabricación tales como mantenimiento de maquinarias, honorarios, seguros, materiales indirectos, habilitaciones, energía eléctrica y demás conceptos que la empresa asocia a la producción.
Administración y Finanzas	En este apartado se encuentran los costos fijos laborales, honorarios, gastos de oficina, mantenimiento de muebles y útiles, internet y demás conceptos asociados al área de Administración, Finanzas, Facturación y Recursos Humanos.
Comerciales	En este apartado se encuentran los costos fijos laborales, gastos de promoción y publicidad, movilidad y viáticos, servicios como Posnet, Veraz, mantenimiento de página web y redes sociales entre otros.

Es en este último apartado que se propone agregar la parte fija de la estructura de *Pintar S.R.L.* depurada como un costo de comercialización más.

De esta manera se crea para el año 2018 y 2019 una planilla comparativa de la situación original y la propuesta.

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTAL
Ventas	7.341.330,82	10.879.123,87	10.271.824,79	9.877.338,55	10.775.431,06	10.116.267,83	14.674.531,96	15.675.115,49	14.809.078,43	13.676.035,23	21.537.125,73	12.282.105,36	151.915.309,12
Costos Y Gastos Variables													
MP	4.100.327,04	6.076.277,84	5.737.085,27	5.516.754,29	6.018.362,66	5.650.202,60	8.196.113,43	8.754.965,75	8.271.261,19	7.638.426,66	12.029.053,19	6.859.880,03	84.848.709,95
Impuestos	117.461,29	174.065,98	164.349,20	158.037,42	172.406,90	161.860,29	234.792,51	250.801,85	236.945,25	218.816,56	344.594,01	196.513,69	2.430.644,95
Viajantes	130.675,69	193.648,40	182.838,48	175.816,63	191.802,67	180.069,57	261.206,67	279.017,06	263.601,60	243.433,43	383.360,84	218.021,48	2.704.092,50
Gerente Comercial	38.174,92	56.571,44	53.413,49	51.362,16	56.032,24	52.604,59	76.307,57	81.510,60	77.007,21	71.115,38	111.993,05	63.866,95	789.959,61
Promotor tecnico	3.670,67	5.439,56	5.135,91	4.938,67	5.387,72	5.058,13	7.337,27	7.837,56	7.404,54	6.838,02	10.768,56	6.141,05	75.957,65
Comision Pintar	1.116.616,42	1.654.714,74	1.562.344,55	1.502.343,19	1.638.943,06	1.538.684,34	2.231.996,31	2.384.185,07	2.252.460,83	2.080.124,96	3.275.796,82	1.868.108,23	23.106.318,52
Comision Pintar sugerida	413.148,07	612.244,45	578.067,48	555.866,98	606.408,93	569.313,20	825.838,64	882.148,47	833.410,51	769.646,23	1.212.044,82	691.200,04	8.549.337,85
Contribución Marginal	1.834.404,80	2.718.405,90	2.566.657,89	2.468.086,19	2.692.495,80	2.527.788,31	3.666.778,20	3.916.797,62	3.700.397,81	3.417.280,22	5.381.559,25	3.068.973,94	37.959.625,94
Contribución Marginal sugerida	2.537.873,14	3.760.876,19	3.550.994,96	3.414.562,40	3.725.029,93	3.497.159,44	5.072.935,88	5.418.834,21	5.119.448,14	4.727.758,95	7.445.311,25	4.245.882,12	52.516.606,61
Costos Fijos													
Producción	1.322.920,78	1.171.628,76	1.078.271,17	1.226.274,37	1.139.407,65	1.117.152,40	1.547.729,63	1.602.432,05	1.249.352,06	1.366.644,14	1.367.685,98	1.635.470,82	15.824.969,81
Administración y Finanzas	358.694,49	207.190,46	240.869,62	306.500,13	308.420,45	244.681,87	564.705,18	300.470,10	362.657,27	309.869,30	359.563,44	529.334,34	4.092.956,65
Comerciales	500.316,94	362.465,52	433.820,16	480.909,23	401.537,18	662.217,60	492.184,58	559.742,55	578.625,31	598.401,78	497.381,84	762.860,22	6.330.462,91
Comercial Pintar	701.422,16	685.309,75	668.974,70	676.804,72	692.618,45	730.952,45	781.817,68	728.387,70	714.058,53	802.462,90	823.014,58	929.106,11	8.994.929,72
Comerciales sugerida	1.201.739,10	1.047.775,27	1.102.794,86	1.157.713,95	1.094.155,63	1.393.170,05	1.274.002,26	1.288.130,25	1.292.683,84	1.400.864,68	1.320.396,42	1.691.966,33	15.265.392,63
Utilidad Final Original	- 347.527,41	977.121,16	813.696,94	454.402,46	843.130,52	503.736,44	1.062.158,81	1.454.152,92	1.509.763,17	1.142.365,00	3.156.927,99	141.308,56	11.711.236,57
Utilidad Final Sugerida	- 345.481,23	1.334.281,70	1.128.999,31	724.073,96	1.183.046,20	742.155,12	1.686.498,81	2.227.801,81	2.214.754,97	1.650.380,83	4.397.665,41	389.110,63	17.333.287,51
Rentabilidad s/Vts Original	-5%	9%	8%	5%	8%	5%	7%	9%	10%	8%	15%	1%	8%
Rentabilidad s/Vts Sugerida	-5%	12%	11%	7%	11%	7%	11%	14%	15%	12%	20%	3%	11%

Tabla 5: Cálculo de la Rentabilidad

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
Ventas	9.057.035,38	10.545.531,32	9.063.492,39	9.126.252,80	10.611.060,51	10.029.952,12	12.525.579,42	11.999.485,64	14.854.776,25	14.671.948,79	11.901.738,18	10.301.001,29	134.687.854,10
Costos y Gastos Variables													
MP	4.741.594,84	5.520.861,38	4.744.975,25	4.777.831,97	5.555.167,62	5.250.942,19	6.557.468,33	6.282.044,48	7.776.863,77	7.681.148,82	6.230.871,13	5.392.843,51	70.512.613,28
Impuestos	153.035,88	178.186,85	153.144,98	154.205,44	179.294,09	169.475,16	211.643,54	202.754,18	250.999,76	247.910,54	201.102,55	174.055,05	2.275.808,04
Viajantes	148.535,38	172.946,71	148.641,28	149.670,55	174.021,39	164.491,21	205.419,50	196.791,56	243.618,33	240.619,96	195.188,51	168.936,42	2.208.880,81
Gerente Comercial	48.002,29	55.891,32	48.036,51	48.369,14	56.238,62	53.158,75	66.385,57	63.597,27	78.730,31	77.761,33	63.079,21	54.595,31	713.845,63
Promotor tecnico	4.528,52	5.272,77	4.531,75	4.563,13	5.305,53	5.014,98	6.262,79	5.999,74	7.427,39	7.335,97	5.950,87	5.150,50	67.343,93
Comision Pintar	1.052.537,04	1.225.518,27	1.053.287,48	1.060.580,94	1.233.133,56	1.165.601,73	1.455.623,81	1.394.485,35	1.726.304,65	1.705.057,89	1.383.125,91	1.197.100,93	15.652.357,50
Comision Phtar sugerida	487.449,64	567.560,50	487.797,16	491.174,93	571.087,28	539.812,02	674.126,68	645.812,32	799.484,06	789.644,28	640.551,55	554.399,89	7.248.900,31
Contribucion Marginal	2.908.801,44	3.386.854,02	2.910.875,21	2.931.081,64	3.407.899,69	3.221.268,10	4.022.775,88	3.853.813,05	4.770.832,04	4.712.114,28	3.822.420,00	3.308.319,57	43.257.004,92
Contribucion Marginal sugerida	3.473.888,84	4.044.811,80	3.476.365,47	3.500.437,66	4.069.945,97	3.847.057,81	4.804.273,00	4.602.486,08	5.697.652,63	5.627.527,88	4.564.994,36	3.951.020,61	51.660.462,12
Costos Fijos													
Produccion	1.636.813,05	1.508.481,95	1.549.045,96	1.496.856,13	1.644.239,32	1.711.286,01	2.122.421,09	2.139.805,75	1.958.306,58	2.796.149,88	2.268.342,22	2.359.719,09	23.191.477,03
Administracion y Finanzas	609.234,00	626.858,23	512.203,54	518.745,41	611.564,34	590.537,93	746.181,51	946.277,52	715.393,07	780.994,59	673.803,66	691.448,66	8.023.242,46
Comerciales	340.565,61	839.798,82	424.108,67	473.050,98	624.963,39	674.741,56	642.889,51	794.283,34	1.238.936,48	839.430,25	647.659,42	982.113,44	8.522.541,47
Comercial Pintar	995.713,19	949.861,28	1.044.031,03	1.062.659,90	1.018.345,80	1.127.542,17	1.207.234,07	1.136.900,62	1.225.373,52	1.139.182,42	1.155.034,69	1.321.195,11	13.383.073,79
Comerciales sugerida	1.336.278,80	1.789.660,10	1.468.139,70	1.535.770,88	1.643.309,18	1.802.283,72	1.850.123,58	1.931.183,96	2.464.310,00	1.978.612,67	1.802.694,12	2.303.308,55	21.905.615,26
Utilidad Final Original	322.188,78	411.715,02	425.517,03	442.379,13	527.132,65	244.692,61	511.283,77	26.553,56	858.195,91	295.539,56	232.614,70	724.961,63	3.519.743,96
Utilidad Final Sugerida	-	119.811,52	53.023,73	50.874,75	170.833,14	257.059,85	85.546,82	414.781,15	559.642,98	71.770,74	179.845,63	1.403.455,70	-1.459.872,63
Rentabilidad s/Vts Original	4%	4%	5%	5%	5%	2%	4%	0%	6%	2%	2%	-7%	3%
Rentabilidad s/Vts Sugerida	-1%	1%	-1%	-1%	2%	-3%	1%	-3%	4%	0%	-2%	-14%	-1%

Tabla 5: Cálculo de la Rentabilidad

De la comparación de ambas situaciones se puede ver lo siguiente:

En cuanto a los costos:

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
<i>Costo Pintar Original</i>	1.116.616,42	1.654.714,74	1.562.344,55	1.502.343,19	1.638.943,06	1.538.684,34
<i>Costo Pintar Propuesto</i>	1.114.570,23	1.297.554,20	1.247.042,18	1.232.671,70	1.299.027,39	1.300.265,66
Diferencia	- 2.046,19	- 357.160,54	- 315.302,37	- 269.671,49	- 339.915,68	- 238.418,68

	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
<i>Costo Pintar Original</i>	2.231.996,31	2.384.185,07	2.252.460,83	2.080.124,96	3.275.796,82	1.868.108,23
<i>Costo Pintar Propuesto</i>	1.607.656,32	1.610.536,17	1.547.469,04	1.572.109,13	2.035.059,40	1.620.306,16
Diferencia	- 624.339,99	- 773.648,89	- 704.991,79	- 508.015,83	- 1.240.737,42	- 247.802,07

En el 2018 si se compara el costo declarado en la liquido producto de la situación original en valores absolutos con la suma del costo variable y fijo de la situación propuesta se ve que hay un sobre costeo. Esto es porque las ventas son altas en comparación a los costos y la comisión está fijada en base a ellas y es por eso que se produce esa brecha.

Si se lleva el análisis a 2019, ocurre todo lo contrario. La diferencia entre ventas y costos se achica por lo que se produce un sub costeo.

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
<i>Costo Pintar Original</i>	1.052.537,04	1.225.518,27	1.053.287,43	1.060.580,94	1.233.133,56	1.165.601,73
<i>Costo Pintar Propuesto</i>	1.483.162,84	1.517.421,78	1.531.828,19	1.553.834,82	1.589.433,07	1.667.354,19
Diferencia	430.625,79	291.903,50	478.540,76	493.253,88	356.299,52	501.752,46

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<i>Costo Pintar Original</i>	1.455.623,81	1.394.485,35	1.726.304,65	1.705.057,89	1.383.125,91	1.197.100,93
<i>Costo Pintar Propuesto</i>	1.881.360,76	1.782.712,94	2.024.857,58	1.928.826,70	1.795.586,24	1.875.595,00
Diferencia	425.736,95	388.227,59	298.552,93	223.768,81	412.460,33	678.494,07

Al comparar las rentabilidades ocurre algo parecido:

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Rentabilidad												
s/Vts Original	-4%	10%	9%	5%	8%	6%	8%	10%	11%	9%	15%	2%
Rentabilidad												
s/Vts Sugerida	-3%	14%	13%	9%	13%	9%	14%	16%	17%	14%	23%	5%

Se observa una gran diferencia en 2018. Claramente, como había un sobre costeo, la rentabilidad aumenta con la propuesta, mostrándose una mejora.

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Rentabilidad												
s/Vts Original	4%	4%	5%	5%	5%	2%	4%	0%	6%	2%	2%	-7%
Rentabilidad												
s/Vts Sugerida	0%	2%	1%	1%	3%	-1%	2%	-2%	5%	1%	-2%	-14%

En 2019 se ve todo lo contrario; al haber un sub costeo, la rentabilidad empeora. Si bien la diferencia en términos absolutos no es grande, se observa cómo se pasa de positivo a negativo en muchos meses. Incluso a equilibrio.

Ambas situaciones presentan sus riesgos, tanto de oportunidades no aprovechadas a tiempo como de cursos de acción no corregidos.

7.1.1. Análisis de los cambios en la rentabilidad

Las posibilidades que brinda la buena información a la hora de la gestión tiene un potencial grandioso. Claramente con solo un análisis de rentabilidad no se puede esperar tener suficiente información para crear una buena estrategia, sin embargo, es un comienzo. Si se hubieran elegido las herramientas adecuadas para acompañarla y para poder interpretar mejor la situación, como un punto de equilibrio, un Cash Flow y un buen cálculo del ciclo del dinero, se podría haber accedido a buenas oportunidades.

En el 2018 se observa cómo la rentabilidad calculada está muy por debajo de la real, esto podría hacer la diferencia entre una estrategia conservadora y otra más agresiva. El 2018 podría haber sido un año para invertir en maquinaria, ampliar capacidad, abordar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de producto. Con un 10% de rentabilidad la estrategia podría ser aguardar o ser precavidos, pero con un 16% se puede pensar en incorporar un poco de riesgo.

No es la intención del análisis abordar el “hubiera sido o hubiera podido” porque las posibilidades son infinitas, pero se intenta evidenciar que una diferencia de esa magnitud podría tornarse en una diferencia de criterios y de estrategia a aplicar.

Más aún se observa el cambio en el 2019, donde se transita el borde del precipicio entre uno y otro lado. Ante un contexto desfavorable o de crisis, las empresas por lo general se conforman con sobrevivir. Pero aun así pasar de una rentabilidad positiva a una negativa podría significar la diferencia entre una estrategia de mantenerse a flote a una estrategia de igualar punto de equilibrio. Puede parecer poca la diferencia entre un 2% y un -2%; son apenas cuatro puntos, pero la percepción de ese resultado puede crear reacciones muy diferentes. Incluso en la comunicación a los miembros de la empresa, algunas de las mejores ideas y proyectos nacen de un contexto desfavorable. Si se pasa de una sensación de conformidad a una sensación de pérdida, la perspectiva cambia, la estrategia cambia y el esfuerzo es redireccionado también.

En 2019 la empresa se mantuvo al borde, con una fuerte caída en diciembre. Pero si hubiera sido tan solo un poco más grave, sosteniendo una rentabilidad negativa todo el año y creyendo que se estaba en un positivo, aunque sea de un 1%, esta empresa podría haber sufrido graves consecuencias por no actuar a tiempo.

Las herramientas y la información están para corregir cursos de acción, para llamar la atención sobre una situación, para poder crear un plan de acción en consecuencia. Si el indicador, si el semáforo está en amarillo cuando en la realidad está en rojo, y así debiera visualizarse, perfectamente se podría seguir como en la misma senda y chocarse contra la realidad por un mal cálculo, cuando en realidad se podría haber cambiado el curso a tiempo.

7.2. Paso dos: Cómo afecta a los precios

Antes de comenzar es necesario aclarar algunos puntos de cómo fija precios la empresa.

A tal fin, han creado una planilla para arribar a un precio base; esta misma es preparada por uno de los dueños, quien la revisa con el gerente de comercialización para luego validarla con el mercado y finalmente fijar precios.

La estructura de esa planilla para precios al público es la siguiente:

Costo Fórmula	La planilla comienza con el costo fórmula de la pintura, es decir, la receta, que incluye materiales, envase, etiqueta, embalaje y cuota de CIF.
Gastos	Agrega una cuota de gastos fijos de Administración y Comercialización. Para su cálculo suman todos los costos fijos del mes anterior y lo dividen por la cantidad de litros producidos, eso les da una cuota de gastos por litro que multiplican por la capacidad del producto.
Utilidad Mínima	Utilidad mínima requerida por la empresa antes de impuestos y comisiones.
Precio Base	Surge de sumar el costo fórmula más el gasto y multiplicarlo por el porcentaje de utilidad mínima.
Impuestos	Se agregan los impuestos variables a la venta, Ingresos Brutos y Comercio e Industria.
Precio sujeto a comisiones	Precio que surge de agregarle al precio base los impuestos.
Comisiones	Comisiones de viajantes, gerente comercial y promotor técnico.
PV. Mínimo Mayorista	Este es el precio de venta mínimo mayorista. El precio de <i>Pinturas S.A.</i> surge de agregarle al precio sujeto a comisiones, las comisiones de los vendedores de <i>Pinturas S.A.</i>
Comisión <i>Pintar S.R.L.</i>	Se agrega la comisión líquido producto.
Precio después de comisiones	Este surge de agregarle al precio mayorista la comisión líquido producto.
Utilidad	Utilidad requerida para venta al público minorista.
P.V. Sin IVA - Sugerido al público	Surge de agregarle al precio, después de comisiones, la utilidad.
P.V. Con IVA - Sugerido al público	Surge de agregarle al precio anterior el IVA.

Llegados a este punto, hay muchos conceptos a revisar en esta estructura de fijación de precios. Sin embargo, solo se concentrará el foco en los cambios que atañen a la comisión líquido producto, objeto de análisis de este trabajo, por lo que se dejarán fuera del estudio todos los conceptos por encima del precio de venta mayorista.

De esta manera, la estructura original tomando los veinte productos más vendidos es la siguiente:

PRODUCTO	CAPACIDAD EN LITROS	P.V. Min Mayorista	Comision Pintar	Precio despues de comisiones	Utilidad	P.V. Sin IVA - Sugerido al público	P.V. Con IVA - Sugerido al público
CIELORRASOS 20 LTS	20,00	1.991,07	39,00%	2.767,58	1,534	4.245,47	5.137,02
LATEX CONSTRUCTOR 20 LTS	20,00	1.547,16	39,00%	2.150,55	1,534	3.298,95	3.991,73
LATEX CONSTRUCTOR 10 LTS	10,00	816,18	39,00%	1.134,49	1,534	1.740,31	2.105,77
LATEX ARCO IRIS 20 LTS	20,00	2.316,39	39,00%	3.219,78	1,534	4.939,14	5.976,36
LATEX MASTER 20 LTS	20,00	2.673,80	39,00%	3.716,58	1,534	5.701,24	6.898,49
LATEX MASTER 10 LTS	10,00	1.380,84	39,00%	1.919,37	1,534	2.944,32	3.562,63
TECH 20 KG	20,00	2.523,65	39,00%	3.507,88	1,534	5.381,09	6.511,12
MUROS TINTOMETRICO T 18.400CC	18,40	2.933,80	39,00%	4.077,98	1,534	6.255,62	7.569,31
MUROS 20 LTS	20,00	3.666,17	39,00%	5.095,98	1,534	7.817,23	9.458,85
RINDE MAXIMO 20 LTS	20,00	1.184,46	39,00%	1.646,40	1,534	2.525,58	3.055,95
FACHADAS 20 LTS	20,00	1.321,55	39,00%	1.836,95	1,534	2.817,88	3.409,63
WATER RESIST 20 LT	20,00	2.034,01	39,00%	2.827,27	1,534	4.337,03	5.247,81
VINIL HOME EXTERIOR INTERIOR 20 LTS	20,00	1.055,02	39,00%	1.466,48	1,534	2.249,57	2.721,98
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 3.600 CC	3,60	876,95	39,00%	1.218,96	1,534	1.869,88	2.262,56
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 0.900CC	0,90	237,55	39,00%	330,20	1,534	506,52	612,89
ANTIOXIDO SINTETICO 4 LTS	4,00	701,92	39,00%	975,67	1,534	1.496,67	1.810,97
ESMALTE TUBO 20 LTS	20,00	6.648,28	39,00%	9.241,10	1,534	14.175,85	17.152,78
ACRIL INT/EXT 20 LTS	20,00	2.319,08	39,00%	3.223,52	1,534	4.944,88	5.983,30
LATEX INT/EXT 20 LTS	20,00	751,89	39,00%	1.045,13	1,534	1.603,23	1.939,91
LATEX INT/EXT 10 LTS	10,00	375,95	39,00%	522,56	1,534	801,61	969,95

La estructura propuesta divide la comisión de *Pintar S.R.L.* en una parte variable y una parte fija, ya que ellos insisten en agregar a los precios una cuota de costos y gastos fijos, incorporando esta parte de la misma manera que ellos calculan la cuota de gastos de *Pinturas S.A.*

La razón de hacerlo así es que es una Pyme familiar donde, si bien son bastantes receptivos a los cambios, les cuesta mucho implementarlos, y se ha notado, a través del tiempo trabajando con ellos, que son más receptivos cuando son pequeños cambios y de a poco. Se espera poder, con el paso del tiempo, incorporar nuevos cambios y mejoras. Por ejemplo, dada su estructura, es una empresa que almacena mucho stock y tiene un gran capital en sus depósitos, por lo que considerar como unidad de asignación de costos y gastos fijos los litros producidos, puede no ser la mejor opción. Si bien todo punto de asignación de costos fijos o cálculo de costo fijo unitario va a llevar una gran medida de criterio subjetivo, ya que se trata de encontrar una relación adecuada a costos que no la tienen, habría que analizar concepto por concepto. El primer cambio a nivel general que podría proponerse sería usar litros vendidos, no producidos. Y luego hacer un análisis más exhaustivo de cómo proceder a esa asignación si se quiere seguir haciendo.

Por el momento y dado que se busca mejorar su forma de trabajo de forma paulatina, se conservará su criterio de dividir costos y gastos fijos en litros producidos, teniendo en cuenta que para el costo

de mano de obra o recursos humanos toman el del último mes de análisis y para el resto el promedio mensual.

Recursos Humanos	853667,91
Demas gastos	308556,35
Total	1162224,26
Cuota de gastos de Pintar S.R.L. por litro	6,84
LITROS PRODUCIDOS	170.000,00

De esta manera, los precios quedarían conformados de la siguiente manera:

PRODUCTO	CAPACIDAD EN LITROS	P.V. Min Mayorista	Comision Pintar	Gasto Pintar fijo	Precio despues de comisiones	Utilidad	P.V. Sin IVA - Sugerido al público	P.V. Con IVA - Sugerido al público
CIELORRASOS 20 LTS	20,00	1.991,07	13,80%	136,73	2402,56	1,534	3.685,53	4.459,50
LATEX CONSTRUCTOR 20 LTS	20,00	1.547,16	13,80%	136,73	1897,40	1,534	2.910,61	3.521,84
LATEX CONSTRUCTOR 10 LTS	10,00	816,18	13,80%	68,37	997,18	1,534	1.529,67	1.850,90
LATEX ARCO IRIS 20 LTS	20,00	2.316,39	13,80%	136,73	2772,78	1,534	4.253,45	5.146,67
LATEX MASTER 20 LTS	20,00	2.673,80	13,80%	136,73	3179,52	1,534	4.877,38	5.901,63
LATEX MASTER 10 LTS	10,00	1.380,84	13,80%	68,37	1639,77	1,534	2.515,40	3.043,64
TECH 20 KG	20,00	2.523,65	13,80%	136,73	3008,65	1,534	4.615,27	5.584,48
MUROS TINTOMETRICO T 18.400CC	18,40	2.933,80	13,80%	125,79	3464,46	1,534	5.314,48	6.430,52
MUROS 20 LTS	20,00	3.666,17	13,80%	136,73	4308,84	1,534	6.609,75	7.997,80
RINDE MAXIMO 20 LTS	20,00	1.184,46	13,80%	136,73	1484,65	1,534	2.277,45	2.755,72
FACHADAS 20 LTS	20,00	1.321,55	13,80%	136,73	1640,65	1,534	2.516,76	3.045,28
WATER RESIST 20 LT	20,00	2.034,01	13,80%	136,73	2451,43	1,534	3.760,50	4.550,20
VINIL HOME EXTERIOR INTERIOR 20 LTS	20,00	1.055,02	13,80%	136,73	1337,34	1,534	2.051,48	2.482,30
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 3.600 CC	3,60	876,95	13,80%	24,61	1022,58	1,534	1.568,64	1.898,05
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 0.900CC	0,90	237,55	13,80%	6,15	276,49	1,534	424,13	513,20
ANTIOXIDO SINTETICO 4 LTS	4,00	701,92	13,80%	27,35	826,13	1,534	1.267,28	1.533,41
ESMALTE TUBO 20 LTS	20,00	6.648,28	13,80%	136,73	7702,47	1,534	11.815,59	14.296,87
ACRIL INT/EXT 20 LTS	20,00	2.319,08	13,80%	136,73	2775,84	1,534	4.258,15	5.152,36
LATEX INT/EXT 20 LTS	20,00	751,89	13,80%	136,73	992,39	1,534	1.522,32	1.842,01
LATEX INT/EXT 10 LTS	10,00	375,95	13,80%	68,37	496,19	1,534	761,16	921,00

Haciendo una planilla comparativa:

PRODUCTO	Precio despues de comisiones propuesto	P.V. Sin IVA - Sugerido al público	P.V. Sin IVA - Sugerido al público propuesto	Diferencia absoluta	% de disminución	Utilidad original	Utilidad nueva manteniendo precios	Aumento de la utilidad
CIELORRASOS 20 LTS	2402,56	4.245,47	3.685,53	559,93	13%	1,534	1,767	15%
LATEX CONSTRUCTOR 20 LTS	1897,40	3.298,95	2.910,61	388,34	12%	1,534	1,739	13%
LATEX CONSTRUCTOR 10 LTS	997,18	1.740,31	1.529,67	210,63	12%	1,534	1,745	14%
LATEX ARCO IRIS 20 LTS	2772,78	4.939,14	4.253,45	685,69	14%	1,534	1,781	16%
LATEX MASTER 20 LTS	3179,52	5.701,24	4.877,38	823,86	14%	1,534	1,793	17%
LATEX MASTER 10 LTS	1639,77	2.944,32	2.515,40	428,92	15%	1,534	1,796	17%
TECH 20 KG	3008,65	5.381,09	4.615,27	765,82	14%	1,534	1,789	17%
MUROS TINTOMETRICO T 18.400CC	3464,46	6.255,62	5.314,48	941,15	15%	1,534	1,806	18%
MUROS 20 LTS	4308,84	7.817,23	6.609,75	1.207,48	15%	1,534	1,814	18%
RINDE MAXIMO 20 LTS	1484,65	2.525,58	2.277,45	248,13	10%	1,534	1,701	11%
FACHADAS 20 LTS	1640,65	2.817,88	2.516,76	301,12	11%	1,534	1,718	12%
WATER RESIST 20 LT	2451,43	4.337,03	3.760,50	576,54	13%	1,534	1,769	15%
VINIL HOME EXTERIOR INTERIOR 20 LTS	1337,34	2.249,57	2.051,48	198,09	9%	1,534	1,682	10%
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 3.600 CC	1022,58	1.869,88	1.568,64	301,25	16%	1,534	1,829	19%
ESMALTE TRIEF BRILLANTE 0.900CC	276,49	506,52	424,13	82,39	16%	1,534	1,832	19%
ANTIOXIDO SINTETICO 4 LTS	826,13	1.496,67	1.267,28	229,39	15%	1,534	1,812	18%
ESMALTE TUBO 20 LTS	7702,47	14.175,85	11.815,59	2.360,26	17%	1,534	1,840	20%
ACRIL INT/EXT 20 LTS	2775,84	4.944,88	4.258,15	686,73	14%	1,534	1,781	16%
LATEX INT/EXT 20 LTS	992,39	1.603,23	1.522,32	80,91	5%	1,534	1,616	5%
LATEX INT/EXT 10 LTS	496,19	801,61	761,16	40,46	5%	1,534	1,616	5%

Se observa que el precio mínimo calculado de la forma propuesta es notablemente menor en casi todos los productos.

Si se toma como precio aceptado por el público el del cálculo original, comparándolo con el nuevo precio después de comisiones, la utilidad pasa del 53,4% a un promedio del 76,1% con un aumento promedio del 14,8%.

7.2.1. Análisis de los cambios en la base para fijación de precios

El precio es un elemento importantísimo y esencial de las políticas comerciales. Tener en claro cómo se compone, hasta dónde puede ser reducido y validarlo con el mercado es fundamental para cualquier estrategia de precios que se quiera usar.

No se puede decir que el precio mejora porque en realidad se ha cambiado el modo de calcularlo de una manera más cercana a la realidad. Sí se puede decir que mejora el análisis.

De nuevo, no es la intención colocarse del lado de los supuestos, pero sí de las posibilidades con las que se puede aprovechar esta nueva información al tener mayor margen para moverse. Se pueden crear múltiples políticas de promociones, descuentos, financiación para fidelizar clientes, aumentar la participación en el mercado, promocionar la marca y mejorar el resultado como primeras opciones.

Un mal cálculo de costos para fijación de precios puede llevar a cerrar líneas de productos, con las consecuencias sobre la imagen de la marca que puede acarrear, que quizá sí estaban siendo

rentables. O incorporar nuevos productos o segundas líneas que antes eran descartados por no poder arribar al mercado con un precio competitivo.

Nuevamente no se puede analizar solo esta variable, debe validarse con otras herramientas para hacer más rico el análisis, como un estudio de mercado y competencia. Analizar los precios desde la creación del valor para el cliente es otro medio de arribar a un precio que sea muy competitivo, proponer nuevas y mejores formas de comercialización que quizá antes quedaban fuera de alcance también podrían considerarse.

Los escenarios son múltiples. Perfectamente este análisis podría haberse dado en sentido contrario, teniendo que hacer una revisión para aumentar precios o ver la manera de hacer los productos más rentables mediante reducción de costos (conocida política del “target costing”)

Como ya se mencionó, la información ayuda a definir una estrategia; mientras más ajustada a la realidad y fiable sea, mejores decisiones se podrán tomar.

8. Conclusión.

A modo de resumen y retomando las premisas que se hicieron al inicio de este trabajo, se puede concluir lo siguiente:

No se puede tomar una comisión variable a ventas como representación de una estructura comercial que contiene costos fijos. No se debe ignorar la verdadera naturaleza de los costos. Mientras más uno pueda acercarse a la realidad, mejor gestión se podrá hacer de las estrategias, corregir rumbos y tomar acción a tiempo. Tener información errónea en entornos tan cambiantes puede ser comparable a andar a ciegas. No se pueden ignorar las realidades si se quiere actuar sobre ellas.

El efecto que puede acarrear sobre el cálculo de la rentabilidad reemplazar una estructura mixta en cuanto a costos variables y fijos por una tasa variable a ventas es negativo, ya que puede crear distorsiones dependiendo de qué tan grande es la brecha entre las ventas y los costos. Se puede llegar a trabajar sobre una rentabilidad pequeña que no permita tomar oportunidades por seguir criterios conservadores o una rentabilidad más alta de la que corresponde lo que no permitiría tomar los cursos de acción necesarios para corregirla.

En cuanto al efecto que puede acarrear sobre el cálculo de los precios para fijar políticas y estrategias de los mismos también es negativo porque se podría estar cargando a los productos con más costo del que corresponde lo que podría crear estrategias inadecuadas y perder a su vez oportunidades para hacer buenos negocios.

Este trabajo fue un desafío en muchos aspectos. Fue un primer acercamiento entre lo académico de la carrera y la realidad de trabajar en una empresa con todas sus particularidades.

Como una conclusión desde el proceso de estudio se recalca la importancia de adaptar el análisis a la empresa. A veces se debe mejorar sobre lo que está para poder avanzar hacia una buena gestión en vez de crear algo completamente nuevo y mejorado. No se debe olvidar que el objetivo es la mejora continua. Puede ser que en otras empresas sea necesario algo distinto y sea bien recibido, pero se debe siempre tener una actitud de consenso para poder ayudar, ser adaptables y creativos, escuchar mucho lo que la empresa quiere y necesita, para poder brindar soluciones y herramientas que realmente sirvan y puedan ser implementadas a tiempo.

Como toda empresa, muchas veces lo urgente deja paso a lo importante y lo que parece simple y lógico es tomado como verdadero. Un concepto impositivo o una modalidad contable puede ser

tomada como válida sin comprobación por comodidad. Y es ahí donde se pueden cometer errores que pueden llevar a tomar malas decisiones. No se puede reemplazar el criterio profesional por la teoría. El valor de la visión, de la preparación en costos radica justamente en saber adaptar la teoría a la realidad. Lo que funciona en una empresa no funciona en otra, no hay fórmulas mágicas. Cada empresa, cada situación dentro de la empresa requiere un análisis propio. Y bien pudiera ser que el concepto de la comisión líquido producto usado en la gestión de *Pinturas S.A.* podría haber funcionado y la conclusión de este trabajo sería distinta, pero aun así vale la pena comprobar la hipótesis para asegurarse de que hay bases firmes para crecer.

Mejorar el análisis en todo momento debe ser un objetivo de los profesionales en costos y gestión. Que algo funcione no significa que no puede ser mejorado. Mejorar el análisis implica muchas veces salir de la zona de confort para confrontar el trabajo diario e incluso las propias ideas y formas de trabajar. Pero las organizaciones van evolucionando, y se debe necesariamente evolucionar con ellas. La especialización en costos es una profesión de servicio, los profesionales son preparados para ayudar a otros a tomar mejores decisiones, que mantengan puestos de trabajo, que a su vez mantengan familias. Es la labor del profesional en costos ayudar a que una empresa se mantenga en el tiempo y crezca.

9. Bibliografía

Yardin, Amaro. (1999). *Los costos y la política de precios*. Trabajo presentado al XXII Congreso Argentino del IAPUCO.

Osorio, Oscar. (1995). *El análisis de las relaciones C-V-U*. Documentos y monografías n° 6. IAPUCO

Comisión de Terminología IAPUCO. (1997). *Diccionario de costos*. Trabajos presentados al XIX Congreso Argentino - Río Cuarto (1996) y XX Congreso Argentino – Salta

Podmoguilnye, Marcelo. (2002). *Análisis sobre la variabilidad de los costos en los sistemas de información del nuevo contexto*. Revista Costos y Gestión - IAPUCO - Año 12 - Número 46

Horngren, C., Foster G. y Datar S. (1996). *Contabilidad de Costos - Un enfoque gerencial*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Decimosegunda Edición.

Yardin, Amaro. (2012). *El análisis marginal. La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios*. Osmar D. Buyatti. Tercera Edición.

Ercole, Raul. (1999). *El apoyo contable a la estrategia*. Trabajo presentado al VI Congreso Internacional de Costos, Portugal.

Ercole, Raul (2000). *El Resultado Directo*. Comunicación presentada al I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Valencia (España).

Kaplan, Alfredo y Asuaga, Carolina. (2001). *Más allá del costeo variable...Algunas Reflexiones*. Trabajo presentado al XXIV Congreso Argentino, IAPUCO, Córdoba.

Yardin, Amaro. (2001). *¿Por qué razón es tan resistido por los Contadores el criterio del costeo variable?*. Trabajo presentado al XXIV Congreso Argentino, IAPUCO, Córdoba.

Demonte, Norberto. (2002). *El costeo variable y la valuación al valor*. Trabajo presentado al XXV Congreso Argentino, IAPUCO, Buenos Aires.

Yardin, Amaro. (2002). *¿Prorratio de costos indirectos fijos o análisis de evitabilidad?*. Trabajo presentado al XXV Congreso Argentino, IAPUCO, Buenos Aires.

García, Laura (2002). *El significado del costo*. Trabajo presentado al XXV Congreso Argentino, IAPUCO, Buenos Aires.