

03

La cuenta de una venta

EN ESTA SECCIÓN

- 01 Qué vendés y a qué precio.
- 02 Cuánto cuesta hacer una venta más.
- 03 Cuánto deja realmente cada venta.
- 04 Qué productos o ventas conviene impulsar.

Los productos generan margen de contribución, no ganancia. Es la empresa, como un todo, la que genera ganancia o pérdida.

■ Qué vendés y a qué precio

Antes de calcular nada, definí con precisión qué venta estás mirando.

Primero: la unidad de venta

¿Qué es la unidad de venta y para qué sirve? Es el patrón de medida que vas a usar para gestionar y medir los resultados de lo que hacés.

Fijate: Catalina Catamarca fabrica y vende empanadas. Usa dos elementos para contar: dinero y empanadas.

Ahora bien, en su manera de pensar el negocio, decidió trabajar por semanas. Cada semana vende una cantidad de docenas de empanadas. Eso sí: jamás cuenta las empanadas de a una. No vende de a una, no se abastece ni fabrica de a una. Trabaja por docenas.

Su unidad de medida, entonces, no es cada empanada: es la docena. A partir de ahí, acumula: cómo le fue en la semana, en el mes, en el año. Acumula docenas de empanadas.

Y ahí vamos.

Catalina terminó su primer fin de semana de trabajo. Vendió veinte docenas de empanadas a \$30.000 cada una. Cuando contó el dinero, se dijo, contenta: «Este fin de semana gané \$600.000».

¡No, Catalina! En realidad, todavía no sabés cuánto ganaste. Sabés cuánto vendiste: cuánto **generaste**. Pero te falta restarle lo que pusiste.

Para poder hacer la cuenta, lo primero es algo simple: definir exactamente qué vas a analizar y contar. En su caso, la unidad elegida es la docena de empanadas. En otros negocios podría ser una reparación, una hora de servicio, un menú, un viaje, una inscripción o una suscripción mensual.

La primera decisión es definir la unidad de venta:

- Elegí una unidad concreta y repetible. Que no sea demasiado pequeña y que puedas asociarla a un período: la semana o el mes. (Evitá la unidad suelta y el día).
- Usá esa misma unidad para registrar el precio y los costos asociados.
- Cuando tengas productos o servicios diferentes, hacé una cuenta separada para cada uno.

Después necesitás identificar el precio **efectivamente** obtenido. El precio publicado cambia por descuentos, bonificaciones, promociones o condiciones especiales. Vos contás solamente el dinero que te entra.

Margen de contribución (y no ganancia)

A ese precio que entra le vas a restar lo que sale. ¡Sí! ¡Para eso sirve la teoría que estudiaste en la sección anterior!

Al precio efectivo le restás los costos variables y directos. En el caso de Catalina, la harina, la grasa, todo lo que usó para el relleno...

¿Y el combustible del horno? No hace falta tenerlo en cuenta para calcular el margen de contribución de la docena. El combustible es un costo del fin de semana, no de las empanadas. Claro que, si quisiera, Catalina podría calcular cuánto combustible usó por docena y hasta por empanada. Pero no es una información que le resulte práctica.

Por ejemplo: Catalina vende dos tipos de empanadas, las dos a \$30.000 la docena. Unas son de carne, las tradicionales. Las otras, de humita. ¿Cuál le conviene vender?

El combustible del horno no entra en el análisis. Y la respuesta —que vas a conocer al terminar esta sección— es mucho más simple de lo que te imaginás. Ni siquiera hacen falta muchas cuentas.

■ Cuánto cuesta hacer una venta más

La pregunta práctica es qué esfuerzo aparece cuando hacés una venta adicional.

Catalina ya sabe que una docena se vende a \$30.000. Ahora necesita responder otra pregunta: ¿qué recursos adicionales usa cada vez que acepta y entrega una docena más?

¡Atención! La cosa cambia mucho si no tiene que encender el horno para hacer una docena extra. Por eso aprendió a trabajar por lotes. Enciende el horno de barro el viernes a la noche y, una vez que toma temperatura, mantener el calor es muy barato y fácil. Si fuera un horno a gas, la historia sería muy distinta: su lote debería ser la horneada.

En general —aunque no siempre—, cuanto más abarcativo el lote, mejor.

Volvamos a Catalina. **Estos son los costos verdaderamente variables y directos de la venta:**

- los ingredientes de la docena;
- el envase y la presentación del pedido;
- la comisión que se paga por esa operación;
- la entrega o el traslado, cuando los asume el emprendimiento;
- el trabajo de terceros contratado por unidad producida o vendida.

Si la venta no ocurre, esos esfuerzos tampoco aparecen. Por eso sirven para calcular cuánto **aporta** una venta adicional.

Costo variable y directo de una docena	Importe
Ingredientes	\$14.500
Envase	\$1.000
Comisión de cobro	\$900
Entrega	\$1.600
Total	\$18.000

El alquiler, el uso general del horno, la administración o el salario mensual de una persona pertenecen a la capacidad de la empresa. Existen aunque Catalina venda una docena más o una menos. Por eso, en esta cuenta no hace falta repartirlos dentro de cada empanada.

Ya lo sabés: no es que los costos fijos e indirectos no existan. No los contamos acá porque esa información no sirve para este análisis. Esos otros

costos no son «de la docena»: son de la infraestructura.

Como regla general: si cada venta nueva te aporta margen —precio efectivo menos costos variables y directos de esa venta—, la mirás con buenos ojos y te interesa.

Cada venta nueva tiene que dejar algo para sostener la empresa.

■ Margen de contribución: cuánto deja realmente cada venta

El margen de contribución te muestra cuánto aporta cada venta al conjunto del negocio.

Catalina recibe \$30.000 por una docena y usa \$18.000 en costos variables y directos para producirla, venderla y entregarla. La diferencia es lo que esa venta aporta para sostener el emprendimiento.

	Tradicionales de carne	Regionales de humita
Precio efectivo de una docena	\$30.000	\$30.000
Menos: costos variables	\$18.000	\$9.000
Margen de contribución	\$12.000	\$21.000
Margen como porcentaje del precio	40 %	70 %

A esa diferencia —lo que queda después de restarle al precio efectivamente recibido los costos directos y variables— la llamamos **margen de contribución**, porque contribuye a cubrir los costos generales de la

empresa. Y ya estás viendo la **magia** de esta información.

Cuando la suma de los márgenes alcanza para sostener toda la estructura del negocio, el excedente empieza a convertirse en resultado: en ganancia.

El margen de contribución también puede expresarse como porcentaje del precio: $\$12.000 \div \$30.000 = 40\%$ en las de carne; $\$21.000 \div \$30.000 = 70\%$ en las de humita. Es decir: de cada \$100 vendidos en docenas de carne, quedan \$40 disponibles para sostener la estructura y producir el resultado de la empresa. En las de humita quedan \$70.

Qué te dice el margen de contribución

- **Margen positivo:** la venta le aporta al negocio.
- **Margen igual a cero:** la venta recupera solamente sus costos variables.
- **Margen negativo:** cada nueva venta consume recursos de la empresa.

■ Qué productos o ventas conviene impulsar

El precio se mira. El margen se calcula. La capacidad se cuida.

Un precio alto no garantiza una venta conveniente. Y tampoco alcanza con mirar el porcentaje de margen. Para decidir qué producto empujar, necesitás observar tres cosas:

1. cuál tiene el mejor margen de contribución;
2. hasta qué cantidad podés vender sin cambiar el costo de tu lote;

3. qué parte de tu capacidad estás usando y cuánta te queda libre.

Producto	Margen por docena	Ventas esperadas (docenas)	Margen total
Carne	\$12.000	40	\$480.000
Humita	\$21.000	15	\$315.000
Total		55	\$795.000

La docena de humita deja más margen por unidad. Sin embargo, el relleno lleva más tiempo de preparación y tiene menos demanda.

Al final, fíjate: las de carne se venden más fácil, se producen más rápido y —cuando sumás toda la venta— son las que más aportan.

Ahora bien, cuando Catalina busca mejorar el resultado sin cambiar el total que fabrica, va a tratar de empujar las de humita. (Siempre que cuente con capacidad, materiales y condiciones de cobro adecuadas).

Cuatro preguntas ayudan a decidir:

- ¿Cada venta deja un margen positivo?
- ¿Cuánto margen total puede generar con el volumen esperado?
- ¿Qué recurso escaso usa: tiempo, horno, herramientas, atención o entrega?
- ¿La venta puede cobrarse, repetirse y sostenerse en el tiempo?

Una promoción, una primera venta o un pedido especial pueden tener un margen menor cuando cumplen un propósito claro. La clave es que esa decisión sea consciente, medida y limitada.

Clave: impulsá las ventas que aportan más margen total con la capacidad que realmente tenés disponible.

CIERRE DE LA SECCIÓN 03

Lo que tenés que llevarte de esta sección

Una cuenta simple permite decidir antes de producir, vender o comprometer capacidad.

- 01** **Definí la unidad de venta que vas a analizar.**
Elegí una unidad concreta —una docena, un servicio, una hora, un pedido o una suscripción— y registrá el precio efectivamente obtenido.
- 02** **Identificá los costos variables y directos que aparecen con esa venta.** Incluí solamente los recursos verdaderamente variables. Los costos generales pertenecen a la cuenta de la empresa, que vemos en la sección siguiente.
- 03** **Calculá el margen de contribución.**

Mi cuenta de una venta	Importe
Precio efectivo de la venta	
Menos: costos variables de la venta	
Margen de contribución	

-
- 04 Usá el margen para elegir qué ventas impulsar.**
Compará el margen por venta, el volumen posible, la capacidad que usa y la posibilidad real de cobrar y repetir la operación.
-

LA CONFUSIÓN QUE TENÉS QUE EVITAR

«Vendí \$600.000; entonces gané \$600.000».

El margen se calcula en los productos. El resultado se calcula en la empresa.