

El *On Hand* como herramienta de planeamiento y control

Adrián Sarrica¹

Introducción

Motiva la redacción del presente artículo el intento de caracterización y posicionamiento de una herramienta útil para la gestión que carece del suficiente tratamiento desde la doctrina.

En las páginas que siguen, se abordarán las definiciones de rigor para luego extender el análisis sobre algunas de las aplicaciones y consideraciones relativas al concepto de *Revenue On Hand* o venta en mano.

Primeramente, se explorará la composición de la venta en mano para luego detallar las variaciones que surgen entre este concepto, las proyecciones de ventas y el desempeño comercial real.

Una vez abordado lo antedicho, se estudiará la utilidad que la identificación de las variaciones y desvíos brinda a la gestión, así como otras aplicaciones que el enfoque del *On Hand* aporta.

Palabras clave: On Hand, herramienta de planeamiento, gestión

Recibido: 5 de noviembre 2021. **Aceptado:** 18 de noviembre 2021

1 MBA en Dirección General IEP. Licenciado en Administración y Contador Público UBA. Filiación: Escuela Argentina de Negocios. Mail: adrian.sarrica@ean.edu.ar

On Hand

Se entiende como *On Hand* a la masa de contratos de venta que una compañía puede considerar asegurada durante un determinado período, basándose en la existencia de acuerdos escritos o de algún otro tipo de vínculo, sea este legal o derivado de las prácticas habituales de su rama industrial o de la situación de la organización, que posibiliten sostener las relaciones comerciales en curso como permanentes.

A su vez, se denomina *venta sindicada* o *venta regular* al flujo de ingresos provenientes de este *On Hand*, y *ventas de una sola vez (One Timers)* a las ventas extraordinarias de carácter no repetitivo, esporádicas y extendidas por períodos sumamente breves.

Si bien la robustez del vínculo puede variar según el ámbito legal y los mercados en los que se opera, pueden tomarse como indicadores de la existencia de los contratos que conforma el *On Hand*, principalmente, las siguientes situaciones:

- Respaldo por medio de acuerdos escritos que cuenten con obligatoriedad legal.
- Recepción de notas de pedido y **órdenes** de compra colocadas por el cliente.
- Existencia de propuestas comerciales que, si bien no han sido aceptadas, cuentan con una aprobación tácita, con un principio de ejecución, en el cual cada parte involucrada ya ha comenzado a cumplir las obligaciones propuestas.
- Relaciones con clientes referidos en las filiales, establecidas a nivel corporativo por sus compañías controlantes.

- Constitución de ventas periódicas entre empresas del mismo grupo económico.

- Verificación de relaciones comerciales que, debido a su antigüedad, permiten considerarlas como estables y establecidas.

- Existencia de un pago anticipado que cubra una parte significativa del monto del contrato.

- Operaciones que realizan las empresas fabricantes con sus distribuidores designados, así como las que los franquiciados mantienen con sus franquiciantes.

- Verificación de situaciones de cautividad del cliente respecto del proveedor, en la que este último es el **único capaz** (o disponible) de suministrar los bienes o servicios cuando la existencia de productos sustitutos no constituye una amenaza significativa y probable.

Desde la consideración de este concepto, se puede asumir como asegurada la venta del conjunto de los clientes vinculados con el negocio como clientes regulares, es decir, que conforman el *On Hand*.

Empleo del concepto de venta *On Hand*

La identificación y la valoración del *On Hand* posibilita una multiplicidad de usos, entre ellos, los siguientes:

- Presupuestación de ventas.
- Control de gestión.
- Valuación de negocios.
- Formulación de políticas de compensación variable.
- Organización de la fuerza de ventas.

En el presente trabajo se desarrolla la

utilidad que presenta para los dos primeros ítems. Hacia el final de este abordaje, se hace una consideración menos detallada sobre el resto.

El enfoque del *On Hand* y la presupuestación de la venta

El armado del On Hand

Se puede considerar la proyección de ventas basada en el *On Hand* como un método de tipo cualitativo, que puede partir básicamente de un compuesto confeccionado por la fuerza de ventas o desde lo determinado por los ejecutivos.

En todos los casos, tanto el *top management* como las áreas comerciales necesitarán del soporte del área de presupuesto y de la función que tenga bajo su responsabilidad la administración y seguimiento de los acuerdos comerciales (administración de ventas, *contact-to-collection*, legales, etc.).

Es deseable que la tarea no se encuentre polarizada y que resulte de un trabajo compartido, iterativo y recurrente entre las distintas áreas. En la práctica, la horizontalidad de los procesos comerciales arroja —salvo honrosas excepciones— siempre mejores resultados.

Este proceso se aplicará tanto a la confección del plan anual, como a la de sus revisiones posteriores -periódicas o no programadas-, como componente de la estrategia integrada de marketing que integra la estrategia general de la empresa.

Normalmente, la venta en mano es un concepto que se monitorea y se utiliza de forma frecuente en la gestión, por lo que su grado de actualización suele ser aceptable. De todas formas, a la vista de la confección

del presupuesto anual es necesario hacer una revisión más profunda.

Parte de esta revisión consistirá en dirimir situaciones pendientes, en lograr una mayor certeza respecto de la continuidad de la relación con un cliente en particular, actualizar la asignación de cuentas, etc.

El objetivo es obtener la lista actualizada y refinada de los contratos que se espere van a estar vigentes al inicio del próximo período —esto podría ocasionar un posible origen de variaciones—. Esta información constituirá el punto de partida para realizar las proyecciones de ventas. Se podría decir que se cuenta con algo cercano a un pronóstico, pero no con un plan.

Sobre la información anteriormente referida, se procederá luego a considerar las variaciones esperadas en precios, continuidad o discontinuación de contratos, pérdida o ganancia de clientes, nuevos productos, el impacto de nuevas políticas de bonos y comisiones, acciones con los clientes, publicidad, etc. La tarea no consiste aquí solo en preparar las cifras, sino en conformar un plan integrado de marketing.

En este punto es necesario identificar, calificar y relacionar los cambios que se producen entre esa venta en mano y la proyección de la facturación, así como respecto de la conformación del nuevo *On Hand* al final del período de proyección.

De la premisa de la permanencia invariable de todos los contratos vigentes al inicio confrontada con la proyección de lo que se espera sea el desempeño comercial en ese mismo lapso, surgen las variaciones. Otras tantas aparecerán más

adelante al comparar lo proyectado con lo que finalmente se produjo; estas últimas se denominarán desvíos.

El primer tipo de variaciones —las variaciones propiamente dichas— permitirán analizar los cambios y evaluar qué acciones deben tomarse para maximizar los ingresos, tratando de evitar caídas de contratos, reforzando acciones de ganancia de clientes, organizando negociaciones, alineando la fuerza de ventas, revisando el plan de marketing, realizando eficiencias en los costos, etc..

Luego de obtener la proyección de ventas y de comprender sus variaciones, se estará en condiciones de determinar el *On Hand* esperable para el nuevo período -el vigente al final de la proyección-, lo que dará una medida de la magnitud de la clientela y de la sostenibilidad del negocio.

Las variaciones

La determinación de las diferencias entre el *On Hand* y la venta proyectada obedece a dos orígenes. Por un lado, a la comparación de los contratos realmente vigentes al inicio con los que se estimaba se contaría en ese momento; esta variación constituye el mayor o menor *On Hand* al inicio y, como es de esperar, extiende su impacto a todo el período bajo evaluación. Las otras diferencias provienen de la comparación entre el desempeño puntual de cada período y subperíodo con lo proyectado.

Si bien los conceptos se diferencian, ambos son susceptibles de una clasificación similar respecto de las variaciones que operen entre lo proyectado y la operación real. A fin de facilitar la evaluación durante el período de ejecución presupuestaria,

suele ser práctico ajustar los valores del *On Hand* a las cifras correspondientes al inicio, de manera similar a como se hace con las proyecciones del *cash flow* operativo. En todos los casos, esto modificará el esfuerzo requerido para llegar a los objetivos de ventas y, eventualmente, puede ocasionar la modificación de los objetivos de ingresos.

Tomando el *On Hand* como base para la proyección, esto es, asumiendo que los contratos vigentes a la fecha de inicio de la proyección permanecen así o se renuevan automáticamente repitiendo las condiciones exactas que presentaban al momento cero, se pueden comprender los cambios esperados.

En estos casos, cualquier desvío de ese volumen y monto constante representará una variación que corresponde clasificar y explicar. Por ejemplo, si un cliente tiene colocada una orden de compra mensual por una cantidad determinada y a su precio correspondiente, el *On Hand* que derive de esta situación será el producto de multiplicar el monto mensual por la cantidad de períodos bajo análisis o proyección. Si en alguno de los períodos la cifra cambia, se estará en presencia de una variación.

Para monetizar los cambios debe tenerse en cuenta la diferencia total que genera en el período objeto de análisis. Es decir, si un cliente colocó una orden de compra por un monto mensual determinado y luego reduce su compra a la mitad, la variación debe calcularse multiplicando la reducción por los meses que median entre este evento y el final del período de proyección.

La clasificación de estas variaciones no sigue necesariamente una identificación fija. Si bien la desagregación de las

diferencias sigue, por lo general, una taxonomía normalizada, esta puede (y debe) cambiar según los propósitos del análisis, la situación de la compañía y la del mercado.

Es esperable utilizar una apertura en casos en que el mercado tenga un desenvolvimiento relativamente normal y otra muy distinta si, por ejemplo, en condiciones de duopolio se atraviesa una situación de guerra de precios o si el mercado atendido por la empresa se encuentra en una etapa de contracción o de expansión.

Para el primer caso, la desagregación entre nuevos clientes, incrementos de precios, cancelaciones, no renovaciones, etc. puede resultar útil; para el segundo, se impondrá una clasificación que permita entender la razón de las modificaciones de los precios y de la ganancia o pérdida de clientes -clientes ganados o perdidos con la competencia, clasificados, a su vez por la razón que justifica el movimiento-. Para el último, una apertura que refleje lo que experimenta el mercado es la que se impone -v.g. pérdida de clientes por fusión, por salida de la industria, por reducción sustancial de su negocio, por crecimiento, etc.-.

Esta forma de organizar los cambios permite, a su vez, una clasificación de segundo orden, por subtipos o cruzada. Un ejemplo de esto puede encontrarse en una apertura de variaciones que reconozca entre los causales de discontinuación la cancelación de un contrato, para luego exponer si la cancelación se debió a que el comprador ya no demanda el tipo o producto ofrecido por la empresa o si pasó a operar con la competencia. Este último causal, podría abrirse luego especificando

si el cambio se debió a problemas de calidad, precio, abastecimiento, etc.

Análisis de un ejemplo

A continuación, se desarrollará un ejemplo simple de una empresa que vende servicios susceptibles de duplicación, tal como ocurre con cierta información de mercado en la que el desempeño de una determinada categoría de bienes de consumo se releva una vez, con su consecuente costo, pero luego puede ser ofrecida a varios compradores con un costo marginal por cliente no significativo.

Lund S.R.L. se dedica a la provisión de información sobre indicadores de mercado -participación, distribución, precios, etc.- para fabricantes de productos de consumo masivo. Esta información es provista por área geográfica -aperturas de mercado- y facturada mensualmente sobre la base de contratos de servicio continuo que se mantienen con cada cliente -con una duración habitual de entre uno y cinco años-.

Dado un cierto porcentaje de customización presente en la información entregada, si bien existen pautas generales, los precios —y los contratos en general— para un mismo producto varían significativamente de cliente en cliente. Asimismo, en determinadas circunstancias, según la política de ventas, pueden proveerse productos especiales —es decir, que no son de venta continua y habitual— que se entregan y facturan hasta en dos meses.

Lund posee casi la mitad del mercado y tiene solo un competidor importante, EsirData, con un *share* del 30%. El remanente se reparte entre varias

empresas pequeñas, algunas de las cuales están adquiriendo tecnología de punta y mejorando sus departamentos comerciales. El sector industrial en que Lund se desenvuelve está atravesando un momento de fuerte competencia sin que se prevea crecimiento de este mercado para los próximos años.

Dada la cantidad de clientes, las características de los productos y la conformación del mercado, la proyección de ventas es realizada por las distintas Gerencias de Cuentas que conforman el Departamento Comercial. Estas proyecciones se elaboran considerando datos básicos suministrados por el área de Planeamiento y por Administración de Ventas, charlas con clientes, el *feedback* del Departamento de Marketing y de la Gerencia General, y su propio conocimiento del mercado. Una vez proyectada la venta, esta es revisada por el *top management*.

El Departamento Comercial es el área con mayor dotación de la compañía, así como el que tiene el nivel de compensación promedio más alto. Se encarga de conseguir nuevos clientes y de hacer presentaciones periódicas de los indicadores a estos; en el momento del análisis, no posee capacidad ociosa.

Avanzada ya la elaboración del plan para el primer semestre de 2022, se pide analizar los valores que los gerentes de cuenta han suministrado a fin de exponerlos a la Gerencia de la empresa para su revisión, ver Tabla 1.

La inflación estimada para el semestre es del 18% (equivalente a un 2,80% mensual acumulable).

Se considera nuevos clientes a aquellos

que no han tenido operaciones en los últimos seis meses.

Los posibles conceptos y variaciones por identificar en este caso son:

- Contratos en mano/*On hand*: aquellos vigentes al inicio del período (se valúan por todo el lapso de proyección).

- Cancelaciones/*Cancellations*: contratos caídos antes de su vencimiento.

- No renovaciones/*Non renewal*: contratos no renovados a su vencimiento.

- Nueva venta/*New sale*: nuevo contrato a cliente ya existente (para el caso, se consideran con antigüedad mayor a seis meses).

- Nuevo cliente/*New client*: ventas a un cliente totalmente nuevo o sin actividad en los últimos seis meses (el plazo se establece específicamente para el caso).

- Ajuste de precios por inflación/*Inflation*: ajuste de precios a nivel de la inflación en forma automática (sin necesidad de renegociación).

- Incremento de precios/*Price increase*: aumento de precios negociado.

- Reducción de precios/*Price reduction*: reducción del valor nominal del contrato.

- Venta de una sola vez/*One time*: venta de una sola vez (puede darse en más de un período).

Tabla 1.

Cliente	Contrato				Venta Proyectada						
	Mercado	Inicio	Fin	Valor dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	Total
El Cairo S.A.	Capital Federal	feb-20	ene-25	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	800	800	5.600
	Prov. Bs. Aires	abr-22	mar-24	-	-	-	-	500	500	500	1.500
	Santa Fe	dic-20	nov-22	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	-	-	4.800
	Mendoza	ago-20	jul-23	700	700	700	700	750	750	750	4.350
	Córdoba	mar-20	feb-23	250	257	264	272	279	287	295	1.654
	Entre Ríos	mar-20	feb-22	1.000	1.000	1.000	-	-	-	-	2.000
Bedford S.R.L.	Capital Federal	mar-21	ago-22	1.000	1.028	1.057	1.086	1.117	1.148	1.180	6.616
	Prov. Bs. Aires	jun-21	may-23	2.000	2.056	2.114	2.173	2.734	2.796	2.860	14.732
	Santa Fe	feb-22	feb-22	-	-	4.000	-	-	-	-	4.000
	Mendoza	abr-22	mar-24	-	-	-	-	500	500	500	1.500
	Córdoba	abr-22	mar-24	-	-	-	-	500	514	528	1.542
	Entre Ríos	jun-21	may-24	1.000	1.028	1.057	1.086	1.117	1.148	1.180	6.616
Akron S.A.	Capital Federal	n/a	n/a	-	-	-	-	-	-	-	-
	Prov. Bs. Aires	mar-20	feb-22	750	750	750	-	-	-	-	1.500
	Santa Fe	jun-21	may-22	2.250	2.250	2.250	-	-	-	-	4.500
	Mendoza	feb-20	ene-23	2.300	2.356	2.414	2.473	3.034	3.096	3.160	16.532
	Córdoba	feb-22	feb-22	-	-	900	-	-	-	-	900
	Entre Ríos	feb-20	ene-23	5.000	5.000	5.000	-	-	-	-	10.000
Delta S.C.A.	Capital Federal	mar-22	feb-24	-	-	-	800	800	800	800	3.200
	Prov. Bs. Aires	abr-22	feb-24	-	-	-	-	1.200	1.200	1.200	3.600
	Santa Fe	may-22	feb-24	-	-	-	-	-	1.800	1.800	3.600
	Mendoza	may-22	may-22	-	-	-	-	-	3.500	-	3.500
	Córdoba	mar-22	abr-22	-	-	-	700	700	-	-	1.400
	Entre Ríos	mar-22	abr-22	-	-	-	950	300	-	-	1.250
Totales				18.450	18.625	23.705	12.440	15.730	18.839	15.555	104.894

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar, por ejemplo, en el caso del cliente El Cairo, que la apertura de Capital Federal tiene un valor inicial de \$ 1.000, por lo que el *On Hand* por los seis meses es de \$ 6.000; luego, este es el monto de la venta esperada. Sin embargo, se proyecta facturar \$ 5.600 debido a una reducción del contrato que se presenta en los meses de mayo y junio de 2022. Dado que no hay venta de bienes físicos, se puede deducir que se produjo una reducción de precios.

Siguiendo con El Cairo, se puede observar que la apertura de Santa Fe cesa de facturar en abril de 2022, dado que el contrato se extinguió. Comparando con la fecha de vigencia, se puede confirmar que la compra vencía en noviembre de 2022, y que se está en presencia de una cancelación, dado que el contrato se

suspendió antes de su terminación. Esta situación es distinta a una no renovación, caso que se verifica cuando un acuerdo se cae a su vencimiento, como puede verse con el mismo cliente y la apertura de mercado de Entre Ríos.

En el caso de Bedford, en las aperturas de Capital Federal, Santa Fe y Entre Ríos, se observa un crecimiento de la facturación constante que coincide con la inflación mensual. En estos casos, hay un incremento de precios por inflación. Los ajustes por inflación, por cláusulas escalatorias o por tipo de cambio, se consideran en la misma categoría siempre que sean automáticos, y no requieren un esfuerzo significativo de negociación. Si el ajuste de precios es negociado, debe clasificarse como incremento de precios.

En el caso de Akron, con la apertura de Córdoba, se está en presencia de un *One Timer*, una venta de una sola vez.

La identificación y clasificación de las variaciones sigue, lo que permite tanto entender las bajas esperadas, como los esfuerzos de venta necesarios -y los

riesgos de estos- para alcanzar el nivel de ingresos proyectado.

Considerando las variaciones de ventas orgánicas como aquellas que no se derivan de la adquisición o venta total o parcial del negocio, los efectos pueden agruparse como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Cliente	Contrato Mercado	On Hand Inicial	OH Org. Decrease		OH Org. Increase		Price Variation				One Timer	Variación Total	Venta	On Hand Final
			Cancel.	Non renewal	New Sale	New Client	Inflation	Increase	Reduction	Total				
El Cairo S.A.	Capital Federal	6.000	-	-	-	-	-	-	-400	-400	-	-400	5.600	4.800
	Prov. Bs. Aires	-	-	-	1.500	-	-	-	-	-	-	1.500	1.500	3.000
	Santa Fe	7.200	-2.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-2.400	4.800	-
	Mendoza	4.200	-	-	-	-	-	150	-	150	-	150	4.350	4.500
	Córdoba	1.500	-	-	-	-	154	-	-	154	-	154	1.654	1.770
	Entre Ríos	6.000	-	-4.000	-	-	-	-	-	-	-	-4.000	2.000	-
Bedford S.R.L.	Capital Federal	6.000	-	-	-	-	616	-	-	616	-	616	6.616	7.081
	Prov. Bs. Aires	12.000	-	-	-	-	1.232	1.500	-	2.732	-	2.732	14.732	17.163
	Santa Fe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.000	4.000	4.000	-
	Mendoza	-	-	-	1.500	-	-	-	-	-	-	1.500	1.500	3.000
	Córdoba	-	-	-	1.500	-	42	-	-	42	-	1.542	1.542	3.170
Entre Ríos	6.000	-	-	-	-	616	-	-	616	-	616	6.616	7.081	
Akron S.A.	Capital Federal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Prov. Bs. Aires	4.500	-	-3.000	-	-	-	-	-	-	-	-3.000	1.500	-
	Santa Fe	13.500	-9.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-9.000	4.500	-
	Mendoza	13.800	-	-	-	-	1.232	1.500	-	2.732	-	2.732	16.532	18.963
	Córdoba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	900	900	900	-
Entre Ríos	30.000	-20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-20.000	10.000	-	
Delta S.C.A.	Capital Federal	-	-	-	-	3.200	-	-	-	-	-	3.200	3.200	4.800
	Prov. Bs. Aires	-	-	-	-	3.600	-	-	-	-	-	3.600	3.600	7.200
	Santa Fe	-	-	-	-	3.600	-	-	-	-	-	3.600	3.600	10.800
	Mendoza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.500	3.500	3.500	-
	Córdoba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400	1.400	1.400	-
Entre Ríos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.250	1.250	1.250	-	
Totales		110.700	-31.400	-7.000	4.500	10.400	3.894	3.150	-400	6.644	11.050	-5.806	104.894	93.328

Fuente: elaboración propia.

Este análisis permite entender las variaciones, conocer mejor la situación del negocio y determinar las posibles acciones correctivas, así como tener una medida de los ajustes e incorporaciones de clientela esperados para el período.

Una de las formas en que se pueden totalizar las variaciones podría ser la expuesta en la Tabla 3.

El *On Hand* inicial surge en cada caso de multiplicar la venta en mano base al 31 de diciembre de 2021 por la cantidad de meses del período de proyección. A su

vez, el *On Hand* final resulta de multiplicar los contratos vigentes al 30 de junio de 2022 por la misma cantidad de meses que el período de proyección.

En este caso particular, se evidencia la reducción de la cartera de clientes, que se manifiesta primeramente en el nuevo *On Hand* proyectado, así como en el impacto de las cancelaciones y en la dependencia de ventas extraordinarias e incorporación de nuevos clientes para tratar de acercarse a un nivel de facturación semejante al *On Hand* inicial -lo que conlleva su

Tabla 3.

Concepto	El Cairo S.A.	Bedford S.R.L.	Akron S.A.	Delta S.C.A.	Total
On Hand Inicial	24.900	24.000	61.800	-	110.700
Cancell.	(2.400)	-	(29.000)	-	(31.400)
Non renewal	(4.000)	-	(3.000)	-	(7.000)
New Sale	1.500	3.000	-	-	4.500
New Client	-	-	-	10.400	10.400
Inflation	154	2.507	1.232	-	3.894
Increase	150	1.500	1.500	-	3.150
Reduction	(400)	-	-	-	(400)
One Time	-	4.000	900	6.150	11.050
Ingresos por Ventas	19.904	35.007	33.432	16.550	104.894
On Hand Final	14.070	37.495	18.963	22.800	93.328

Fuente: elaboración propia.

propio carácter contingente-. El cálculo del nuevo *On Hand* plantea la situación esperable una vez pasado el horizonte de presupuestación.

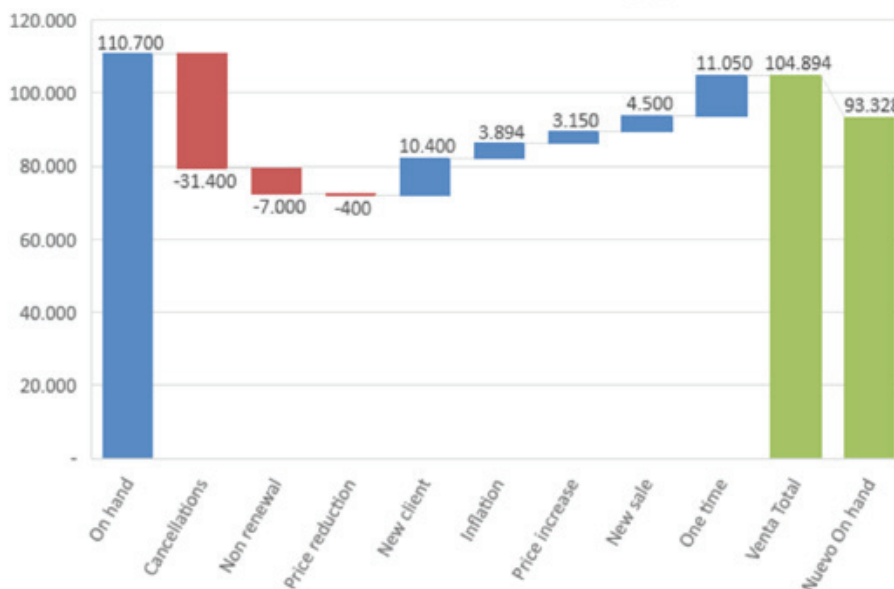
La facturación total se contrae, pero resulta claro que es imprescindible

determinar las variaciones y, además, comprender las causas y componentes de cada una de ellas.

Una forma ilustrada de presentar las conclusiones es la que muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Evolución de la venta

Lund - Evolución de la Venta (Revenue Build-Up) Enero-2022/Junio-2022 (\$)



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico en cascada se observa claramente el impacto de cada una de las variaciones tanto en la venta, como en el *On Hand* verificable al final del período de proyección. Pueden verse también los esfuerzos de ventas y la determinación del nuevo *On Hand*, por lo que es recomendable contar con la composición de cada variación en un documento separado o bien con un Pareto de la integración.

Lo expuesto anteriormente permite ver no solo el impacto en los ingresos, sino también los esperables en la organización y perfil del área comercial, y las posibles consecuencias en las compensaciones variables y en otros gastos variables de ventas.

Este tipo de análisis, como la mayoría, requiere del *input* del área comercial, del conocimiento del negocio, de la perspectiva del *management* y de la aplicación de un enfoque de información completa.

En el caso de que la empresa comercializara bienes, se producirían diferencias en volúmenes, las cuales se desarrollarán en el inciso siguiente.

Completando el análisis

Un menú más completo de las variaciones podría considerar las siguientes aperturas:

Variaciones en el On Hand inicial

Mayor *On Hand* (+OH) o menor *On Hand* (-OH) al inicio: constituido por la diferencia entre el *On Hand* proyectado al inicio del período y el que se verificó realmente al iniciar el ejercicio.

Variaciones en los precios

Incremento de precios (+Pr.(SI)): aumento de precios que requiere de negociación con el cliente.

Ajuste por inflación (+Pr.(Axl)): ajuste de precios automático, vinculado a la inflación, que no requiere negociación o al menos no demanda un esfuerzo significativo.

Ajuste por otros índices (+Pr.(Ind)): otros tipos de ajustes automáticos (moneda extranjera, cláusulas escalatorias, etc.) que no requiera un esfuerzo real de negociación.

Otros incrementos (+Pr.(Ot)): incrementos de precios no considerados en los incisos anteriores (v.g. por cuestiones regulatorias).

Reducción de precios (-Pr.(SI)): disminución de precios resultado de una negociación.

Otras reducciones (-Pr.(Ot)): reducción por cuestiones regulatorias o por política de la empresa.

Promociones / Descuentos / Gratis / A prueba (+Pr.(Prom)): productos o servicios entregados a modo de prueba, descuentos, etc. Estos conceptos deben ser identificados e incorporados, independientemente del tratamiento contable que se les dispense.

Variaciones en el volumen

Nueva venta (N. Vta.): nuevo contrato con un cliente con el que ya se opera regularmente.

Nuevo cliente (N. Clie.): contrato con un cliente completamente nuevo, que la compañía considera nuevo (v.g. los que no operan desde una determinada cantidad de meses)

Nuevo producto (N. Prod.): lanzamientos o *revamps*.

Iniciativas (Init.): operaciones vinculadas a proyectos nuevos, que impliquen cierta envergadura.

Cancelaciones (Canc.): contratos que dejan de operar antes de su vencimiento.

No renovaciones (N. Ren.): contratos que no son renovados a la fecha de su vencimiento.

Reducción de volumen (Red.): reducción de un contrato por disminución de la cantidad comprada.

One Timers y Combos

One Time (O. Time): venta de una sola vez (pueden ser hacia un cliente existente o un comprado no habitual).

Combos (Combo): modificaciones en precios y volumen derivadas de ofertas de productos o servicios en forma de combos.

Efectos de arrastre o deriva

Debe considerarse que cada diferencia tendrá su efecto en el período bajo estimación, con el consecuente arrastre o *carryforward* en el próximo período.

Un incremento del precio a mitad del fiscal, dada su permanencia, seguirá impactando en el período siguiente en forma completa (durante todos los meses).

Se considera *carryforward* el complemento que surge de comparar el impacto de período completo versus el efecto parcial de un evento durante el lapso de análisis. Se compara, por ejemplo, la facturación esperada en el espacio de proyección con un incremento de precios logrado a mitad de camino

contra la facturación esperable en el período siguiente -cuando el incremento afecta a toda la facturación-. Este cálculo permite dimensionar mejor los cambios y comprender los valores esperables para el período siguiente.

El On Hand, ida y vuelta

Esta forma de analizar la venta se aplica no solo para comprender los movimientos esperados en un período proyectado, sino también para realizar el correspondiente control de gestión de lo sucedido. Como se anticipó al inicio de este artículo, se denomina *desvíos* a esta categoría, de forma tal de diferenciar los efectos.

En este caso, se está en presencia de desvíos tales como mayores o menores nuevas ventas, mayores o menores incrementos de precios, mayores o menores nuevos clientes.

Los desvíos consisten, en este caso, en la diferencia entre los cambios esperados -v.g. un incremento de volumen- y lo realmente verificado -v.g. un menor incremento por volumen-. Las disconformidades aquí se identifican como las desigualdades entre las modificaciones esperadas del *On Hand* y las que efectivamente se produjeron.

El On Hand sin presupuesto

El análisis de la venta puede realizarse aun cuando la empresa no proyecte sus ventas. En este caso, deberá calcularse el *On Hand* al inicio del período bajo análisis, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas desde el inicio del presente trabajo, y a determinar las variaciones -no llegarían a ser desvíos- como se hace en el momento de confeccionar el plan.

La valuación del negocio basada en la venta *On Hand*

Dentro de los principales métodos de valuación de empresas, se pueden citar los siguientes:

Basados en los Estados Financieros o Métodos Patrimoniales: Valor Contable, Valor Contable Ajustado/Valor del Activo Neto Real, Valor de Liquidación, Valor Sustancial/Valor de Reposición de Activos y Valor de Mercado.

Basados en la Cuenta de Resultados: Múltiplos de: Ratio de Ganancia por Acción, Ventas, EBITDA, BAIT, Cash Flow Operativo y Otros).

Mixtos o *Goodwill*: Clásico, Renta Abreviada, Directo, Indirecto y Resultados Anuales con o sin tasa de riesgo.

De Flujo Descontado: Free Cash Flow, Cash Flow para Acciones, Dividendos, Capital Cash Flow y Valor Presenta Ajustado.

De Creación de Valor: Valor Económico Agregado, Beneficio Económico, Cash Value Added, y Cash Flow Return on Investment.

De Opciones: Black & Scholes, Opción de Invertir, Ampliar el Proyecto, Aplazar la Inversión, y Usos Alternativos.

En varios de estos métodos, tales como los basados en Múltiplos o en el *Goodwill*, la valoración de la clientela es un componente fundamental. Aquí, la determinación del *On Hand* es una cuestión crucial en lo que respecta al cálculo de lo que un negocio tiene como valor.

Sin embargo, es posible que el criterio de inclusión deba variarse, ya que en estos

casos las exigencias para considerar un contrato como permanente suelen ser más restrictivas. Es de esperar que aquí una cancelación o no renovación con un grado de probabilidad significativo derive en un ajuste del monto que se considere como venta en mano.

Formulación de políticas de compensación variable

La naturaleza misma de las variaciones que se identifican al trabajar con el concepto de *On Hand* permite conformar una base para la aplicación de sistemas de compensación variable.

En estos casos, por ejemplo, la empresa puede diferenciar las comisiones según se trate de una operación de una sola vez o una nueva venta o un nuevo cliente, etc., priorizando —como corresponde— las acciones que se alinean con sus objetivos.

Estos esquemas suelen funcionar muy bien a condición de que se defina claramente qué se incluye en cada categoría.

Por ejemplo, es común que la comisión por incorporar un nuevo cliente sea mayor que la que corresponde a una nueva venta. Puede darse el caso de un cliente que vuelva a operar con la empresa luego de un período en el que no se verificó ninguna relación comercial. Este tipo de situaciones requiere que se defina qué se considera nuevo cliente y qué constituye una nueva venta. Una solución podría consistir en que se calificara como nuevo cliente a aquel que no operó con la compañía durante los últimos doce meses -prescindiendo de la consideración de los momentos en que cancelara sus saldos pendientes de pago-.

A su vez, debe aclararse cuando las

ventas realizadas a nuevos clientes dejan de considerarse como ingresos de esta categoría para constituir nuevas ventas. Este caso se verifica cuando un nuevo cliente agrega más servicios o productos a la composición de su contrato inicial. Una alternativa aplicable consistiría en considerar como ingresos relativos a nuevos clientes a los que se verifiquen durante los primeros meses -usualmente, los tres primeros-; luego de este período, los agregados se tomarán como nuevas ventas.

En todos los casos, si bien la evolución de la venta en mano determina en gran parte la facturación, no deben perderse de vista los objetivos de facturación total de modo que no se le quite la atención al mantenimiento de la base de contratos en su totalidad.

Organización de la fuerza de ventas

Además de las consideraciones del tipo de clientes, productos, zona, etc., la presupuestación de los ingresos y el análisis posterior de su evolución esperada permite, mediante la identificación de los cambios buscados, perfilar la organización necesaria de la fuerza de ventas.

Será distinta la fuerza de ventas si los objetivos de la empresa pasan, principalmente, por el mantenimiento de los contratos vigentes, y se espera una ganancia mínima de clientes. El grupo de ventas estaría aquí más direccionado al servicio.

En un escenario en el que se busque la expansión y hasta la colocación de contratos esporádicos, el perfil del equipo comercial deberá estar más orientado a la venta.

Esta primera clasificación tiene consecuencias en cuanto a la contratación y promoción, a los niveles de remuneración fija y variable, a los gastos de gestión de clientes y a los costos de comercialización en su totalidad, a la asignación de clientes a los grupos de vendedores, etc.

Conclusiones

Desde la definición del *On Hand* y su necesaria customización según la organización y las circunstancias propias de esta, se prepara el terreno para realizar una serie de análisis que arrancan en la etapa de proyección y que siguen durante todo el período de ejecución.

La información derivada conforma un *input* esencial de la gestión. Esto hace que el concepto pase a ser un recurso central en la gestión de muchas organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4a. Ed.). McGraw-Hill.
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa: Un enfoque estratégico para competir* (9a. Ed.). McGraw-Hill.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W. & Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos: Planificación y control* (6a. Ed.). Pearson.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v7n2a10>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



