

Es importante establecer que la "Brecha" es en sí un daño, una pérdida, por lo que debe de ser tratada como riesgo puro (daño potencial) y por ende efectuar el análisis de su viabilidad respecto a eliminar, asumir, transferir o reducir este riesgo. En este aspecto y debido básicamente a las características de la operación comercial, resulta evidente que la alternativa de eliminar el riesgo de "Brecha", es impracticable, pues el riesgo cero no existe, (pero si existe el daño cero) a no ser que se tome la decisión económica de cerrar el local; Por otro lado, el asumir significa considerar desde ya el riesgo que estamos tratando, como un costo más de la operación, lo que obviamente, puede dejar a la empresa en una posición poco confortable respecto de sus competidores, pues esto significa ceder espacio en lo que respecta a flexibilizar márgenes para lograr un mayor o mejor posicionamiento porcentual de mercado; Respecto a transferir este riesgo, podemos pensar principalmente en la alternativa de seguros, pero lamentablemente esto no es posible, debido a que el hurto (interno o externo) no es considerado por las compañías de seguros como uno de sus productos a ofrecer. De esta manera, solo nos resta efectuar el análisis correspondiente a la alternativa de reducir este riesgo de diferencia de inventario, considerando como se dijo en un inicio que esta potencialidad de daño es inherente a la actividad comercial y que finalmente es la que debe de ser medida, evaluada y reducida.

El Nivel de Riesgo de Brecha, está dado por tres variables, la Exposición que se tenga al riesgo y que radica fundamentalmente en el tiempo que se está expuesto a él y a la cantidad de personas; las Consecuencias de la pérdida y que está compuesta no tan solo por el costo de reposición de los bienes perdidos, sino que también por el aumento de las primas y deducibles de seguros (si correspondiese), lucro cesante, pérdida de mercado y muchas veces algunos intangibles como pérdida de imagen; y finalmente la Vulnerabilidad, que es la ausencia de defensa o recursos escasos para enfrentar este riesgo de Brecha. La forma adecuada de reducir el nivel de riesgo de Brecha, es mediante la adopción sistemática de Procedimientos, la implementación de Tecnología y la generalización de Capacitación a todos los niveles, respecto a inducción a la organización, atención de público, metodología corporativa y prevención de pérdidas entre otros entrenamientos, los que tienen como fin ayudar en acrecentar el Sentido de Pertenencia a la organización.

Los cálculos de Brecha son efectuados en función de la venta, debido principalmente a que en el precio final del producto, no tan sólo está el costo directo sino que también se encuentran involucrados otros costos que permiten poner a disposición del cliente un producto determinado. La magnitud del problema aumenta considerablemente, cuando los índices de Brecha no solamente se aplican sobre la venta total, si no que este ejercicio se ejecuta sobre los márgenes comerciales de las compañías.

Para una mayor y mejor comprensión del efecto que puede provocar la Brecha en la operación comercial, se ha diseñado una tabla de doble entrada (Fig. 1), en la que se puede apreciar el efecto directo que tiene un determinado porcentaje de Brecha, sobre un porcentaje de Margen Comercial dado. Considérese por ejemplo, que una Brecha de un 2.5% de las ventas y un margen de utilidad de un 30% provoca una disminución de un 10.8% en el Margen Comercial, ahora bien, si debido a una determinada crisis u otro tipo de problemas la Brecha sólo aumenta en un 0.5% y debemos competir reduciendo nuestros márgenes en un 50%, significa que nuestra Margen Comercial en esta oportunidad se verá disminuido en un 23%.

Analizando la Tabla Disminución del Margen Comercial en Función de la Brecha, cambia el tradicional paradigma de análisis de pérdidas. Por ejemplo, si consideramos un Local que comercializa un cierto producto con un margen bruto de 10% y además, se estima una brecha sobre ese producto de 2%. Efectuando un análisis muy común (y normalmente errado de esta situación) es que se está perdiendo un 2%, o sea la brecha. Sin embargo, la situación real es muy diferente porque se está dejando de ganar, o sea, perdiendo un 22%, por lo tanto el Margen Comercial Real será de un 7.8%. Otra observación derivada de la Tabla es que a menores márgenes es más sensible la disminución de ganancia, que puede pasar fácilmente a niveles de pérdida real. Esta es una situación común en mercados de venta en grandes volúmenes.

La Tabulación que se presenta nos proporciona información para poder tomar decisiones respecto a como mejorar el Margen Comercial, sólo reduciendo la Brecha, es decir la línea final de las utilidades se incrementa directamente reduciendo la Brecha, la que se puede impactar con Procedimientos o Capacitación que no significan un mayor costo y/o realizando una inversión en Tecnología, la que se recuperará en base a la disminución de la pérdida.

(Fig. 1) Disminución del Margen Comercial en Función de la Brecha.

Margen	Brecha en % de las Ventas							
	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	4.0%	5.0%
1.0%	-50.5%	-101.0%	-151.5%	-202.0%	-252.5%	-303.0%	-404.0%	-505.0%
2.0%	-25.5%	-51.0%	-76.5%	-102.0%	-127.5%	-153.0%	-204.0%	-255.0%
3.0%	-17.2%	-34.3%	-51.5%	-68.7%	-85.8%	-103.3%	-137.3%	-171.7%
5.0%	-10.5%	-21.0%	-31.5%	-42.0%	-52.5%	-63.0%	-84.0%	-105.0%
10.0%	-5.5%	-11.0%	-16.5%	-22.0%	-27.5%	-33.0%	-44.0%	-55.0%
12.5%	-4.5%	-9.0%	-13.5%	-18.0%	-22.5%	-27.0%	-36.0%	-45.0%
15.0%	-3.8%	-7.7%	-11.5%	-15.3%	-19.2%	-23.0%	-30.7%	-38.3%
17.5%	-3.4%	-6.7%	-10.1%	-13.4%	-16.8%	-20.1%	-26.9%	-33.6%
20.0%	-3.0%	-6.0%	-9.0%	-12.0%	-15.0%	-18.0%	-24.0%	-30.0%
25.0%	-2.5%	-5.0%	-7.5%	-10.0%	-12.5%	-15.0%	-20.0%	-25.0%
30.0%	-2.2%	-4.3%	-6.5%	-8.7%	-10.8%	-13.0%	-17.3%	-21.7%
35.0%	-1.9%	-3.9%	-5.8%	-7.7%	-9.6%	-11.6%	-15.4%	-19.3%
40.0%	-1.8%	-3.5%	-5.3%	-7.0%	-8.8%	-10.5%	-14.0%	-17.5%
45.0%	-1.6%	-3.2%	-4.8%	-6.4%	-8.1%	-9.7%	-12.9%	-16.1%
50.0%	-1.5%	-3.0%	-4.5%	-6.0%	-7.5%	-9.0%	-12.0%	-15.0%

Alberto Olmos de Aguilera (Ingeniero Electrónico UFSM)

Diseño de la Tabla:

$$\text{Por definición: } P_v = P_c \cdot (1 + m) \quad (1)$$

donde:

P_v : Precio de venta

P_c : Precio de compra

m : Margen Comercial(%)

