

## U4 - PRESUPUESTOS DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

El presupuesto de ventas y mercadotecnia es un vínculo importante con todos los otros presupuestos. Para que este vínculo resulte eficaz, el sistema de presupuestos debe basarse en una profunda comprensión de la filosofía y los objetivos de la organización, en el conocimiento de las relaciones con las demás funciones de la empresa, en la capacidad de utilizar información externa relacionada con la competencia y el mercado y en el buen juicio.

La importancia de estos factores sugiere que el sistema del presupuesto de ventas y mercadotecnia debe estudiarse a fondo y no sólo en los términos de cómo deben alimentarse, los datos correspondientes, almacenarse e imprimirse en un sistema de computación. Por consiguiente, este capítulo se concentra en los siguientes temas:

- Una visión general del proceso presupuestal
- Problemas especiales de elaboración de presupuestos
- Medios y elementos adecuados
- Aspectos exclusivos de algunas industrias

### VISIÓN GENERAL DEL PROCESO PRESUPUESTAL

El proceso presupuestal de ventas y mercadotecnia vincula al producto y la utilidad con un grupo de gastos más bien discrecionales que se centran en la aceptación por parte del cliente.

La mayor parte de las empresas tratan de vender con utilidad lo que los clientes quieren, es decir, lo que aceptará el mercado. Por ello, el presupuesto de ventas y mercadotecnia es un medio para integrar los planes funcionales de una organización. Es importante que el presupuesto sea controlado porque los gastos de mercadotecnia, que en gran parte son discrecionales, pueden tomar una dirección errónea con bastante facilidad.

Como resultado de ello, el proceso de un presupuesto debe ser ubicado de forma tal que pueda ser integrado con otros planes y que pueda brindar análisis útiles que sirvan de apoyo al criterio de quienes planean la mercadotecnia.

### **Un vínculo entre los planes estratégicos y los demás planes funcionales**

El presupuesto de ventas y mercadotecnia permite un vínculo entre el plan estratégico y los otros planes funcionales. El presupuesto de ventas define el nivel y la mezcla de las ofertas proyectadas de productos y servicios. Por lo general, esta información se desarrolla de modo que sea coherente con el plan estratégico global de la organización y brinde información más detallada para el periodo de planeación cubierto por el presupuesto global.

La información de ventas es un "renglón superior" (es decir, se presenta como primer concepto en el estado de resultados). La identificación que permite de la actividad a corto plazo vincula el plan estratégico con los presupuestos de otras funciones que sirven de apoyo para alcanzar el nivel de operación deseado. Entre estos otros presupuestos se incluyen:

- **Manufactura:** los factores que son afectados incluyen los niveles de los inventarios y las técnicas de reposición de los mismos, la mezcla de producción y la duración de las corridas de producción.
- **Investigación y desarrollo:** las necesidades de sustituir productos durante sus ciclos de vida deben ayudar a identificar las prioridades para los proyectos de desarrollo así como los niveles de necesidades de fondos para los mismos.

- **Administración:** el presupuesto de ventas puede influir sobre varias de estas funciones de apoyo, que van desde las actividades de trabajo de oficina, como el registro de los pedidos, hasta los especialistas legales.
- **Inversión de capital:** las necesidades de instalaciones, maquinaria y equipo deben coordinarse con las actividades de ventas.
- **Efectivo:** el inventario / las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar necesitan todos correlacionarse con el presupuesto de ventas.

El presupuesto de mercadotecnia se relaciona en dos formas con los planes de ventas. Primera, puede ser impulsado por las ventas, como en el caso en que volúmenes más altos pueden provocar mayores gastos para publicidad en cooperación. Segunda, puede usarse para impulsar las ventas, como en el caso en que se planean actividades de promoción. Por consiguiente, el presupuesto global de ventas y mercadotecnia es un medio para integrar cierto número de planes a la estrategia de la organización.

### Gastos discrecionales

Además de tomar en cuenta el producto, el precio y el volumen, el presupuesto de ventas y mercadotecnia se relaciona con diversos gastos que son en gran parte discrecional. La elaboración del presupuesto de ventas tiene que ver con interrogantes como qué productos van a ser vendidos, qué precios se deben cargar por ellos y qué volumen debe resultar.

La parte de mercadotecnia, en presupuesto, considera qué recursos se usarán -y en qué medida- para mover los productos desde la empresa hasta sus clientes. Entre los principales elementos del presupuesto de mercadotecnia se incluyen:

- **Ventas:** puede aplicar ventas directas a través de los diversos medios, una fuerza de ventas propia, representantes de ventas o alguna combinación.
- **Promoción de ventas:** con frecuencia incluye una combinación de programas de precios y primas, ferias comerciales, exhibiciones en las tiendas y otras parecidas.
- **Publicidad:** se puede concentrar en la imagen de la empresa, en una línea de productos o en una marca; puede ser nacional, regional o local; puede usar diversos medios.
- **Desarrollo de productos:** algunas empresas lo consideran como un gasto de mercadotecnia, en especial cuando se trata de esfuerzos a corto plazo: puede incluir nuevas características, cambios en los envases, nuevos productos y otros por el estilo.
- **Servicios al cliente:** incluye el apoyo tanto en el periodo de garantía como fuera de éste; entrenamiento, manejo de quejas y una variedad de otros servicios.
- **Distribución física:** puede manejarse en forma centralizada o dispersarse a través de las regiones a las que se atiende; entre otros factores discrecionales están los de cómo se embarcan las mercancías y si la empresa decide utilizar sus propios recursos, distribuidores, o almacenes públicos.

El presupuesto de mercadotecnia considera qué mezcla y niveles de estos elementos se usarán. Por consiguiente, el proceso presupuestal debe permitir lograr aquellos análisis que sirvan de apoyo al plan final.

### Factores de operación

El proceso presupuestal debe tomar en cuenta un cierto número de factores de operación que configuran los gastos planeados para las ventas y la mercadotecnia.

Son varias las diferentes formas en las que se pueden analizar y planear los niveles de los diversos elementos del gasto de mercadotecnia; incluyen las tendencias históricas, los estándares y los factores de operación.

Las tendencias históricas se pueden aplicar con bastante sencillez; por ejemplo, si se ha planeado que las ventas aumenten 10%, se puede aumentar, la publicidad en el mismo porcentaje. Este enfoque necesita poco esfuerzo, pero supone que los niveles anteriores de gastos fueron eficaces y que en el futuro se necesitarán niveles similares.

Puede ser que se disponga de estándares -por lo general bajo la forma de niveles característicos de gastos para ciertas industrias - pero debido a que la mayor parte de las empresas tienen objetivos y operaciones diferentes, pueden resultar difíciles de aplicar. Aún más, una referencia respecto a toda la industria puede resultar demasiado general para que tenga aplicación útil. Normalmente los estándares de gastos de mercadotecnia son más efectivos para verificar si el plan discrepa de la práctica de la industria - y para estar en posibilidad de comprender la razón de ello - que como medio para desarrollar el presupuesto.

Al elaborar el presupuesto de mercadotecnia, es probable que sea más útil analizar los factores de operación fundamentales que confiar en la historia o en los estándares. Entre los ejemplos de dichos factores de operación se incluyen:

- Participación en el mercado
- Tasas de cuentas nuevas y retención de clientes
- Pedidos de clientes (tamaño, frecuencia y mezcla)
- Posición competitiva
- Repercusión de las promociones anteriores
- Costos de adquirir una cuenta
- Patrones de visitas de ventas

El cuadro 9.1 muestra el impacto de éstos y otros factores sobre los costos de las ventas y de mercadotecnia. Al revisar los factores que son importantes para la empresa y la forma en que se relacionan con el desempeño, es probable que la persona que planea la mercadotecnia se encuentre en posibilidad de hacer mejores recomendaciones relacionadas con el importe y la mezcla de los elementos de gastos de mercadotecnia. Por consiguiente, el sistema presupuestal debe incluir información de operación así como de costos.

### **Estilo gerencial**






















La estructura del presupuesto de ventas y de mercadotecnia debe acoplarse al estilo gerencial así como a los demás sistemas. Debido a que es un medio para integrar los planes a través de toda la organización y las acciones que resulten de ello, es importante tomar en cuenta el estilo de administración y otros sistemas al preparar el presupuesto de ventas y mercadotecnia.


El estilo de administración se refiere a cuestiones de responsabilidad y autoridad. La coordinación con otros sistemas permite una mejor administración de la información (eficiencia, costo, integridad y otros factores similares) de modo que las acciones puedan centrarse sobre lo que debe hacerse y no en cuál información es la correcta.


Con relación al estilo, algunos ejecutivos prefieren responsabilizar a los gerentes de las acciones que controlan en forma directa, mientras que otros quieren que los gerentes también estén conscientes de las consecuencias indirectas. Por ejemplo, la actividad de promoción afecta en forma directa a los precios y los volúmenes y pueden afectar en forma directa los costos de registrar los pedidos, los créditos y las cuentas por cobrar, entre otras cosas.

Para tratar con estos estilos diferentes de relacionar la responsabilidad con la estructura del presupuesto, se usan dos enfoques: los métodos del costo directo y del costo completo, cuyos conceptos han sido estudiados en capítulos anteriores.

**CUADRO 9.1. IMPACTO DE FACTORES SELECCIONADOS SOBRE EL COSTO DE LAS VENTAS Y DE MERCADOTECNIA**

Factor	Impacto sobre el costo	
	Producto de Consumo	Producto industrial
Tamaño aumentado de la fuerza de ventas		
Producto que se compra con frecuencia mayor que una vez al año		
Mayor participación en el mercado o volumen de ventas		
Mayor cobertura geográfica		
Mayor número de clientes		
El esfuerzo de mercadotecnia enfocado hacia el usuario final		
Mayor precio del producto		—
Mayor servicio o apoyo técnico a los clientes	—	
Mayor volumen de distribución a través de otros		
Mayor proporción de pedidos surtidos de las existencias		
Más competidores		
Mayor importancia del producto para la empresa	—	

 Tiende a aumentar la razón de los costos de mercadotecnia a las ventas

 Tiende a disminuir la razón de los costos de mercadotecnia a las ventas

— No importante

El método del costo directo relaciona con los productos sólo aquellos costos que estén asociados en forma expresa con ellos; además de los costos del producto, pueden incluirse elementos del presupuesto de ventas y mercadotecnia, como los gastos de promociones, los programas de publicidad en cooperación y otros parecidos. El método del costo completo relaciona todos los costos con los productos distribuyendo los elementos indirectos del costo; por lo tanto, puede medirse la rentabilidad del producto en la misma forma en que se mide la rentabilidad de la empresa.

En el método del costo directo, que es el más sencillo, el comportamiento del producto se mide en términos de su contribución a los gastos indirectos y las utilidades del negocio.

Cualquiera que sea el método de costeo usado, el sistema de presupuestos de ventas y mercadotecnia debe estar coordinado con otros sistemas. Por ejemplo, se debe utilizar eficazmente el catálogo de cuentas. Con una planeación adecuada, se pueden establecer subcuentas para productos vendedores, clasificaciones de clientes, programa de promociones y otras categorías que son útiles para la planeación y el control.

En la misma forma que los gastos pueden ser relacionados con el sistema contable, los factores de operación pueden ser relacionados con otras partes del sistema de información para la dirección.

### **Planeación y análisis incrementales**

Suponiendo que el presupuesto de ventas y mercadotecnia se usa para integrar otros planes y presupuestos, y que la información de ingresos y gastos está preparada a partir de factores de operación, otra característica importante del sistema es considerar la planeación incremental. De acuerdo con el negocio y la Industria, los incrementos de planeación pueden incluir región geográfica, canal de distribución, clase de cliente y línea de productos.

Cuando los planes se elaboran en forma incremental, puede centrarse más la atención en los ajustes durante el proceso de revisión. Los pasos fundamentales para elaborar presupuestos sobre una base incremental son los siguientes:

- Identificar los incrementos.
- Analizar los factores de operación relacionados.
- Elaborar el plan de ventas y de mercadotecnia para cada incremento.
- Ampliar cada incremento a ingresos y gastos.
- Sumar los incrementos para formar un presupuesto base.
- Revisar el presupuesto base en busca de coherencia con la estrategia de la empresa, para la utilidad, el avalúo de las acciones competitivas y la factibilidad global.
- Ajustar el presupuesto base según sea necesario y al nivel de los incrementos individuales.
- Probar el presupuesto base ajustado, en cuanto a su sensibilidad, a las utilidades a diferentes niveles de gastos.

Por último, cuando han sido presupuestados los programas incrementales adecuados y a niveles que deban generar las utilidades deseadas, se puede aprobar el presupuesto y elaborar un plan para los esfuerzos de ventas y mercadotecnia. El cuadro 9.2 brinda una visión general de este proceso.

### **PROBLEMAS ESPECIALES EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS**

Debido a que los gastos de mercadotecnia son tan discrecionales y pueden ser combinados en tantas formas diferentes, suele resultar difícil elaborar niveles significativos de gastos para cada elemento del costo. Durante el periodo presupuestado, también puede ser difícil controlar los niveles de gastos y adaptarlos a las circunstancias cambiantes. Esta sección analiza algunos de los aspectos más generales de estos problemas en cuanto a su relación con los principales elementos del costo.

#### **Ajustes en la fijación de precios**

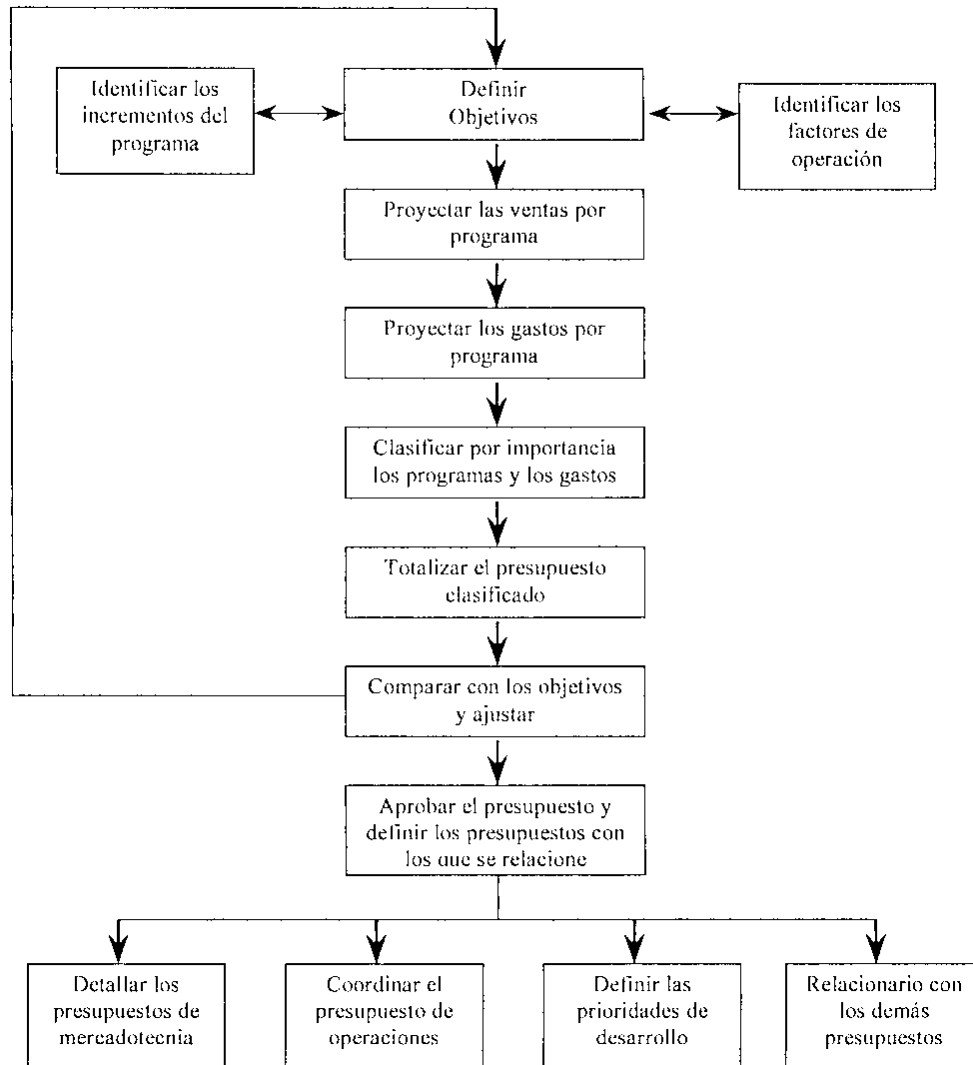
Los ajustes en la fijación de precios tienen que ser presupuestados si se quieren obtener y controlar ingresos futuros.

Normalmente los precios se desarrollan en relación con los costos o como respuesta a la competencia. Para los productos que tienen posiciones dominantes en el mercado, los precios se pueden basar sobre el valor para el cliente.

Puede resultar difícil fijar precios a los nuevos productos. Con frecuencia, en el momento de la entrada inicial al mercado, los precios se fijan cerca del costo para obtener el volumen y participación en el mercado deseado. Después de que se han obtenido estas metas, los precios tal vez puedan ajustarse.

Durante el mismo periodo, mientras está creciendo el volumen, podrían descender los costos del producto; como resultado, podrían mantenerse estables los precios mientras las utilidades aumentarían.

CUADRO 9.2 ACERCAMIENTO A LOS PRESUPUESTOS INCREMENTALES



Cuando están bajando los precios, puede ser necesario planear descuentos o asignaciones adicionales. Por lo general, éstos pueden ser controlados mejor que las reducciones directas del costo debido a que pueden ser registrados y vigilados como gastos.

Tratándose de cualquier producto cuyo precio se planea modificar, resulta útil controlar esta condición desarrollando el presupuesto al precio base y después mostrar en el presupuesto para cada periodo los ajustes de precios que se deberán realizar.

### Gastos de venta

Los gastos de venta incluyen ciertos elementos de costos, como sueldos, comisiones, entrenamientos y gastos del personal de ventas. Con frecuencia estos costos se asocian con diferentes equipos de ventas por regiones, clases de clientes o grupos de productos.

Los gastos de venta deben ser presupuestados en forma incremental por métodos que permitan análisis futuros; algunos ejemplos:

- Las empresas con gran número de vendedores de piso en las tiendas pueden querer presupuestar y presentar los gastos de venta por departamento, por operación, por día y por hora del día; la información de este tipo permite correlacionar el personal requerido en la tienda con los niveles de servicio.
- Las empresas cuya fuerza de ventas cubre amplias áreas geográficas puede desear comparar las veces que se visitan a los clientes en las áreas urbanas y rurales.
- Las empresas que operan a base de pedidos por correo normalmente desean evaluar los gastos de venta por zonas geográficas (con frecuencia se utilizan códigos postales) y por la fuente de la venta (que puede ser tomada de una lista específica de nombres, de algún anuncio en particular o de la utilización de algún medio de publicidad).

Mientras se está armando el presupuesto, deben identificarse los tipos de análisis que se necesitarán para elegir las técnicas de presentación y de control.

### **Gastos de promoción de ventas**

Con demasiada frecuencia se llevan a cabo promociones para aumentar las ventas sin prestar la debida atención a la planeación y a los controles. Se puede producir una falta de control tanto con el personal de ventas como con los clientes, según se puede ver en los siguientes ejemplos:

El auditor externo de una empresa fabricante de productos para consumo en el hogar encontró que algunos exhibidores promocionales nunca habían sido colocados en las tiendas y, no obstante, los vendedores estaban recibiendo comisiones aprobadas por el gerente de ventas.

Cuando una empresa de pedidos por correo revisó sus programas de listas de clientes se encontró que uno de ellos había hecho varios pequeños cambios en su nombre y dirección para obtener más de \$ 10.000 en mercancías gratis de promoción.

Debido a que son pocos los estándares de las industrias para los gastos de promoción de ventas, cada empresa tiene que utilizar sus propios registros y archivos para determinar lo que puede ser eficaz. Se deben mantener archivos -e incorporarse éstos a los presupuestos y a los controles- para las relaciones entre volumen, producto, medios y mecanismos de promoción. Las promociones posteriores pueden correlacionarse con puntos de referencias que se desarrollen y las variaciones pueden analizarse como desembolsos erróneos o pérdidas en promociones.

Además de la plantación incremental y del control de las mercancías, también deberán planearse y controlarse en forma incremental las promociones a base de primas y cupones, así como otros elementos de gastos de promoción de ventas. Ejemplos:

- Las ferias comerciales con frecuencia se planean y controlan para cada caso en particular, y se analizan con relación a la actividad de ventas que se genere.
- Por lo general, las muestras y los premios son controlados por el vendedor para evaluar cualesquier tasa normal de utilización.
- Los exhibidores promocionales se controlan como si fueran parte del inventario y pueden necesitar que se justifique su existencia tanto por el vendedor como por el cliente.

## **Presupuesto de publicidad**

Con frecuencia, la publicidad parece ser discrecional para la administración, por lo cual suele convertirse en uno de los primeros elementos del gasto que ha de reducirse en las épocas malas.

Por consiguiente, es importante estar en posibilidad de evaluar la eficacia de la publicidad. El texto del anuncio, su frecuencia, los medios y la colocación pueden constituir factores importantes. El presupuesto debe ser elaborado en forma tal que se puedan correlacionar el gasto en publicidad y la actividad de ventas. De igual forma, es necesario controlar las pruebas de la cobertura geográfica, el texto y otros aspectos similares.

Se puede ejercer el control haciendo que la organización de publicidad desarrolle estándares de eficacia (algunos ejemplos pueden ser la capacidad de retención, impacto o los porcentajes de ventas), y después llevar a cabo con regularidad comprobaciones para medir ese impacto. A menudo se publican los gastos de publicidad por producto (por ejemplo en la revista Advertising Age), de modo que los gastos de una empresa puedan ser comparados con los puntos de referencia externos.

La publicidad en cooperación con los distribuidores presenta otros problemas en cuanto a la plantación y control que pueden influir sobre la elaboración de un sistema de presupuestos. Los cargos por cooperación deben ser verificados con las páginas de los anuncios cuando se trata de publicidad impresa y por las facturas en el caso de la televisión y radio. Como consecuencia de ello, es necesario un subsistema por distribuidor en lo que toca a sumas reclamables, reclamaciones pendientes y reclamaciones aprobadas y pagadas. Los importes a que tiene derecho el distribuidor, que por lo general se basan en las compras de un determinado producto o productos durante un periodo específico, deben ser vigilados para establecer el posible gasto, aunque con frecuencia, en realidad, lo que se pague sea mucho menos.

Aunque se usen puntos de referencia y análisis para explicar qué publicidad es importante y por qué, sigue siendo ésta un gasto discrecional. En algunas ocasiones, cuando la dirección intenta reducir los gastos de publicidad, se encuentra que ya se han contraído compromisos para gastos futuros. Por consiguiente, el sistema de presupuestos -y los controles resultantes- deben incorporar planos que muestren las fechas y el monto de los compromisos así como los desembolsos.

## **Costos del desarrollo de productos**

La dirección de mercadotecnia aprovecha el desarrollo de productos para obtener nuevos estilos de empaques, nuevas características y otros factores similares. Estas labores pueden ser internas o bien pueden comprarse artículos a proveedores. En cualquier caso, los esfuerzos de desarrollo y los costos relacionados con los mismos se controlan mejor por proyecto. Puede usarse un subsistema para proyectos de desarrollo de productos a fin de vincular el presupuesto de investigación y desarrollo con el presupuesto de gastos de mercadotecnia.

## **Gastos de servicio a clientes**

Con frecuencia, la creciente influencia del consumismo ha ocasionado la ampliación de los programas tradicionales de garantías. Recoger y reponer productos es algo cada vez más frecuente, a la vez que se contratan más empleados para responder las preguntas de los clientes.

Como resultado, se están usando nuevos métodos para planear y controlar los gastos de servicio a clientes. Siempre ha sido costumbre planear los gastos por garantías como un porcentaje de las ventas, pero en la actualidad se da más atención a la relación entre el gasto por garantía con los productos en particular y sus fuentes.



Los gastos de retirar productos pueden proyectarse con base en las estadísticas de control de calidad relacionadas con el promedio de los límites de calidad de los productos que salen. Los gastos de reposición pueden estimarse con base en porcentajes de fallas del producto, desarrollados en el laboratorio de control de calidad. Se deben vigilar las tendencias comparativas de los gastos en estos elementos del costo y deben usarse para:

- Ajustar el presupuesto
- Crear reservas sobre el desempeño real
- Centrar las actividades de desarrollo
- Dirigir las acciones que aseguren la calidad

### **Distribución física**

En el proceso de distribución física es necesario tomar decisiones de concesión entre el servicio y el costo. Deben planearse los niveles de servicio y vigilar el desempeño. A menudo, el servicio puede presentar una ventaja competitiva importante cuando no hay gran diferencia entre los competidores en cuanto a precio, características del producto y otros aspectos similares.

Es normal que niveles más altos de inventarias produzcan un mejor servicio y, con los costos anuales de mantener inventarias acercándose a 25% del valor del inventario, es importante estar seguros de que al brindar el servicio vale la pena el costo que implica. En muchos casos, se puede mejorar el servicio con el mismo nivel de existencias o incluso con un nivel más bajo, planeando y controlando en dónde se encuentra el inventario y para qué producto.

Por consiguiente, el sistema de ventas y comercialización debe estar vinculado con el sistema de control de inventarias y, a través del mismo, con producción y compras. Se necesita la información de mercadotecnia por producto y por ubicación; deben planearse informar y analizar datos sobre el servicio y la información de costos. Un sistema de este tipo proporciona datos de referencia sobre el funcionamiento relacionados con objetivos que pueden ayudar a resolver los conflictos usuales de inventarias entre los gerentes de mercadotecnia, finanzas y operación.

### **ELEMENTOS DE APOYO RELEVANTES**

Existen varias técnicas que son útiles en el presupuesto y control de los gastos de ventas y mercadotecnia. Comprenden:

- Análisis del ciclo de vida del producto.
- Análisis marginal
- Análisis del punto de equilibrio
- Elaboración de pronósticos
- Técnicas de sensibilidad
- Presupuestos por grupos
- Técnicas de fijación de precios
- Pruebas del funcionamiento

En esta sección se estudian algunas de las características fundamentales de estas técnicas.

#### **Análisis de los ciclos de vida del producto**

Cada fase de) ciclo de vida de un producto presenta diferentes preocupaciones presupuestarias, que van desde las necesidades iniciales de inversión e inventarias hasta el abastecimiento de productos y posteriores problemas de precios y eliminación de productos.

Es necesario establecer, en forma anticipada, métodos para determinar cuándo un producto está pasando de una fase a otra de modo que:

- Se puedan ajustar las estrategias y los presupuestos.
- Se pueda llegar a un acuerdo sobre si se prolonga o no la vida de] producto.
- Se puedan establecer pautas de plantación sobre el retiro de] producto de] mercado.

Es normal que el ciclo de vida de un producto sea mas larga que el período del presupuesto, por lo que debe desarrollarse un plan del producto que se relacione con una serie de presupuestos. El plan del producto debe incluir información sobre el medio ambiente competitivo por que:

- Puede existir poca competencia en la fase introductoria.
- La presencia de nuevos competidores puede señalar que se está en la fase de crecimiento.
- Con frecuencia, una variedad de productos diferenciados señala la fase de madurez.
- La presencia de productos competitivos idénticos puede indicar la fase de declinación.

La técnica de vigilar los ciclos de vida del producto puede ayudar a dirigir los esfuerzos de desarrollo para diferenciar y mejorar los productos y de esta forma ampliar sus vidas.

### **Análisis marginal**

El análisis marginal, que ya se ha estudiado, puede ser útil para la distribución del costo. Se pueden probar diferentes áreas geográficas o de ventas de modo que sea igual el ingreso incremental menos el costo incremental obtenido por la última unidad vendida en cada área. Para ilustrar el análisis marginal, se puede asignar un presupuesto de publicidad a dos áreas y después traspasar \$1 .00 de la primera área a la segunda; si aumenta la utilidad, vale la pena el traspaso y debe ser continuado hasta que ya no se produzcan cambios en la utilidad.

### **Análisis del punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio, que se estudió en los capítulos 6 y 8, requiere del conocimiento de los costos fijos y variables y las contribuciones por productos individuales. Con estos datos, se puede calcular el punto de equilibrio.

El resultado de este tipo de análisis puede mostrar que aumentar las ventas de productos seleccionados ayudará a cubrir los costos fijos; así, el presupuesto de ventas y mercadotecnia debe concentrarse sobre los esfuerzos para apoyar ese objetivo.

### **Técnicas de elaboración de pronósticos**

La mayor parte de las empresas realizan sus pronósticos proyectando hacia el futuro la información histórica de que disponen para ellas mismas, para la competencia y/o la industria en general.

Algunas compañías añaden datos económicos y han determinado que existen varios indicadores principales que ayudan para pronosticar las ventas, tales como el inicio de la apertura de nuevas casas para la venta de artículos electrodomésticos o las tasas de matrimonios para la venta de vajillas y juegos de cubiertos.

Esta información económica se puede obtener en las publicaciones gubernamentales, revistas especializadas, asociaciones industriales, despachos de consultores y bancos; se pueden utilizar programas de computación para comprobar las correlaciones históricas.

Muchas empresas dependen en alto grado de su información interna para el pronóstico de las ventas. Usando técnicas de análisis regresivo se pueden seleccionar y probar una serie de factores internos - y externos- para determinar si ayudan a predecir las ventas. A menudo, las empresas se apoyan en técnicas estadísticas más sencillas, tales como promedios móviles.

### Análisis de sensibilidad

Se puede usar el análisis de sensibilidad para simular los casos mejores, probables y peores antes de que ocurran. Primero es necesario comprender las relaciones entre las condiciones que se van a probar y sus efectos sobre las ventas, los costos y las utilidades; estas condiciones pueden incluir cambios en:

- El mercado, como podría ser la demanda global o la participación de la competencia.
- La economía, como las políticas monetarias o fiscales o las condiciones locales de los negocios.
- El medio ambiente incluyendo los cambios en el estilo de vida o las variaciones demográficas.

Con frecuencia, el análisis de sensibilidad se usa junto con técnicas de probabilidades para contestar las preguntas de "qué sucedería si." Por ejemplo, una compañía puede tal vez desear conocer el impacto de las tasas de interés sobre el flujo de efectivo; por ejemplo, a 5% de interés, un proyecto en particular es rentable, pero con intereses de 12% ya no lo es. El proyecto puede ser analizado para una serie de tasas de interés y a cada una se le asigna una probabilidad. De esta forma, puede determinarse un beneficio global esperado, tal como se muestra en el cuadro 9.3.

#### CUADRO 9.3. EJEMPLO DE ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El problema

Invertir \$33 000

Se proyecta, por año, un flujo de efectivo positivo de \$10 000, \$10 000, \$8 000, \$7 000, y \$ 5 000.

La tasa actual de interés de 5%

¿Valdrá la pena la inversión si las tasas de interés suben más?

#### El análisis de sensibilidad

Año	Flujo de efectivo	Tasa de interés			
		5%	6%	8%	10%
1	\$10 000	\$9 524	\$9 434	\$9 259	\$9 091
2	10 000	9 070	8 900	8 573	8 264
3	8 000	6 910	6 717	6 350	6 010
4	7 000	5 759	5 545	5 145	4 781
5	5 000	3 918	3 737	3 403	3 105
Total de efectivo recibido		\$35 181	\$34 333	\$32 730	\$31 251
Efectivo desembolsado		(33 000)	(33 000)	(33 000)	(33 000)
Valor actual neto		\$2 181	\$1 333	\$(270)	\$(1 749)

Conclusión no llevar a cabo el proyecto si las tasas de interés se acercan a 8%. ¿Cuál es el criterio de la dirección sobre la probabilidad?

**El análisis del beneficio esperado**

Año	Probabilidad por tasa de interés				Valor actual neto ajustado
	5%	6%	8%	10%	
1	80%	20%	—	—	\$9506
2	80%	20%	—	—	9036
3	—	50%	30%	20%	6 466
4	—	50%	30%	20%	5 272
5	—	50%	30%	20%	<u>3511</u>
Ingresos de efectivo estimados					\$33 791
Desembolsos de efectivo					(33000)
Valor actual neto					<u>\$ 791</u>

Conclusión: llevar a cabo el proyecto si el criterio de la dirección sobre las tasas de interés es correcto Usando la técnica del valor actual.

**Presupuestos dentro de intervalos de variación**

Estos presupuestos son una forma de planeación de contingencia. Los gastos se desarrollan a niveles más altos y más bajos (por ejemplo, más o menos 10%) que el presupuesto base y entonces se pronostican las ventas que es probable que se lleven a cabo. En una fecha futura, sí las ventas fueran a elevarse y la dirección tuviera que actuar para mantener el nivel más alto, ya se sabría el impacto en los gastos.

Si no se cumpliera el presupuesto de ventas, el presupuesto dentro de intervalos de variación da a la dirección una idea de la repercusión sobre las utilidades y se puede poner en práctica de inmediato un plan emergente de gastos.

**Técnicas de fijación, táctica y estratégica de precios**

Se emplean varias técnicas para la fijación táctica de precios, la que por lo general se practica en épocas de condiciones estáticas de mercado y de creciente demanda. Entre éstas se encuentran la fijación de precios basada en el costo, la reacción a la competencia y fijación de precios de penetración.

La fijación de precios con base en el costo descansa sobre el conocimiento pleno de todos los costos y la administración eficaz de los costos fijos que se distribuyen entre los productos. La reacción a los movimientos de la competencia ha sido usada por empresas más pequeñas que tienen que responder con frecuencia cobrando menos - a los que encabezan la industria. La fijación de precios de penetración tiene lugar cuando una empresa reduce, en forma consciente, su objetivo normal de precios para aumentar su participación en el mercado o para impulsar ventas lucrativas de un mercado posterior (un ejemplo de esto es vender las máquinas de afeitar para después vender las hojas).

La fijación estratégica de precios es adecuada para economías de lento crecimiento, niveles de demanda cambiantes y fuerte competencia. Estas técnicas frecuentemente se relacionan con el valor tal como lo percibe el cliente.

Por ejemplo, eliminar de un producto un aditivo que no ha tenido amplia aceptación puede permitir una reducción en el precio con el consiguiente incremento de las ventas. La fijación estratégica de precios también se puede relacionar en el ritmo de los cambios tecnológicos o la peculiaridad del producto:

- Para un mercado en el cual se espera que la tecnología cambie dentro de cinco años, se podría reducir la duración de la vida del producto al mismo periodo y disminuir el precio de acuerdo con el lo.
- Las características exclusivas del producto o del servicio @ del nivel de apoyo técnico pueden quizá permitir la diferenciación de productos y la fijación de sus precios por valor agregado; o bien a los productos sin marca se les pueden fijar precios más bajos debido a que utilizan capacidad disponible y requieren menos gastos de comercialización.

En todo caso, las técnicas de fijación de precios que se usen pueden influir sobre la estructura del presupuesto de ventas y mercadotecnia, así como de los correspondientes sistemas e informes. Por ejemplo, el hincapié sobre la fijación de precios basados en el costo requiere de una presentación más detallada del costo, mayor importancia en la diferenciación del costo por producto y reglas de sensibilidad para la distribución de los costos fijos.

### **Comprobación del desempeño real**

Cualesquiera que sean las técnicas especializadas que se usen para la planeación y evaluación, el sistema tiene que ser capaz de brindar retroalimentación. Los planes para aumentar o disminuir los gastos deben ser probados en situaciones controladas para medir el impacto sobre las ventas.

Por ejemplo, los resultados deben ser comparados con el plan para una prueba de mercado y el sistema de presupuestos debe ser estructurado de acuerdo con ello. La capacidad de analizar cambios controlados permitirá extrapolar los resultados a períodos posteriores de presupuestos.

### **ASPECTOS EXCLUSIVOS DE ALGUNAS INDUSTRIAS**

Del mismo modo que cada empresa tiene sus características propias, muchas industrias tienen características que ocasionan enfoques diferentes para la elaboración de presupuestos de ventas y mercadotecnia.

En esta sección se identifican algunas características de las industrias seleccionadas, a saber: bienes de consumo envasados, productos industriales, ventas al por menor y banca. Se seleccionaron estas cuatro industrias para ilustrar las diferencias que resultan de los productos o servicios, de los clientes y del método de distribución.

### **Empresas de bienes de consumo**

Con frecuencia, los presupuestos para este tipo de empresas comienza con las metas fijadas de participación en el mercado. Se forman estrategias para productos, precios, textos de anuncios, medios de publicidad, programas especiales y volumen, para alcanzar estas metas de participación.

A cada estrategia se le asignan costos y, junto con el volumen esperado, se comparan con los objetivos de utilidades. Por lo general, los niveles de gastos se determinan mediante una combinación de la experiencia y de pruebas de mercado; es muy raro que se usen estándares externos para determinar los niveles de gastos.

Es usual que el presupuesto se vincule con otros planes funcionales. Los esfuerzos de mercadotecnia se encaminan al objetivo de utilidades. El plan de fabricación brinda información de costos que tiene que ser aprovechada por la dirección de mercadotecnia. Es frecuente que el gerente de productos (de la organización de mercadotecnia) controle el presupuesto de investigación y desarrollo. Debido a que los planes están interrelacionados y que el esfuerzo global está dirigido por el mercado, a menudo el plan de mercadotecnia incluye una sección que identifica dónde y cómo se debe cambiar el presupuesto si las condiciones lo exigen.

Habitualmente, los esfuerzos de ventas son importantes y el equipo de ventas puede ser grande. Por consiguiente, se puede crear una presión encaminada a fijar precios bajos, a brindar actividad promocional importante y estructurar grandes programas de retribución por incentivos. También puede suceder que los comerciantes esperen promociones continuas, descuentos por publicidad en cooperación, etc. El sistema de presupuestos permite a la dirección planear y evaluar estas actividades asegurándose de que en realidad sean productivas.

### **Empresas de productos industriales**

En la venta de productos industriales el equipo de ventas es el elemento fundamental; de ahí que el presupuesto debe estar encaminado a brindar la mezcla de gastos que apoye mejor ese esfuerzo de ventas. Son importantes las políticas fundamentales, tales como la garantía, el flete pagado y el descuento por la entrega del artículo viejo. Por lo general, estas políticas se desarrollan de modo que se ajusten a los objetivos de la compañía y no a que imiten las políticas de la competencia. Es frecuente que los costos reciban la influencia de las políticas que se fijan. Este enfoque individualizado excluye el uso de estándares externos para fijar los niveles de gastos, por lo que es importante poseer una base de información interna.

Los pronósticos de ventas suelen basarse en la información interna. Las empresas con largos períodos de demoras para la entrega de los pedidos pueden analizar sus listas de pedidos pendientes o, en algunos casos, el progreso logrado en la terminación de trabajos importantes. La información sobre la participación en el mercado se usa muy poco debido a que las participaciones tienden a permanecer estables. La mayor parte de las proyecciones de ventas implican la recolección e interpretación de datos históricos y sobre la competencia.

Generalmente el presupuesto está vinculado con los planes de compras y manufactura. En algunas ocasiones se presta demasiada poca atención a las relaciones con los presupuestos de ingeniería de servicios y aplicaciones. El personal de ventas puede excederse en las promesas de servicios o de adaptabilidad del producto y las funciones de apoyo se encuentran en dificultades para entregar lo que fue prometido; la plantación y el control eficaces, unidos a pautas de procedimientos, pueden prevenir problemas de este tipo.

### **Ventas al detalle**

Mientras que el centro de interés para los artículos de consumo empacados se encuentra en el mercado y en el caso de los productos industriales está en el esfuerzo de ventas, la elaboración de presupuestos para tiendas de ventas al detalle se centra en la mercancía que se va a vender y cómo venderla. Entre los factores básicos se incluyen las tendencias de la moda, el ciclo de las temporadas de ventas y la presión para mover las existencias.

Con frecuencia los pronósticos son muy detallados y en algunos casos llegan hasta a cubrir cada artículo en cada tienda. Los pronósticos se coordinan entre los compradores de mercancías y los gerentes de las tiendas: el primero refleja las tendencias de la moda y el segundo relaciona la mercancía con las condiciones locales. Por lo común se proyectan los gastos por tiendas y en ocasiones por departamentos.

Varias asociaciones publican amplia información sobre los gastos por categorías de mercancías, por tamaños de tiendas y por volumen. La fijación de precios de utilidad bruta establecidos es función de las metas establecidas y de los costos históricos por línea de producto con los ajustes referentes al movimiento de inversión y a la promoción.

El presupuesto está conectado en forma estrecha con las actividades de compras. Lo normal es que el comprador sólo pueda comprometerse hasta un límite de existencias (conocido como "posibilidad de compra"), por lo que para poder comprar mercancías hay que vender las que se encuentran en existencias. La posibilidad de compra se planea y vigila con cuidado. La gerencia de la tienda controla el presupuesto de gastos; si las ventas son bajas, generalmente se toman medidas para reducir los gastos de publicidad o la fuerza de ventas.

## **Banca**

Los presupuestos en los bancos centran su interés en el diferencia] entre los costos de obtener fondos y los costos de prestarlos. Los elementos fundamentales del presupuesto incluyen la proyección de la disponibilidad de fondos, las tasas de interés, la demanda de préstamos y depósitos y los gastos de operación.

La información económica y el conocimiento del medio ambiente de los negocios son factores importantes en el desarrollo del presupuesto. En la banca, la información, de ventas se encuentra en términos de los importes y tipos de préstamos, las tasas de interés que se aplican, los plazos de la recuperación y las posibles pérdidas en préstamos.

Se usan técnicas perfeccionadas de pronóstico y de control respecto a las condiciones económicas, las tasas de interés, las demandas de préstamos y las necesidades de los clientes. Los departamentos de mercadotecnia de los bancos utilizan técnicas de investigación (aquellas que se usan en forma tradicional por las empresas de productos de consumo) para evaluar nuevos productos de servicios financieros.

## **RESUMEN**

El presupuesto de ventas y mercadotecnia es un elemento integrativo primordial en muchas industrias. Relaciona la estrategia de la empresa con los planes de operación para diversas funciones. Es un medio con el cual hacer frente a una masa de información externa o interna. Debe vincular un número de subsistemas para controlar los elementos de los gastos de mercadotecnia y para evaluar la estrategia para un producto a través de su ciclo de vida. Por consiguiente, el desarrollo y mantenimiento de un sistema de presupuestos de ventas y mercadotecnia requiere una amplia comprensión del negocio en general y de su estrategia y necesidades.