

PRESUPUESTO EMPRESARIAL



Unidad Temática 03: Presupuesto de Ventas



MSc. Pedro Bejarano V.

Presupuesto de Ventas

Contenido

- Planificación de las Ventas y Presupuesto
- Métodos de Cálculo para presupuestar las Ventas:
- Consideraciones sobre el Cálculo del Precio:
 - Casos y Situaciones de Aprendizaje



Planificación de las Ventas

Importancia de la Planificación de Ventas

- ✓ Las ventas constituyen la fuente principal de ingresos
- ✓ Sirve para planificar la producción
- ✓ Permite determinar las necesidades de personal
- ✓ Permite calcular las inversiones en activos fijos
- ✓ Permite planear gastos y costos de producción
- ✓ Todo el sistema presupuestario sería erróneo, si no se estiman las ventas en forma realista

Qué es un plan de ventas

Un plan de ventas, es una herramienta de planificación que incorpora las decisiones de la administración (basadas en el pronóstico y otros conceptos relacionados con el volumen de las ventas, líneas, precios, producción y financiamiento) y las variables externas relacionadas, para:

- Determinar políticas de acción
- Formular objetivos y metas generales
- Desarrollar estrategias y planes de comercialización
- Formular planes de distribución, etc.

Plan de Ventas

- ✓ El planeamiento de ventas abarca el corto y mediano plazo, en función a los planes tácticos y estratégicos de la empresa; en ese sentido
- ✓ La elaboración del plan de ventas es muy particular para cada empresa, pues deben ser considerados factores, como:
 - Mezcla de líneas, productos y modelos
 - Relación de costos – volumen – utilidad
 - Control de gastos relacionados a las ventas

Componentes de un Plan de Ventas

- ❑ Objetivos
- ❑ Tendencia de ventas
- ❑ Pronóstico
- ❑ Plan de Mercado
- ❑ Presupuesto de publicidad y promoción
- ❑ Presupuesto de gastos de ventas
- ❑ Presupuesto de Ventas

Componentes de un Plan de Ventas (1)

- **Objetivos**

Corresponde a las metas que espera alcanzar la administración en cantidades, precios, territorios de distribución y personal del área de ventas. Estos objetivos son elaborados por el Jefe de Ventas con la participación de los vendedores.

- **Tendencia de ventas**

Se realiza un análisis de las ventas anteriores considerando los datos históricos de varios períodos.

- **Pronóstico**

Es la proyección de la posible demanda de los clientes para un período, toma en cuenta las condiciones futuras que rodean la situación.

Componentes de un Plan de Ventas (2)

- **Plan de Mercado**

Entrega a la gerencia de producción los requerimientos o pedidos hechos anticipadamente para fijar el nivel de actividad de la empresa. Permite analizar los objetivos en términos de las ventas esperadas en unidades físicas y monetarias.

- **Presupuesto de publicidad y promoción**

Contempla los gastos de publicidad, promoción, investigación de mercado y otros inherentes.

- **Presupuesto de gastos de ventas**

Considerar sueldos, comisiones por venta, premios por metas, etc.

Componentes de un Plan de Ventas (3)

- **Plan de Mercado**

Entrega a la gerencia de producción los requerimientos o pedidos hechos anticipadamente para fijar el nivel de actividad de la empresa. Permite analizar los objetivos en términos de las ventas esperadas en unidades físicas y monetarias.

- **Presupuesto de publicidad y promoción**

Contempla los gastos de publicidad, promoción, investigación de mercado y otros inherentes.

- **Presupuesto de gastos de ventas**

Considerar sueldos, comisiones por venta, premios por metas, etc.

Componentes de un Plan de Ventas (3)

- **Presupuesto de Ventas**

Es la reacción de la empresa frente a la demanda del mercado, considerando los objetivos, plan de ventas, presupuesto de gastos para materializar el ppto. de ventas y el pronóstico de ventas.



Presupuesto de Ventas

El Presupuesto de Ventas

- El presupuesto de ventas, es normalmente el punto de partida del sistema presupuestario. Es la base para la cuantificación del plan de ventas de la empresa.
- La demanda será analizada en relación con cada producto y para cada mes (o periodo) de la proyección en particular, atendiendo las fluctuaciones de carácter estacional, considerando diferentes escenarios.

Objetivos del presupuesto de ventas

Los principales objetivos que persigue al elaborar un presupuesto de ventas son:

- + Reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos,
- + Incorporar las decisiones de la administración en el proceso de la planificación,
- + Suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos de un plan integral de utilidades,
- + Facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.

Información en la preparación del presupuesto

Deberá tenerse en cuenta entre otra, la siguiente información:

- Volúmenes de ventas anteriores
- Condiciones generales de la economía y del sector
- Rentabilidad relativa del producto o productos
- Estudios de investigación de mercado
- Políticas de fijación de precios
- Líneas de productos
- Capacidad de la planta
- Tendencias en las ventas.



Métodos de Cálculo

Determinación de Unidades a vender

Métodos de Cálculo

Existen distintos métodos para pronosticar las ventas, incluso suelen combinarse, en la forma que resulte conveniente para la empresa.

+ Método Económico Administrativo

+ **Métodos Aritméticos** (*Incremento Porcentual, Incremento Absoluto, Promedio Ponderado ó Móvil*)

+ **Métodos Estadísticos** (*Números Índice, Mínimos Cuadrados*)

+ **Métodos de Criterios** (*Criterio del personal de ventas, Criterio de supervisores de ventas, Criterio de ejecutivos*)

Determinación de Unidades a vender

Métodos de Cálculo

Cualquiera sea el método a aplicar, siempre deberá tenerse en cuenta:

- + Un análisis de datos pasados tomando para ello varios períodos
- + Un análisis amplio de la situación económica
- + Análisis del sector al que corresponde la empresa
- + Toda la información necesaria (ya señalada).



**Método:
Económico
Administrativo**

Método Económico Administrativo

Fórmula del presupuesto anual de ventas, desarrollada por W. Rautenstrauch y R. Villers (USA):

$$S = (S_p \pm F) * E * A ,$$

donde:

$$S = (S_p \pm F) * E * A ,$$

S: Ventas presupuestadas.

Sp: Ventas reales del período que se cierra (anterior).

F: Factores específicos de ventas:

a: Factores de ajuste

b: Factores de cambio

c: Factores corrientes de crecimiento.

E: Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de las ventas por la situación económica prevista).

A: Influencia administrativa (% estimado de realización de las ventas por las decisiones de la administración de la empresa).

Los factores específicos de ventas

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

- Rautenstrauch y Villers definen los factores específicos de ventas, como las variaciones esperadas sobre las ventas reales del período en curso, agrupados en tres categorías: (**± a**) Factores de ajuste; (**± b**) Factores de cambio; (**± g**) Factores de crecimiento.

Factores específicos de ventas ($\pm a \pm b \pm g$)

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

($\pm a$) Factores
de ajuste

Resultados puntuales o
extraordinarios
(coyunturales), por lo
tanto, no recurrentes.
Ej.: Un incendio; una
huelga; pedidos
especiales.

Factores específicos de ventas ($\pm a \pm b \pm g$)

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

($\pm b$) Factores
de cambio

Efectos esperados sobre las
ventas a causa de cambios en:

- Diseño del producto.
- Métodos y medios de producción.
- Métodos o factores de mercadeo.

Factores específicos de ventas: ($\pm a \pm b \pm g$)

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

($\pm g$) Factores
de crecimiento

**Efectos esperados sobre las
ventas a causa de:**

- **La dinámica (inercia) proveniente del crédito mercantil (good will).**
- **El potencial inductivo del sector industrial o comercial al cual pertenece la empresa.**

Fuerzas Económicas generales

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

(E) Fuerzas
económicas
generales

Comprende aquellos factores económicos (proyectados) que incidirán favorable o desfavorablemente sobre las ventas, como son:

- La inflación.
- El PIB (general o sectorial).
- Las tasas de interés.
- La tasa de devaluación
- etc.

Influencia administrativa

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

(A) Influencia
administrativa

Efecto estimado sobre las ventas futuras por decisiones gerenciales relacionadas con:

- La política de precios.
- La política de mercados.
- La política de publicidad.
- La política de producción.

Ejemplo

S = Ventas del año anterior = 10.000

F = Factores específicos de ventas:

$$a = - 500$$

$$b = + 1.100$$

$$g = + 400$$

E = Fuerzas económicas generales: - 5%.

A = Influencia administrativa : + 10%.

Sustituyendo en la fórmula:

$$Sp = (S \pm a \pm b \pm g) * E * A$$

$$Sp = (10.000 + 1.000) 0.95 x 1.1$$

$$Sp = (11.000 x 0.95) 1.1$$

$$Sp = 10.450 x 1.1$$

$$\mathbf{Sp = 11.495}$$

PRESUPUESTO DE VENTAS

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR **\$10.000**

FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS:

a) De ajuste - \$ 500

b) De cambio + \$1.100

c) Corrientes de crecimiento + \$ 400 + 1.000

PPTO CON FACT. ESPECÍFICOS DE VENTAS **\$11.000**

FUERZAS (FACTORES) ECONÓMICOS:

Dismin. Esperada del 5% (95% Realiz.) - 550

PPTO. HASTA FACT. ECONÓM. GENERALES **\$10.450**

FACT. DE INFLUENCIA ADMINISTRATIVA

Se estima un aumento de 10% +1.045

IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO **\$11.495**



Métodos: Aritméticos

Método del Incremento Porcentual:

Años	Unidades	Incr. %
1	100	0
2	120	0.2000
3	130	0.0833
4	140	0.0769
5	150	0.0714
Suma		0.4317
Media		0.1079
6	166	

Multiplicar la media del Incremento % (sumatoria increm.% / n-1) por la última cifra de ventas, y ese resultado, sumar a la última observación, en este caso: $[(0,179 \cdot 150) + 150] = 166$

El incremento % combinado con otro método (números índice)

Año Base: **Año 3**

Años	Unidades	Incr. %	Precio	Indices
3	100	0	100	100.00%
4	120	0.2000	110	110.00%
5	130	0.0833	130	130.00%
6	140	0.0769	150	150.00%
7	150	0.0714	180	180.00%
Suma		0.4317		670.00%
Media		0.1079		134.00%
8	166		134.00	

Ingresos Año 8: \$ 22,269

Método del Incremento Absoluto:

Años	Cifra	Incr.Abs.
1	100	0
2	110	10
3	130	20
4	150	20
5	180	30
Suma		80
Media		20
6	200	

Sumar la media del Incremento Absoluto (Sumatoria increm. abs / n-1) a la última cifra de ventas, en este caso: $(20+180)=200$

Método del Promedio Ponderado (Móvil):

Factor Aprox. Alfa =0.4			
n	y	Cálculo Promedio Pond.	Prom.
1	10,000		
2	15,000	$(10.000 * 0,4 + 15.000 * 0,4)$	10,000
3	20,000	$(15.000 * 0,4 + 10.000 * 0,4)$	10,000
4	24,000	$(20.000 * 0,4 + 10.000 * 0,4)$	12,000
5	26,000	$(24.000 * 0,4 + 12.000 * 0,4)$	14,400
6	16,160	$(26.000 * 0,4 + 14.400 * 0,4)$	16,160



Métodos: Estadísticos

Métodos Estadísticos

- Incluye los Índices, Regresión Lineal (Mínimos cuadrados) y Tendencias.
- Si bien estos métodos ayudan a que los pronósticos de ventas sean más confiables; sin embargo, ninguna empresa debería apoyarse solo en este enfoque.
- El depender demasiado en la evidencia estadística es peligroso, debido a que las variaciones accidentales en la información misma pueden transformar por completo una predicción. Como en todos los casos, el análisis estadístico proporciona ayuda, pero no da todas las respuestas.

Ejemplo: Método Números Índice

Año Base: Año 3

Años	Ventas	Indice
3	1.000	100.00%
4	1.200	120.00%
5	1.500	150.00%
6	1.400	140.00%
7	1.900	190.00%
Suma	7.000	700.00%
Media		140.00%
8	1.400	

The diagram illustrates the relationship between sales and index values. A red arrow points from the base year sales value (1.000) to the average index (140.00%), and another red arrow points from the average index to the sales value for year 8 (1.400). Both values are circled in blue.

Método: Mínimos Cuadrados (Regresión Lineal)

Ecuación de la Recta Presupuestal:

$$y = a + bx$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Tasa de Crecimiento de las Ventas:

$$TCr = \frac{b * N}{\sum y}$$

Ejemplo del Método: Mínimos Cuadrados

Años	Ventas	2	
x	y	x	xy
1	1200	1	1,200
2	1400	4	2,800
3	1500	9	4,500
4	1600	16	6,400
5	1900	25	9,500
15	7600	55	24400

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$TCr = \frac{b * N}{\sum y}$$

$$b = \frac{(5)(24.400) - (15)(7.600)}{(5)(55) - (15)(15)}$$

$$b = 160$$

$$a = \frac{7.600 - 160(15)}{5}$$

$$a = 1.040$$

$$TCr = \frac{160 * 5}{7.600}$$

$$y = 1.040 + 160x$$

$$TCr = 0,105 = 10,5\%$$

Métodos de Criterios

- *Criterio del personal de ventas*
- *Criterio de supervisores de ventas:*
- *Criterio de ejecutivos*



Consideraciones sobre el Precio

Consideraciones sobre el Precio

- ✚ Para estimar el precio adecuado, se requiere la siguiente información del **mercado**:
 - Límites donde debería situarse el precio del producto
 - Análisis del efecto que provocaría en el mercado un aumento en el precio.
- ✚ Respecto a lo **contable**, hay varios procedimientos:
 - El del costo total
 - El del costo de conversión
 - El del rendimiento sobre la inversión (RSI)

Utilidad s/Costos Totales

Ejemplo:

M.Prima	5.00
Mano de Obra	3.00
CIF	1.00
C.Producc.Neta	9.00
C. de Distribución	1.00
Total C. Unitario	10.00

Cálculo del Precio:

Mano de Obra	3.00
CIF	1.00
M.Prima	5.00
Total C. Producción	9.00
C. de Distribución	1.00
Costos totales	10.00
% Mg. s/ Costos Totales	30%
Mg. de Utilidad	3,00
Precio de Venta	13.00

Margen de utilidad 30%

Utilidad s/Costos de Conversión

Ejemplo:

M.Prima	5.00
Mano de Obra	3.00
CIF	1.00
C.Producc.Neta	9.00
C. de Distribución	1.00
Total C. Unitario	10.00

Cálculo del Precio:

Mano de Obra	3.00
CIF	1.00
C. de Conversión	4.00
% Mg. s/ Costos Convers.	30%
Mg. de Utilidad	5.20
M.Prima	5.00
Parcial	10.20
C. de Distribución	1.00
Precio de Venta	11.20

Margen de utilidad 30%

Rendimiento sobre la Inversión

Ventas	\$ 26,000
Costos y Gastos	\$ 24,000
Utilidad	\$ 4,000
Rendim. s/Ventas	13%
Unid. producidas:	2,000
Capital Promedio	\$ 20,000
Tasa de Rendimiento Esperado (tr)	24%

$$Pr = \frac{\text{Costos} + (tr * C)}{Q}$$

Ventas:	15,4 * 2.000	30,800
Costos y Gastos		<u>26,000</u>
Utilidad		<u>4,800</u>
Rendim. s/Ventas		16%

$$\text{PRECIO} = \frac{24.000 + (0,24 * 20.000)}{2,000} = 15.40$$



FIN