



CAPACIDAD 2

PROGRAMACIÓN O PRESUPUESTO DE VENTAS

La programación o presupuesto de venta señala la cifra de ventas que tienen más posibilidades de ser realizada en un tiempo futuro dado.

Es extremadamente importante hacer el mejor trabajo posible de pronóstico. Esto es porque la información del presupuesto de ventas es utilizada por la mayoría de los otros presupuestos, tal como el presupuesto de producción, de compras de materias primas, materiales y en el caso que sea una empresa que sólo comercializa los productos, es la base del presupuesto de compras de los productos que serán revendidos.

Por tanto, si el presupuesto de ventas es inexacto, también lo serán los otros presupuestos que lo utilicen como material de origen.

VARIABLES a ser consideradas para programar las ventas:

- 1) Cantidad de Productos a ser vendidos: Es necesario no sólo conocer el producto, sino el posible grado de aceptación que tenga en el mercado el mismo.
- 2) Métodos de ventas: Es la organización interna del esfuerzo o modo de llevar a cabo las ventas y los canales de distribución a utilizar, como serían la venta directa, a través de pre-ventistas, redes sociales, páginas web, etc., por ello es importante saber que extensión geográfica puede cubrir la empresa.
- 3) Precio: La determinación del precio no solo depende del costo del bien a vender, sino también de la ubicación o aceptación del producto de la empresa en el mercado.
- 4) Cantidades: La determinación del volumen de ventas a un precio determinado depende de la siguiente pregunta: ¿Cuánto se puede vender?

TÉCNICAS para programar las ventas:

I) Cálculo de la Tendencia:

Permite, en base al análisis histórico, proyectar la tendencia de las ventas para el tiempo considerado. Se observa una serie cronológica de datos y se analiza la tendencia que siguen los mismos.

Por ejemplo:

AÑO I.....	40.000 unidades
AÑO II.....	50.000 unidades
AÑO III.....	80.000 unidades
AÑO IV.....	90.000 unidades

En cada año se analizan las condiciones que produjeron los cambios ya sean condiciones internas y/o externas a la empresa, como por ejemplo una buena política de descuentos, cambios en el plan publicitario, usar materiales nuevos, buenas políticas gubernamentales de crédito, nueva política fiscal, una empresa de la competencia afectada por un siniestro provoca que aumente la venta de los productos de la empresa, etc.



II) Pronóstico de Vendedores:

Cada vendedor hace su pronóstico, estas estimaciones se discuten y se consolidan a nivel de zona o por departamento (ej. ropa de niños, damas, hombres, deportiva, etc.) y se mandan a la casa central donde se reúne el pronóstico total.

Es de carácter subjetivo, se basa en la opinión de los vendedores que mantienen un contacto permanente con los clientes.

El vendedor sabe de los artículos de fácil o difícil venta y la posibilidad de aumentarla, conoce las críticas sobre la calidad y el precio del producto, las devoluciones y los pedidos no satisfechos. Tiene elementos de juicio muy valiosos.

III) Jurado de Opinión:

También es de carácter subjetivo. Tiene por objeto realizar un ajuste al pronóstico hecho por los vendedores.

El jurado se forma con los ejecutivos que integran el área de comercialización. Cada uno emite su opinión en función de su conocimiento o experiencia.

Por ejemplo, un pronóstico podría ser aumentar un 10% el estimado de los vendedores.

ELABORACIÓN del presupuesto de ventas

1º) Planeamiento Previo: El gerente comercial recaba datos necesarios para el pronóstico de ventas tales como ventas por productos en unidades y pesos, ventas por zonas, etc.

2º) El gerente comercial entrega las estimaciones al contador.

3º) El contador estudia los datos para verificar la factibilidad de las cifras y realiza el presupuesto.

4º) Finalmente se realiza el control del presupuesto que consiste en comparar las cifras presupuestadas con los valores reales obtenidos. Este control se realiza periódicamente según las necesidades y movimiento de la empresa.

FORMULARIO a utilizar

EJEMPLO: Confeccione el Presupuesto de Ventas para dos meses.

En el primer mes se espera un crecimiento en las cantidades vendidas del 10% y en el 2º un decrecimiento del 20%. Respecto de los precios se espera que estén estables para el 1º mes y haya un incremento del 5% en el 2º mes.

PRODUCTO	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total
Cuaderno	300	150	45.000	330	150	49.500	264	157,50	41.580
Carpeta	700	140	98.000	770	140	107.800	616	147	90.552
Cartuchera	200	440	88.000	220	440	96.800	176	462	81.312
Lápices	100	50	5.000	110	50	5.500	88	52,50	4.620

**ATENCIÓN:**

- ✓ Las cantidades para Agosto se calculan: $300 \times 10\% = 30 \rightarrow 300 + 30 = 330$
El 10% se suma porque se espera un crecimiento para el mes.
- ✓ Las Cantidades para Septiembre se calculan: $330 \times 20\% = 66 \rightarrow 330 - 66 = 264$
El 20% se resta porque se espera un decrecimiento para Septiembre respecto de Agosto (mes inmediato anterior)
- ✓ Los Precios Unitarios de Agosto se repiten o copian del mes anterior, ya que, según la consigna, se espera que estén estables para ese mes.
- ✓ Los Precios Unitarios de Septiembre se calculan: $150 \times 5\% = 7,50 \rightarrow 150 + 7,50 = 157,50$
El 5% se suma porque se espera un crecimiento de los Precios de Septiembre respecto a los de Agosto.
- ✓ Los Precios Totales se calculan multiplicando la Cantidad por el Precio Unitario de cada mes.

CONTROL DE PRESUPUESTOS

Es la comparación que se realiza habitualmente de forma mensual, y que analiza y/o controla valores presupuestados con reales, para determinar el desvío producido y hacer un análisis del motivo o motivos que dieron origen al mismo, pudiendo así mejorar los presupuestos para que la información que brinde sea fiable para quienes deben tomar las decisiones (de ventas, de compras, etc.) en la empresa.

NOTA: Si el desvío es positivo significa que los valores reales fueron mayores que los presupuestados, si es negativo significa que los valores reales son menores que los presupuestados, si es cero significa que no hubo desvío y que lo que se presupuestó es exactamente igual al valor que se vendió.

Así, para realizar el cálculo del desvío de la Cantidad presupuestada de un artículo en un mes determinado, se debe tomar el valor que figura en Cantidad del cuadro de VALORES REALES y dividirlo por el valor que figura en Cantidad del cuadro de PRESUPUESTO DE VENTAS, el resultado se multiplica por 100 y se le resta 100. El valor obtenido es el que se coloca en el espacio correspondiente a Cantidad del CUADRO DE CONTROL DE PRESUPUESTO.

Para realizar el cuadro de Control de Presupuesto y determinar los desvíos debe usar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Valor Real}}{\text{Valor Presupuestado}} \times 100 - 100 = x \rightarrow \% \text{ de desvío que puede ser positivo, negativo o nulo}$$

Ejemplo:

En este ejemplo para aprender a calcular las desviaciones e interpretar sus resultados, veremos los siguientes casos:

- Si queremos saber la desviación en cantidades del "Agua sin gas" en Agosto, el cálculo será el siguiente:
 $\frac{200}{200} \times 100 - 100 = 0 \rightarrow$ significa que las cantidades presupuestadas en ese mes son exactamente las que se vendieron.



- Para calcular la desviación en cantidades del "Agua con gas" para el mes de Agosto:

$$\pm 500/400 \times 100 - 100 = 25 \rightarrow \text{significa que se vendió un 25\% más de lo que se había presupuestado.}$$
- Para calcular la desviación en cantidades del "Agua saborizada" para el mes de Agosto:

$$\pm 600/700 \times 100 - 100 = -14,28 \rightarrow \text{significa que se vendió un 14,28\% menos que lo que se había presupuestado.}$$

1-PRESUPUESTO DE VENTAS teniendo en cuenta que:

En septiembre se espera un decrecimiento en las cantidades vendidas del 10%

Respecto de los precios se espera un crecimiento del 20% para septiembre.

PRODUCTO	AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total
Agua sin gas	200	50	10.000	180	60	10.800
Agua con gas	400	70	28.000	360	84	30.240
Agua saborizada	700	90	63.000	630	108	68.040

2- Cuadro de VENTAS REALES teniendo en cuenta los siguientes datos:

En el mes de septiembre hubo un decrecimiento en las cantidades vendidas del 5%.

Respecto de los precios crecieron un 10% para septiembre.

PRODUCTO	AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total
Agua sin gas	200	50	10.000	190	55	10.450
Agua con gas	500	72	36.000	475	79,20	37.620
Agua saborizada	600	80	48.000	570	88	50.160

3- Cuadro de CONTROL DE PRESUPUESTO detallando las desviaciones producidas para cada producto en cada mes.

PRODUCTO	AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total	Cant.	Pr. Uni	Pr. Total
Agua sin gas	0	0	0	5,55	-8,33	-3,24
Agua con gas	25	2,85	28,57	31,94	-5,71	24,40
Agua saborizada	-14,28	-11,11	-23,80	-9,52	-18,51	-26,27



PRESUPUESTO DE COMPRAS

NECESIDAD DE MATERIA PRIMA Y/O MATERIALES

La empresa que es productora o fabricante de bienes, usa Materia Prima y Materiales para elaborarlos, por ello deberá anticiparse a las cantidades necesarias que estarán en función del stock que tenga disponible, la producción a realizar y el stock final con el que desee contar al terminar dicha fabricación.

IMPORTANTE: El Stock Final de un periodo (semana, quincena, mes, trimestre, etc.), es el valor del Stock Inicial del periodo siguiente. Así, por ejemplo, si yo tengo 2 kg de azúcar el 31 de agosto, es la cantidad que tendré para comenzar el 1 de septiembre.

De este concepto se desprende:

Necesidad de Materia Prima o Materiales para Fabricar

- Stock Inicial o Inventario Inicial de MP o Materiales

Subtotal

+ Stock Final o Inventario Final de MP o Materiales

Cantidad de Materia Prima o Materiales a Comprar

Ejemplo:

Calcular la cantidad de Materia Prima que se debe comprar por semana teniendo en cuenta los siguientes datos:

La Materia Prima requerida para fabricar la 1^o semana es de 1.900 unidades, la 2^o 4.200 unidades y la 3^o 6.900 unidades. El inventario Final para cada mes se pretende que sea, para la 1^o semana de 900 unidades, para la 2^o semana 800 unidades y la 3^o semana 500 unidades. El Inventario inicial de la 1^o semana es de 1.050 unidades.

Cálculo:

DATOS	1 ^o semana	2 ^o semana	3 ^o semana
Necesidad de Materia Prima	1.900	4.200	6.900
-Inventario Inicial	1.050	900	800
Subtotal	850	3.300	6.100
+ Inventario Final	900	800	500
Cantidad de MP a comprar	1.750	4.100	6.600

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Concepto: Es la previsión para procurar a la empresa todos los bienes requeridos.

Cuando una empresa necesita establecer la cantidad a comprar de Materia Prima, Materiales, Insumos, para la elaboración de productos o necesita comprar productos para comercializar, debe tener como base el Presupuesto de Producción o el de Venta respectivamente, ya que así le va a resultar más fácil determinar el stock necesario.

El Presupuesto de Compras se basa tanto en las necesidades de consumo como así también en problemas de abastecimiento (demoras de proveedores, inconvenientes en la importación, cortes de rutas, etc.), lo que lleva a establecer un adecuado régimen de compras y una política de stock que asegure suficientes disponibilidades para la fabricación (en caso de que sea una empresa productora) o de bienes para la reventa (en caso de que sea una empresa que comercializa bienes).

El planeamiento de las compras implica determinar por anticipado el costo de los suministros, la oportunidad y la magnitud de las mismas, a fin de satisfacer a tiempo las necesidades.

VARIABLES

Precio: el mejor respaldo de un departamento de Compras, es saber si compra a un proveedor a un precio apropiado o no, es la confianza existente entre de ambas partes.

Por ello es adecuado mantener a proveedores que, en la mayor cantidad de pedidos, hayan abastecido a la empresa con buenos precios.

Por otra parte, a veces la empresa comprará a un proveedor no habitual pues cotizó a un precio más bajo, que le resulta atractivo y conveniente. Pero se debe prestar atención a esas ofertas con precios demasiado bajos pues se puede llegar a la conclusión que las condiciones de pago eliminan sobradamente esa ventaja, además se debe controlar si la calidad cumple con las expectativas de la empresa.

Cantidad: es el volumen del lote a comprar. Para determinarlo se deben considerar varios elementos:

- a) La cantidad actual de stock y que está disponible, es decir que se debe separar la que se encuentra reservada (ya en uso, por usarse o que es parte del stock de seguridad).
- b) El plazo de entrega del proveedor.
- c) La cantidad adicional que puede pedirse en caso de conocer posibles demoras en el cumplimiento de pedidos posteriores (por huelgas, inundaciones, fin de temporada, etc.).
- d) Beneficios financieros que se obtengan (descuentos) por compras de mayor volumen.
- e) Mayor costo de almacenaje por aumento de la superficie del depósito.
- f) Análisis de otras erogaciones que se puedan presentar por la tenencia en exceso del stock, como ser seguros, gastos de manipuleo, contratación de más personal de seguridad, etc.

**EJEMPLO:**

Realizar el Presupuesto de Compras.

A la fecha la empresa cuenta con el siguiente detalle de la mercadería en Depósito:

Código	Detalle	Existencia Mínima	Existencia Actual	Existencia Máxima
023 PLT	PLATOS	5 cajones	4 cajones	20 cajones
158 ENS	ENSALADERAS	3 cajas	9 cajas	15 cajas
477 ASA	ASADERAS	20 unidades	0 unidades	100 unidades

La empresa trabaja con los siguientes Proveedores:

Proveedores	BAZAR AZUL Esmeralda 3318 – Capital Entrega: en 24 horas Pago: -Si es de Contado: 5% de descuento. -Si es a Crédito a 10 días precio de lista. -Si es a Crédito a 30 días con 10% de recargo.	CREDIHOGAR Rioja 1115 - Trinidad Entrega: Inmediata Pago: -Si es de Contado 10% de desc. -Si es a Crédito 7 días precio de lista	MANCINI HNOS Laprida 458 - Rivadavia Entrega: en 5 días Pago: -Si es de Contado, precio de lista. -Si es a Crédito a 20 días con 5% de recargo
PLATOS	\$2.000 c/cajón	\$2.200 c/cajón	-----
ENSALADERAS	\$1.400 c/caja	\$1.500 c/caja	\$1.400 c/caja
ASADERAS	\$170 c/unidad	\$180 c/unidad	\$150 c/unidad

La empresa cuenta con los siguientes fondos:

Hoy: \$20.000

En 10 días: \$30.000

En 30 días: \$30.000

Para elaborar un Presupuesto de Compras se debe realizar el siguiente análisis:

1º) Identificar los productos que se deben comprar porque su Existencia Actual es **igual o menor** a su Existencia Mínima.

2º) Determinar la **urgencia** de la compra en función de la existencia actual. Para ello lo que hay que analizar es si hay productos en existencia o no hay ninguno en stock:

- Si hay stock (Existencia Actual), aunque sea pequeño, no se considera urgente la compra.
- Si no hay ningún producto en stock (Existencia Actual), se considera que la compra es urgente.

3º) Considerar a los posibles Proveedores a cotizar teniendo en cuenta si comercializan o no el o los productos que se necesitan, precios y tiempos de entrega.

4º) Considerar el dinero o fondos con los que cuenta la empresa.

5º) Analizar particularidades de la situación de la empresa en ese momento (falta de fondos, deseo de invertir dinero extra, inversiones extraordinarias en otros bienes como maquinarias, salón de ventas, vehículos para transporte, etc.

**RESOLUCIÓN:****CAJONES DE PLATOS:**

1º) Identificar los productos que se deben comprar porque su Existencia Actual es igual o menor a su Existencia Mínima.

Para el caso de los Platos vemos que tienen una Existencia Actual de 4 cajones y la Existencia Mínima es de 5 cajones, la Existencia Actual es menor a la Existencia Mínima, por lo tanto, hay que comprar. ¿Cuántos? Para esta respuesta hay que realizar una cuenta, si la Existencia Máxima es 20 cajones, pero se tienen 4, entonces se deberá comprar la diferencia entre ambos, para este caso $20 - 4 = 16$.

La respuesta es: se deberán comprar 16 cajones de platos.

2º) Determinar la urgencia de la compra en función de la existencia actual.

Para el caso de los Platos, se observa que sí hay existencia, por lo tanto, no es urgente la compra, se pueden esperar unos días y así elegir el proveedor que me ofrezca el producto a menor precio y tenga mejor facilidad de pago.

3º) Considerar al o los posibles Proveedores a cotizar teniendo en cuenta si comercializan o no el o los productos que se necesitan, los precios que cobran y los plazos de entrega.

4º) Considerar el dinero con el que cuenta la empresa.

Hoy la empresa cuenta con

Para el ejemplo de los Platos, se observa que hay 2 Proveedores que ofrecen esa mercadería, y como ya se estableció que la compra no es urgente, se le comprará a quien cobre menos.

BAZAR AZUL cobra el cajón de platos a \$2.000 y da 3 opciones:

- 5% de descuento pago de contado. ---- $2.000 \times 5\% = 100$ } $2.000 - 100 = \$1.900$ cada cajón.
 $16 \text{ cajones} \times \$1.900 = \$30.400$
- Si es a Crédito a 10 días precio de lista. ---- \$2.000 cada cajón.
 $16 \text{ cajones} \times \$2.000 = \$32.000$
- Si es a Crédito a 30 días con 10% de recargo. ---- $2.000 \times 10\% = 200$ } $2.000 + 200 = \$2.200$ cada cajón.
 $16 \text{ cajones} \times \$2.200 = \$35.200$

CREDIHOGAR cobra el cajón de platos a \$2.200 y da 2 opciones

- Si es de Contado 10% de descuento. ---- $2.200 \times 10\% = 220$ } $2.200 - 220 = \$1.980$ cada cajón.
 $16 \text{ cajones} \times \$1.980 = \$31.680$
- Si es a Crédito 7 días precio de lista. ---- \$2.200 cada cajón.
 $16 \text{ cajones} \times \$2.200 = \$35.200$

RESPUESTA: Se le comprarán los cajones de platos a BAZAR AZUL a crédito a 10 días porque es la oferta más factible y para esa fecha ya contará con los fondos suficientes.



CAJAS DE ENSALADERAS

1º) En el caso de las ensaladeras **no necesitamos comprar** porque la Existencia Actual es mayor que la Existencia Mínima.

RESPUESTA: Como la Existencia actual es mayor que la Existencia Mínima, no es necesario comprar ensaladeras.

ASADERAS

1º) Identificar los productos que se deben comprar porque su Existencia Actual es igual o menor a su Existencia Mínima.

Se observa que la Existencia Actual es menor que la Existencia mínima, no hay stock de ensaladeras, la Existencia Actual es 0 (cero), por lo tanto, se debe comprar.

2º) Determinar la urgencia de la compra en función de la existencia actual.

Como la existencia es 0 o nula, es urgente comprar y por ello se deberán tener en cuenta sólo aquel o aquellos proveedores que entreguen los productos de forma inmediata.

Para el caso de las Asaderas, el único es CREDIHOGAR, ya que BAZAR AZUL entrega en 24 horas y MANCINI HNOS en 5 días.

3º) Considerar a los posibles Proveedores a cotizar teniendo en cuenta si comercializan o no el o los productos que se necesitan.

Para el caso de Asaderas los 3 proveedores las comercializan, pero como en este caso prima la urgencia, la compra se le deberá realizar a CREDIHOGAR.

Ahora hay que analizar cuál es la forma de pago más económica y posible de hacer a dicho proveedor:

- Si es de Contado 10% de descuento ---- $180 \times 10\% = 18$ } $180 - 18 = \$162$ cada asadera
Necesita 100 u --- $100 \text{ u} \times \$162 = \16.200
- Si es a Crédito 7 días precio de lista ---- \$180 cada asadera
Necesita 100 u --- $100 \text{ u} \times \$ 180 = \18.000

RESPUESTA: Se comprarán las asaderas a CREDIHOGAR por que es urgente y es el único que entrega de forma inmediata, a \$162 cada una porque cuenta con los fondos necesarios.