

5.10. Presupuesto.

El presupuesto de mercadotecnia.

Cuando se realiza un análisis del presupuesto es importante reconocer las diferencias entre los términos presupuesto y pronóstico, ya que en ocasiones se confunden.

El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas, mientras que el pronóstico consiste en las predicciones de resultados futuros, sean o no numéricos.

Por ejemplo, el presupuesto de ventas nos indica la cantidad de dinero o recursos que serán destinados al área de ventas para sus actividades, mientras que el pronóstico de ventas nos informa los resultados que se esperan a través de la realización de dichas actividades.

5.10.1. Métodos.

Existen diferentes enfoques para determinar un presupuesto. A continuación se analizan cinco de estos enfoques.

PRESUPUESTO POR PORCENTAJE DE VENTAS.

En este método es necesario conocer el ejercicio anterior del departamento de ventas, ya que con esta base se asigna un porcentaje sobre las ventas brutas del año anterior. Generalmente este porcentaje varía entre 2 y 9%, en el caso del área de mercadotecnia. Éste método es representativo de una situación de mercado determinada, pero no es recomendable cuando existen situaciones generadas por variables incontrolables, como inflación, paridad de la moneda, etc.

Este método sólo es recomendable en un entorno económico sano y estable, pues en caso contrario se estará reduciendo al mismo ritmo que las ventas, lo que limitará las actividades que se puedan generar para incrementarlas.

Una de las grandes ventajas de este método es que permite llevar un control absoluto de la dirección general sobre los egresos de la empresa y evita la descapitalización.

PRESUPUESTO POR PARIDAD COMPARATIVA.

La empresa establece su presupuesto de mercadotecnia de acuerdo con las actividades que está desarrollando la competencia, para poder establecer una carrera directa y vigorosa.

El método de paridad competitiva permite mantener la participación de mercado y la competencia con él o los líderes de mercado; por supuesto, se requiere disposición para invertir una fuerte cantidad, de no ser así, será imposible mantener este método.

La mayor ventaja de este método es no permitir que la competencia tome ventajas importantes sobre nuestra empresa.

PRESUPUESTO CON BASE CERO.

Este método fue aplicado por Texas Instrument; consiste en que cada uno de los responsables de la planeación establece los recursos presupuestales necesarios para la realización de su actividad, sin considerar los ejercicios de años anteriores.

Este método resulta muy efectivo siempre y cuando los presupuestos autorizados justifiquen plenamente los gastos que se erogarán, es decir, los ingresos futuros por actividades de mercadotecnia.

La gran desventaja de este método es que puede generar fuertes desembolsos para la empresa que no generen ingresos que los justifiquen.

PRESUPUESTO POR ASIGNACIÓN.

A pesar de que ha sido comprobada la ineficiencia de este método, sigue siendo aplicado por algunas empresas. Consiste en la asignación de una cantidad máxima a cada una de las áreas para gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año y son consecuencia de una decisión basada en la situación financiera de la compañía.

El método llega a resultar ineficaz, ya que no atiende las necesidades de crecimiento e inversión que generen nuevos y más atractivos negocios, pero permite a la empresa tener un control total sobre sus gastos.

PRESUPUESTO POR INCREMENTO.

En este método, al presupuesto del año anterior se le incrementa una cantidad que resulta de sumar índices de inflación o factores macroeconómicos. No es muy recomendable, ya que los índices mencionados no siempre responden a una situación de mercado real, además de que al igual que el de porcentaje de ventas, pierde valor real con el paso del tiempo.

Una de las ventajas del método es que permite el control estricto de los gastos de la empresa.

5.10.2. Consideraciones.

CONSIDERACIONES PARA ESTABLECER EL PRESUPUESTO.

Tiene que responder a una razón lógica de ventas. Esto quiere decir que los recursos asignados en el presupuesto deben generar un incremento en las ventas. Este incremento no necesariamente debe ser a corto plazo, puede darse en el mediano o largo plazo, pero siempre debe generar a la empresa ingresos que justifiquen los gastos.

El presupuesto responde a los programas estratégicos. Por lo que no deben existir partidas presupuestales que no tengan relación directa con los programas estratégicos

que fueron planeados. En caso de que sea necesario establecer programas alternos o adicionales, deberá establecerse un nuevo presupuesto que los abarque, de manera que no se pierda el control.

La decisión presupuestal debe estar a cargo del área responsable. Esto se refiere a que cada una de las áreas debe decidir su presupuesto; esta consideración no es aplicable en los casos en que se utiliza un método de asignación. Se dice que cada área debe ser responsable de la asignación de su presupuesto, pues son las que conocen sus necesidades específicas.

A mayor presupuesto, mayor responsabilidad y resultados esperados. Esto implica que los resultados esperados están en función directa del monto del presupuesto establecido. Si el área de mercadotecnia establece un presupuesto con base cero, sin restricciones de recursos, los ejecutivos responsables tendrán que ofrecer resultados sobresalientes que cumplan con las expectativas de la dirección general.

5.11. Análisis de recuperación.

MÉTODO PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)

La metodología del Periodo de Recuperación (PR), es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, que ha venido en cuestionamiento o en baja. La medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VPN y a la TIR.

El Método Periodo de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Efectos fiscales.

En la evaluación de cualquier proyecto de inversión se deben tener en cuenta las erogaciones que se deben realizar por las tasas impositivas

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

5.12. Calendarización.

FINALIDAD DE LA CALENDARIZACIÓN.

Una vez que se han diseñado todas y cada una de las estrategias del plan, es necesario integrarlas en un calendario anual de actividades. La finalidad de la elaboración de este método es organizar las actividades del área de mercadotecnia, aunque existen otras ventajas, entre las que destacan:

Verificar que las actividades tengan una correspondencia directa con los objetivos, de forma que exista una lógica entre las actividades programadas y las intenciones de la empresa.

Evitar que las actividades de mercadotecnia se interpongan entre sí y disminuyan su eficacia. Es común que si la planeación no está verificada en tiempos y fechas se traslapen, lo que originaría que dejaran de ser efectivas.

Visualizar que las actividades mantengan una adecuada distribución a lo largo del año, lo que propicia una comunicación continua con el consumidor; estratégicamente, debe existir esta continuidad para evitar que pierda interés en los productos de la empresa o los olvide.

Incrementar la eficacia de las estrategias, a través de una selección cuidadosa de las mejores etapas de comercialización y comunicación en el mercado.

Todas y cada una de las estrategias debe ser incluida en el calendario de actividades de mercadotecnia; sin embargo, es posible organizar tiempos independientes, de forma que se cuente con un calendario de medios, otro de promociones, otro de estudios de mercado, etc.

No es estrictamente necesario incluir todas y cada una de las tácticas en el calendario de actividades, pues resultaría sumamente complejo; sin embargo, es conveniente realizar calendarios alternos que permitan tener presentes cada una de estas tácticas, para que puedan cumplirse con oportunidad.

LA GRAFICA DE GANTT.

Henry L. Gantt buscaba incrementar la eficiencia de los programas de trabajo, por lo que creó una gráfica que podía ser utilizada por los gerentes como instrumento en la planificación y control.

La gráfica de Gantt relaciona el trabajo proyectado y el realizado, así como el tiempo transcurrido entre ambos.

Este instrumento permite a la gerencia observar los progresos de los planes y tomar las acciones necesarias para mantener los proyectos dentro del límite de tiempo establecido.

La idea de la gráfica es muy simple. Se plantean las actividades a realizar en su eje vertical, mientras que en el horizontal, por medio de barras, se proyecta el tiempo programado para cada actividad; del mismo modo, se proyecta con otras barras horizontales, paralelas a las anteriores, el cumplimiento realizado.

Es una herramienta sencilla que permite a los responsables la verificación de cada tarea y evaluar si está adelantada, a tiempo o atrasada, según la planeación original.