



Borja y los presupuestos de ventas

Por Omar Vargas

Profesor de Marketing del IDE Business School

Durante el caldeado debate de la campaña electoral para la presidencia del Ecuador de 1984, entre el candidato social-demócrata Rodrigo Borja y el social-cristiano León Febres-Cordero, Borja esgrimió una tesis económica que no todo el mundo comprendió en ese momento: que la producción se dinamizaba “de abajo hacia arriba”. Para él, al estimular la demanda del consumidor —alias “pueblo”—, las empresas iban a requerir mayor inversión, ampliar su capacidad productiva y, a la postre, generar más empleo, es decir un círculo virtuoso. Suena bien para un economista keynesiano, sin embargo, el liberalismo económico clásico sostiene otra tesis.

Freno aquí para comentarles que esto no es un artículo económico ni nada por el estilo: lo que realmente quiero contarles es mi experiencia en la elaboración de presupuestos de ventas y en las discusiones y tertulias que, en muchas ocasiones, tengo con los participantes de mis sesiones de ventas sobre cómo se deberían confeccionar los mismos. ¿Qué relación tiene esto con la tesis económica de Rodrigo Borja? Lo dejo para el final.

Hay muchas corrientes o teorías sobre la forma de elaborar presupuestos de ventas, entendiendo que son —como su nombre lo dice— “supuestos futuros sobre realidades actuales” o “proyecciones” como les gusta

“

Hay muchas corrientes o teorías sobre la forma de elaborar presupuestos de ventas, entendiendo que son ‘supuestos futuros sobre realidades actuales’ o ‘proyecciones’ como les gusta llamarlos a algunos financieros.

”

llamarlos a algunos financieros. A continuación, listo las formas que conozco:

A. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR A LA *BREAK EVEN* O PUNTO DE EQUILIBRIO

Este es un ejercicio sobre todo financiero, en donde en base a un mix de ventas de años pasados, y estableciendo claramente el margen bruto sobre cada línea de producto, una vez descontados los gastos fijos y variables, la compañía conoce exactamente cuál debe ser el volumen de ventas mínimo para llegar a utilidad \$0 o punto de equilibrio.

B. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR AL ROE MÍNIMO REQUERIDO POR EL ACCIONISTA

La precedente forma en el punto A no debería ser totalmente determinante para llegar al norte, aunque podría dar una pequeña señal. Una forma más retadora y realista es aquella en la cual los accionistas piden a los administradores un retorno mínimo sobre el capital invertido o patrimonio, traducido al inglés, *Return on Equity* o ROE. Es decir que el análisis de ventas mínimas no solo debería contemplar un *break even* anual, sino

que también se debería aumentar el volumen de ventas de manera tal que también alcance para pagar el mínimo de rentabilidad que el dueño pide sobre su patrimonio invertido. En muchos de los casos, y especialmente en mercados o productos en fase de *start up*, el *break even* tarda más de un año, y para llegar a un ROE mínimo requerido, mucho más.

C. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR A UN *MARKET SHARE* O PARTICIPACIÓN DE MERCADO MÍNIMA

Una vez que se tiene claridad sobre el mercado total en dólares de una zona o segmento específico, y habiendo testeado la potencialidad del producto, se podría diseñar una estrategia para captar una participación mínima de aquel mercado. Esta es una forma que requiere un poco más de análisis cualitativo y, en base a esta información, lanzarse a una cifra alcanzable, pero ambiciosa.

D. R2

Existen otros métodos predictivos que utilizan regresiones, como el coeficiente de determinación más conocido como R2, en donde se incluye la variable dependiente (% de incremento de ventas) que, como

su nombre lo indica, depende de otras variables independientes, tales como inflación, crecimientos del PIB total, porcentajes de crecimientos del PIB por sector u otras cifras macroeconómicas de fácil acceso. Es decir que se necesita tener el record estadístico de datos pasados para poder proyectar mediante fórmulas matemáticas aplicadas, un porcentaje de crecimiento o decrecimiento, salvaguardando con la misma una fiabilidad o confianza alta para esa proyección. Como recomendación, conversen con su estadístico o “*Excel-freak*” de confianza para poder realizar ejercicios de regresión y tenerlo como alternativa de verificación, más no como una fuente de establecimiento de presupuestos única.

E. MÉTODO DE ARRIBA HACIA ABAJO.

Este método comúnmente utilizado, toma las directrices de la alta gerencia, nacional o multinacional, sobre un crecimiento global o nacional necesario para la “sustentabilidad del negocio”. Por tanto, el porcentaje de crecimiento viene casi impuesto. Si bien es cierto, estas “órdenes” siempre vienen con una reflexión o análisis previo, podría beneficiar a ciertos países y unidades de negocio, haciendo al mismo poco retador y altamente alcanzable y perjudicar a otras, con el efecto inverso. La dificultad más grande que tienen los líderes de venta sobre este presupuesto impuesto es la de convencer a las fuerzas de ventas sobre la viabilidad del cumplimiento. Es decir que tienen que idearse formas de compatibilizar los crecimientos obligados, con la potencialidad real de crecimiento de la cartera actual del ejecutivo comercial.

F. MÉTODO DE ABAJO HACIA ARRIBA

Creo que muchos de los que leerán este artículo estarán de acuerdo que el consenso, al final de una negociación o de definición de una política o de un proceso, tiene mayor probabilidad de cumplimiento que una situación impuesta. Sin embargo, las democracias en el sector empresarial no necesariamente funcionan y en una definición de decisión estratégica u operativa de alto nivel, normalmente la alta gerencia es la que tiene el conocimiento del negocio, el mercado y las capacidades de su empresa. Por tanto, su decisión, aunque muchas veces consultada con el resto de su equipo, casi siempre descansará sobre su última palabra. Sin embargo, en la elaboración del presupuesto de ventas,

“

La dificultad más grande que tienen los líderes de venta sobre este presupuesto impuesto es la de convencer a las fuerzas de ventas sobre la viabilidad del cumplimiento.

”

más allá de las formas, está el fondo y definitivamente este es un método que cumple perfectamente las dos características fundamentales para que sea exitoso: que sea retador y que sea alcanzable. A continuación, les presento los pasos básicos para determinarlo:

CONSTRUCCIÓN DESDE EL CLIENTE Y NO DESDE EL PRODUCTO: es necesario tener la data de ventas por cliente y por producto, pero finalmente la relación entre el vendedor y el comprador es la que dicta el éxito o fracaso de una gestión de ventas, más allá de cuanto le calza el producto al cliente. Por tanto, tenemos que conocer cuánto le vendemos a cada cliente, no solo en el año corriente, sino los últimos 3 años como mínimo.

DETERMINAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DENTRO DE CADA CLIENTE: se necesita determinar el *wallet share* o participación de bolsillo dentro de cada cliente, es decir cuánto de nuestra categoría compra no solo a nosotros, sino a nuestros competidores. Por ejemplo, si un cliente corporativo tiene dos proveedores de limpieza de instalaciones y reparte 50/50 su presupuesto anual de compra de USD 100.000, es necesario conocer por qué tiene dos proveedores.

PROYECTAR EL WALLET SHARE DE CADA CLIENTE EN BASE A PROBABILIDADES DE ÉXITO: en el ejemplo anterior, una vez conocida la razón de la repartición de 50/50, tenemos necesariamente que hacer las preguntas claves para poder proyectar un aumento del *share* en este cliente. a) La repartición de 50/50 ¿es inamovible por política empresarial? b) En el caso de que la política no limite el *share* de compra, ¿qué necesitaríamos para aumentar ese *share* y en qué porcentaje? Y luego de satisfacer la necesidad básica para ese cambio, ¿cuál es la probabilidad de aumentar el volumen y en qué monto?

Es decir que, si nos compran USD 50.000 en servicios de limpieza y nuestro cliente está dispuesto, luego de cumplidos sus condicionantes de aumentarnos el 20% de sus compras, podríamos decir que

el presupuesto de ventas de ese vendedor en ese cliente para el siguiente año debería quedar en mínimo USD 60.000. ¿Qué hubiera pasado si la compañía determinaba que el crecimiento para el siguiente año sería del 10%? Este es el típico caso de una disyuntiva: a) “tapo huecos” con este cliente por otros a los cuales no les puedo vender más o b) el vendedor estaría excediendo el cumplimiento del poco retardador presupuesto proyectado, impuesto desde la alta gerencia.

Si las fuerzas de ventas, especialmente las de negocios *Business to Business*, pudieran hacer este ejercicio con cada uno de sus clientes, o por lo menos con el 80% de estos, la certeza sobre la proyección sería mucho más probable.

Adicionalmente, no solo el supervisor o jefe de ventas estaría más convencido, sino que el ejecutivo comercial tendría un mejor enfoque sobre los potenciales, habría generado un ejercicio de prospección más profundo y de mejor calidad, se forzaría a conocer mejor a los *decision makers* de sus clientes y, por último, estarían mucho más convencidos de las probabilidades de cumplimiento del presupuesto.

Es decir, que esta metodología se construye de abajo hacia arriba, tal como lo sugirió el ex Presidente Borja hace más de 30 años. ¡Quién lo diría! ¿Verdad?



EL AUTOR

Omar Vargas Pazmiño es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School, Bachelor in General Business por Excelsior College de Nueva York, y ha realizado el programa Think Tank MBA en el Atlas Research Foundation en Washington DC. Actualmente es Gerente Nacional de Vida en Seguros Zurich y es profesor de Marketing en el IDE Business School.