

879308



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**

**Escuela en Contaduría Pública**



Con estudios Incorporados a la

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

CLAVE 8793-08

1

**"Administración de Ventas y Costos  
de Distribución Para la Pequeña  
Empresa"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

PRESENTA:

277158

**NORMA ANGELICA ABONCE FLORES**

Asesorá : CP. GUADALUPE OLVERA MALDONADO

CELAYA, GTO.

ENERO DEL 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A Dios  
Por la vida...**

**A mi esposo e hijo.  
A quienes la ilusión de su existencia me ha permitido  
culminar esta meta contando siempre con su cariño y  
comprensión.**

**A mis padres.  
A quienes sin escatimar esfuerzos alguno han dedicado  
parte de su vida por apoyarme en esta tarea.**

**A mis hermanos, en especial a Bernardo.  
Por su apoyo y comprensión.**

**A mis maestros y compañeros.**

**A la Directora de la carrera.  
C. P. Elba Aguilar Rendón.**

**A mi asesora de tesis.  
C. P. Guadalupe Olvera Maldonado.**

**Y muy especialmente a la Lic. Araceli Lupercio Ramos.  
Por su apoyo, tiempo y dedicación brindado para la  
realización de esta tesis.**

# INDICE

Introducción

## CAPITULO PRIMERO EL PROCESO DE VENTAS

1.1 Definición.....	1
1.2 Desarrollo del proceso de ventas.....	2
1.3 Tipos de clientes.....	7
1.3.1 Clasificación de los mayoristas.....	7
1.3.2 Clasificación de los detallistas.....	11
1.4 Importancia de servicio, precio y calidad.....	14

## CAPITULO SEGUNDO INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1 Mercadotecnia.....	23
2.2 Definiendo al mercado.....	24
2.3 Segmentación de mercado.....	25
2.4 Proceso de investigación.....	28

## CAPITULO TERCERO CONTROL INTERNO DE LAS VENTAS Y COSTOS DE DISTRIBUCION

3.1 Definición de control.....	33
3.2 Control interno.....	35
3.2.1 Estructura.....	36
3.2.2 Control interno aplicado a las ventas.....	40
3.2.3 Distribución física.....	42

3.2.4 Canales de distribución.....	48
3.2.5 La publicidad.....	52
3.2.6 Costos de distribución.....	57

**CAPITULO CUARTO**  
**LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

4.1 La información financiera necesaria para la toma de decisiones.....	69
4.2 El costo como un factor que interviene en la fijación de precios.....	75
4.3 Estrategias y políticas en la fijación de precios.....	79

**CAPITULO QUINTO**  
**MANUAL DE VENTAS**

Introducción .....	81
Objetivo.....	84
Actividades de preventa.....	84
Localización de clientes potenciales.....	88
Preacercamiento a los candidatos.....	89
Presentación de la venta.....	89
Actividades de posventa.....	90
Registro de operación.....	91
Manuales.....	92
Caso práctico.....	103

Conclusiones

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la pequeña empresa cuenta con poco conocimiento acerca de la óptima administración de sus ventas y de los costos de distribución que se originan al ofrecer sus productos. Precisamente aquí estriba la inquietud de realizar este trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es **brindar una herramienta que ayude a la pequeña empresa en la identificación de los procesos de ventas, su administración y la participación de los costos de distribución en la fijación de precios, con el fin de poder determinar las utilidades y sus respectivos incrementos.**

A través de este estudio se pretende enfatizar la conveniencia de saber administrar las ventas con eficacia; esto implica el conocimiento de muchos temas, como: mercado, control, vendedor, servicios, calidad, información, toma de decisiones, etcétera. Este conocimiento permite actuar eficientemente en el desarrollo de los roles relacionados con las ventas.

Cabe mencionar que el control es una parte imprescindible en la administración de las ventas, ya que es muy importante saber dónde, cómo y cuándo ocupar ese ingreso generado de una venta para crear e incrementar a la empresa.

Mediante el primer capítulo se brinda información sobre el proceso de ventas; el capítulo segundo trata sobre lo que es y los beneficios obtenidos de la investigación de mercados; el conocimiento sobre el control y su influencia en la administración y distribución física de las ventas, así como los costos de distribución, son temas del capítulo tercero; el capítulo cuarto está dedicado a la información financiera, su importancia e impacto en la empresa para la toma de decisiones efectiva, y en el capítulo quinto, se incluye un caso práctico, la elaboración de un manual de ventas que se le hizo a la empresa GRUPINSA, a la cual se le brinda, a través de este proyecto, la posibilidad de crear una alternativa de crecimiento al poder expandir sus productos y capacitar a sus vendedores con respecto al producto, mercado, clientes, atención, servicios, etcétera.

## CAPITULO PRIMERO

# EL PROCESO DE VENTAS

### 1.1 Definición

Etimológicamente, la palabra ventas deriva de *vender*, que a su vez procede de la palabra latina compuesta *vendo* (que significa “venir”) y *daré* (que significa “ven y dame”).

La palabra venta tiene diversas acepciones, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

*“Desarrollo de intercambio de bienes, productos y servicios por un valor fijado.”<sup>1</sup>*

*“Exponer u ofrecer al público los géneros o mercaderías, propias o ajenas para el que las quisiere comprar.”<sup>2</sup>*

*“Un contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.”<sup>3</sup>*

Por lo anterior, se puede decir que *las ventas, además de considerarse uno de los principales y más importantes renglones para el buen funcionamiento de la empresa, se consideran una parte*

---

<sup>1</sup> FISHER, Laura, *Mercadotecnia*, 2ª. ed. México, McGraw Hill.

<sup>2</sup> *Diccionario Enciclopédico Abreviado*, tomo VI, Argentina, Espasa-Calpe, S. A., 1945.

<sup>3</sup> *Op. cit.*, nota 1.

*medular para cualquier aspecto que involucre efectivo, ya que sin la existencia favorable de las mismas, el fracaso de la empresa se pronostica a corto plazo, por lo que es indispensable un control excesivo.*

## **1.2 Desarrollo del proceso de ventas<sup>4</sup>**

Se habla de la existencia de un proceso de ventas cuando **existe una interrelación directa entre el comprador y el vendedor**. Para llevar al cabo dicho proceso se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

### *Primero: Actividades de preventa*

Primeramente, se debe tener la certeza de que la persona de ventas esté íntimamente relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de ventas. Además, debe conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado al cual desea vender, y estar informado sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio.

### *Segundo: Localización de clientes potenciales*

El vendedor diseñará un perfil de cliente, ayudándose de la consulta de los registros de clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales. Asimismo, será muy.

---

<sup>4</sup> *Idem.*

útil elaborar una lista de los productos de la competencia y de los clientes de la misma, así como realizar entrevistas con los clientes, quienes pueden dar varias pistas de otros posibles clientes, etcétera..

*Tercero: Preacercamiento a los candidatos individuales*

El vendedor, antes de visitar a los clientes, deberá aprender todo lo relacionado sobre las personas o empresas a las cuales espera vender; también debe investigar qué productos o marcas utilizan y las reacciones hacia ellos. Debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y lo que le molesta al cliente, así como obtener toda la información posible para planear presentaciones para sus clientes.

*Cuarto: Presentación de ventas*

Este paso se conforma de tres partes:

■ Atraer la atención

Esta primera parte consiste en el contacto personal, que es una forma sencilla de atraer la atención del futuro clientes, darle la bienvenida, presentarse a sí mismo y mencionar lo que está vendiendo.

Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será, principalmente, la presentación de una referencia a este conocido común.

Un consultor en entrenamiento, con frecuencia, recibe a un cliente con la pregunta: “¿Si usted puede disminuir sus costos de ventas a la

mitad y al mismo tiempo aumentar el doble sus volúmenes de ventas, estaría interesado?

Si el vendedor tiene un producto nuevo, la manera de atraer la atención es simplemente mostrarle el producto al cliente.

- Mantener el interés y despertar el deseo

Para mantener el interés y estimular un deseo en el cliente por el producto, se puede efectuar una plática de ventas. La demostración del producto es invaluable, pues éste, al ser mostrado, se va a vender por sí solo. Se aconseja que los vendedores usen una plática de ventas prefabricada, ya que la mayoría de las veces es eficaz.

- Contestar las objeciones y cerrar la venta

Como parte importante de una presentación, el vendedor debe tratar, en forma periódica, de hacer un cierre de venta de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente.

El ensayo de cierre indica al vendedor qué tan cercano está el cliente de tomar la decisión.

### *Quinto: Actividades de posventa*

El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios; el cliente satisfecho proporcionará datos para otros clientes.

Los servicios de posventa pueden fomentar la buena imagen ante el cliente después de su decisión.

Como otro de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:

- ✓ Un resumen de los beneficios del producto.
- ✓ Una exposición de las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas.
- ✓ El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.

El tiempo de que dispone un vendedor par ver a un cliente varía según lo que tarde éste en convencerlo.

Para un buen desenvolvimiento del proceso de ventas, es necesario que el vendedor observe las siguientes características:<sup>5</sup>

- \* Ser puntual.
- \* Tener excelente presentación.
- \* Verse amable y seguro.
- \* Hacer sentir al cliente que el objetivo de la visita es ayudarlo a satisfacer una necesidad.
- \* Demostrar ser una persona respetuosa y con ética.

---

<sup>5</sup> *Idem.*

- \* Demostrar que conoce los productos que vende la empresa que representa y el mercado que abarca.
- \* Buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- \* Crear una plática interesante para que el cliente mantenga una atención especial hacia el vendedor y se sienta parte de la situación.
- \* Deberá conocer los puntos débiles que pueda objetar el cliente, para poder defender su venta.
- \* El vendedor debe mantener reserva de todas las conversaciones y datos que le proporcione el cliente. Se le aconseja que no muestre pedido o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- \* Nunca deberá el vendedor mirar los papeles que el cliente pueda tener sobre el escritorio.
- \* Es indispensable que se muestre identificado plenamente con las políticas y decisiones de la empresa que representa, aunque a veces no esté totalmente de acuerdo.
- \* Dominar sus propias debilidades y actuar como un profesional.
- \* Etcétera.

### 1.3 Tipos de clientes

Existen varias clasificaciones de clientes. Algunas se basan en las conductas y/o comportamiento de éstos al comprar; otras dependen del mercado en el que se desarrollen; otras más, según su capacidad de compra, etcétera. **Para efectos de este estudio se clasificará a los clientes en cuanto a su volumen de operación.**

Los clientes, según su nivel de operación, se clasifican en **mayoristas y minoristas.**<sup>6</sup>

#### *1.3.1 Clasificación de los mayoristas*

Para los mayoristas, el objetivo principal es realizar intercambios de productos y/o servicios para revender o utilizar su mercancía en su negocio. Cualquier transacción de un productor directamente a otro se clasifica como **transacción de mayoreo**. Este tipo de intercambios incluyen a los realizados por cualquier persona u organización, siempre y cuando no sean los consumidores finales. Los mayoristas adquieren la propiedad de los productos y efectúan las operaciones necesarias para transferirlos a través de los canales de distribución.

Algunas empresas estructuran fuerzas de ventas para llevar a cabo sus propias actividades de mayoreo.

Se dan tres categorías generales de ventas al mayoreo:

---

<sup>6</sup> *Idem.*

a) **MAYORISTAS:** Son los distribuidores que adquieren en propiedad los productos que con base en los servicios que proporcionan, se clasifican en **mayoristas de servicio completo y de servicio limitado.**

Los mayoristas de servicio completo son los distribuidores que ofrecen casi todos los servicios que proporciona un mayorista, y se clasifican a su vez en dos: los **mayoristas de servicio de mercancía en general** y los **mayoristas de línea limitada.**

Los mayoristas de mercancía en general o de servicio completo manejan una línea extensa de artículos no perecederos y surten a muchos minoristas.

Los mayoristas de servicio completo de línea limitada manejan unas cuantas líneas de productos, pero ofrecen una gama muy variada de servicios, y tienden a dar servicio a minoristas de una sola línea o de líneas limitadas. En general, estos mayoristas no desempeñan un sistema preponderante en la distribución de productos.

Ahora bien, los mayoristas también se pueden clasificar, según su forma de ventas, en:

- Mayoristas de pago en efectivo sin entrega

Constituyen una ventaja para los minoristas en pequeño, ya que acostumbran pagar en efectivo y transportar los productos ellos mismos, lo que reditúa un ahorro importante en los costos. Estos mayoristas operan como una tienda al menudeo, pero negocian sólo con minoristas.

- Mayoristas que venden a través de camiones

Utilizan los camiones para comerciar sus productos y proporcionan casi siempre un servicio completo.

- Vendedores en exhibidores o estantes

Podría decirse que son mayoristas innovadores. Se asemejan a los mayoristas en camiones y exhiben los productos en estantería en las tiendas.

- Agentes y corredores

No adquieren el título de propiedad de los artículos y sólo aceleran el proceso de ventas. Algunas veces proporcionan servicios limitados; reciben una comisión y, generalmente, cuentan con una cartera de clientes.

- Sucursales de venta de los fabricantes

Los propios fabricantes establecen sus instalaciones de venta, suministran servicios, etcétera.

Es importante señalar que la **eficiencia en el canal de distribución** dependerá de los cambios de la mezcla de actividades que llevan al cabo los minoristas y los fabricantes, y de los esfuerzos innovadores de los mayoristas.

La tendencia hacia minoristas de mayor tamaño, como serían las tiendas de autoservicio, representa una amenaza para los establecimientos mayoristas.

Se puede eliminar la necesidad de los surtidores de estantes que, por lo general, se utilizan para productos de lenta salida, con algunos comerciantes mayoristas de funciones limitadas.

El futuro de los mayoristas independientes, agentes y corredores, depende de su capacidad para delinear mercados y ofrecer los servicios deseados.

La infraestructura comercial cumple la importante función de vincular el producto al consumidor y, a la vez, es como la llave que abre la puerta a todos los estímulos de la producción.

En el caso de los productores básicos, debe entenderse el papel de esta infraestructura como el elemento que permite la operación eficiente de mercados de origen de mayoristas, encaminados a garantizar la realización oportuna de los productos, la transparencia y formación rápida de los precios, así como el abatimiento del costo de comercialización en las etapas previas al consumo final.

El mercado mayorista se efectúa fundamentalmente a través de las centrales de abastos, que están concebidas más como un proyecto inmobiliario que como un estímulo a la comercialización, transporte y expedita. No se ha logrado todavía resolver problemas básicos del comercio al mayoreo, como son los relativos a la existencia, por un lado, de un gran número de medios y pequeños mayoristas que trabajan a la escala reducida con altos márgenes de comercialización, y, por el otro, de mayoristas que manejan grandes volúmenes de artículos y que aprovechan la ineficiencia de los primeros para mantener altos márgenes de comercialización.

Persiste una excesiva especialización por producto que provoca una elevación en el costo de adquisición de los detallistas y una combinación indiscriminada de operaciones de mayoreo y menudeo, que es una barrera en contra del mejoramiento de la eficacia operativa. También hay una falta de normatividad y estandarización de los productos y empaques que dificultan la negociación y permiten la coexistencia de diversos precios para un mismo producto. Asimismo, prevalece la falta de un sistema abierto de información sobre precios, volúmenes y calidad, provocada por la carencia de transparencia en las operaciones comerciales y por la sobrevivencia de un número innecesario de intermediarios.

### ***1.3.2 Clasificación de los minoristas o detallistas***

Los minoristas o detallistas son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales; normalmente son dueños del establecimiento que atienden. Se clasifican en:

#### **a) TODO TIPO DE TIENDAS**

Este tipo se relaciona con el esfuerzo que el consumidor realiza para hacer su compra. Se clasifica, de acuerdo a como el consumidor percibe a la tienda o la imagen que ésta proyecta, en:

- *Tiendas de servicio rápido:* Se encuentran ubicadas céntricamente en colonias residencias o cerca de los centros de trabajo; tienen gran surtido de productos de consumo de compra rápida y también de productos especializados de compra rápida.
- *Tiendas comerciales:* Se especializan en artículos de consumo duradero, como ropa, artículos eléctricos y deportivos. El personal está adiestrado para ofrecer servicios especializados al cliente.
- *Tiendas especializadas:* En ellas se ofrece un tipo específico de producto y cuentan con la preferencia de una clientela, y deben luchar para asegurar su lealtad.
- *Plazas comerciales:* Lugar donde se encuentran diferentes tipos de establecimientos que permite que los clientes encuentren varias opciones en un solo sitio.

#### **b) FORMA DE PROPIEDAD**

Es la segunda forma de clasificación para los minoristas, quienes, de acuerdo a ésta, pueden operar en forma independiente o formar parte de cadenas, cadenas voluntarias, cooperativas o franquicias. Se clasifican en cinco categorías:

- *Minoristas independientes:* Existe un establecimiento y no está afiliada ninguna agrupación.
- *Tiendas en cadena:* Consta de dos o más establecimientos que son propiedad de una persona u organización. En éstos se

manejan los mismos artículos y están decorados de manera similar, tienen grandes ventajas en cuanto a los descuentos que obtienen al comprar grandes volúmenes de artículos.

- *Organización por cooperativas:* Grupos de comerciantes que se unen para combinar sus recursos y lograr beneficios por las compras en gran escala.
- *Cadenas voluntarias:* Grupo de comerciantes que unen sus recursos como en el caso anterior, que sólo están dirigidos por un mayorista que organiza la cadena.
- *Franquicia:* Es una asociación constituida por contrato entre un fabricante, mayorista u organización de servicio, y una empresa independiente que compra el derecho de operar una o varias unidades. La diferencia principal entre una franquicia y una concesión es que en la primera se está adquiriendo, no únicamente el nombre, sino que la empresa compradora se tiene que ajustar a las normas de dirección y ambientación del local, tipos de empleados, etcétera, ya que las empresas vendedoras cuidan mucho la uniformidad en el servicio y calidad de todos sus asociados.

### c) LINEA DE PRODUCTOS

La tercera forma de clasificar a los minoristas se relaciona con la variedad y el surtido de productos que ofrecen al público, y éstos se clasifican, a su vez, en:

- *Minoristas de líneas limitadas*: Este tipo ofrece una línea de productos o varias complementarias que buscan satisfacer sólo un tipo de necesidades de una manera completa.
- *Minoristas de mercancía en general*: Desde cierto punto de vista es la clasificación ideal, ya que ofrece a sus consumidores gran cantidad de artículos de las más diversas líneas.
- *Minoristas de líneas especiales*: Ofrecen sólo una o dos líneas de productos destinados a satisfacer un tipo de necesidad de manera muy profunda.

#### **1.4 Importancia de servicio, precio y calidad**

La distribución física puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios, para lo cual se debe definir la importancia que tienen estos conceptos para lograrlo.

Es importante considerar al servicio, al precio y a la calidad, ya que nos permite cumplir con el objetivo principal de las empresas de negocios: “hacer dinero”, lo que está bien visto, pues es en realidad la noble actividad de la empresa de negocios. Esta creación, este hacer, se concreta, para la empresa de negocios, en la satisfacción sin número de honestas apetencias del mercado.

Para que la empresa pueda “hacer dinero” es preciso que tenga clientes satisfechos. Se trata de una verdad elemental, de enorme exigencia. Son muy pocas empresas las que operan de tal forma que

toda su vida gira alrededor de su clientes, de servirlo tal como quiere ser servido.

Hablando de servicios dentro de un mercado de consumo, se puede decir que un producto pretende satisfacer la necesidad de un consumidor. También se tiende a incrementar el conjunto de valores beneficios presentados a los clientes.

Generalmente, un servicio es definido como *“un conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o se suministran en relación con las ventas”*.<sup>7</sup>

Los servicios reúnen las siguientes **características**:<sup>8</sup>

- Eficacia
- Funcionalidad
- Rapidez
- Oportunidad
- Atención al cliente
- Honradez
- Confiabilidad
- Etcétera

Tanto los bienes como servicios tratan de satisfacer necesidades y los deseos del cliente; sin embargo, existen diferencias significativas

---

<sup>7</sup> *Idem.*

<sup>8</sup> *Idem.*

entre estas dos clases de productos. Con relación a esto último, hay cuatro **características que diferencian al servicio del bien:**<sup>9</sup>

- Intengibilidad
- Naturaleza perecedera
- Estandarización
- Participación

En forma general, y atendiendo a sus características, el servicio se basa en acciones para suministrar la satisfacción al cliente y a la vez se procura que el servicio sea mejor que el de la competencia, para obtener así mayores y mejores ventas transformadas en incremento de utilidades.

El precio se da como una retribución por un bien adquirido, la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y de los servicios que los acompañan.

El dinero sólo representa la medida social del valor, y el valor es una proyección del hombre sobre las cosas. Existen dos **tipos de valores**:

- **Valor de uso:** El valor de una cosa depende de la utilidad específica que represente para el individuo. Este valor es subjetivo e individual, haciendo abstracción de toda idea de intercambio.
- **Valor de cambio:** El valor de una cosa depende de la importancia que los demás le adjudiquen; este tipo de valor, al

---

<sup>9</sup> *Idem.*

ser intercambiado, satisface las necesidades del que lo posee en forma indirecta. Es subjetivo también y, generalmente, está estrictamente ligado a la idea de intercambio.

El precio de un producto es sólo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse el precio con rapidez, o bien retirar el producto del mercado.

Por otro lado, si se vende aun precio bajo, no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también, en este caso, el producto y la empresa fracasarían.

La **fijación de precios** es probablemente la más compleja y difícil de las tareas, y también es una función importante para la empresa.

La **clave para determinar el precio de un producto** es entender el valor que los clientes perciben en él. Dicho valor es el resultado de las percepciones de los clientes acerca de la satisfacción total que el producto proporciona, partiendo del total del conjunto de beneficios.

El conjunto de satisfacciones del producto incluye, además de las características tangibles, las intangibles; por ejemplo, la imagen de la empresa y del distribuidor, la garantía y la marca. **El precio del producto es con frecuencia el elemento más sobresaliente que induce a la compra.**

Los conflictos más comunes en el precio del producto surgen, dentro de los **canales de distribución**, entre el cliente y el vendedor, y en el

mantenimiento de los precios de reventa. En cuanto al **ambiente**, los conflictos de precio se ven con más claridad en las relaciones con los competidores y en las políticas con el público. El **conflicto de precios** es un factor clave para explicar el comportamiento competitivo.

Para cualquier empresa de negocios, las ganancias se determinan por la diferencia entre sus ingresos y sus costos. No obstante, los ingresos dependen tanto de los precios que fija la empresa como de la cantidad de productos vendidos.

El precio de un producto tiene un efecto muy importante en sus ventas. En el caso de algunos productos, un incremento en el precio ganará un aumento en los ingresos por ventas; para otros, la reducción del precio dará origen a una mayor cantidad de ventas.

Por lo tanto, **el precio que se asigna a un producto tiene una importancia en los ingresos de la empresa y en sus beneficios o utilidades**. El precio de un artículo o servicio es un determinante principal en la demanda de mercado, ya que afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado.

Hay fuerzas que contrarrestan la importancia de los precios, por ejemplo, las características diferenciales del producto o una campaña publicitaria convincente, por lo que el precio es importante, mas no exclusivo.

Cuando las condiciones económicas son buenas y los clientes se sienten prósperos, entonces el precio no es tan importante como la planeación del producto a las actividades de promoción; sin embargo,

en épocas de recesión o de inflación, el precio es una variable muy importante debido a que es la principal fuente de ingresos y, si no se fija adecuadamente, ocasionará problemas en las ventas.

**Al fijar los precios, se debe considerar los efecto a largo plazo y los deseos de obtener beneficios.**

Además, las empresas que gozan de mayores ganancias, pueden permitirse pagar más a sus empleados, elevándoles su nivel de vida.

Con respecto a la **calidad**, sus conceptos y prácticas han ido cambiando a través de los años y, poco a poco, han ido mejorando y enriqueciéndose gracias a las aportaciones de numerosos estudiosos del tema y a las experiencias de muchos empresarios que han hecho de ella un punto fundamental en sus empresas.<sup>10</sup>

Debido al crecimiento de la competencia entre las empresas, los avances tecnológicos, la desaparición de muchas barreras de comunicación, etcétera, los clientes han tenido una posición mucho más favorable, pues cuentan con una gran gama de opciones en casi todas las áreas. Consecuentemente, poco a poco han aprendido a ser más exigentes y demandan no sólo productos de calidad, sino también facilidad de uso y de mantenimiento, rapidez en las entregas, facilidades de pago, mejor atención personal, etcétera.

De esta manera, los empresarios han caído en la cuenta de que, para satisfacer todas esas necesidades de los clientes, no es suficiente con ejercer un estricto control sobre los departamentos de producción, sino

---

<sup>10</sup> ARANA DE LA GARZA, Rafael, *Dirección por servicio, la otra calidad*, México, McGraw Hill.

que es preciso involucrar a todas las demás áreas de la empresa en la búsqueda de la calidad y de la productividad. Así, el diseño de productos, la compra de insumos, las ventas, la distribución, el servicio de posventa, el departamento de crédito, etcétera, se convierte en áreas que tienen que ser consideradas en la planeación de la calidad y supervisadas muy estrechamente, a fin de controlar la variabilidad y de lograr la satisfacción de los clientes.

Con ese enfoque, ha cambiado radicalmente el punto de partida para realizar la **planeación de las empresas**,<sup>11</sup> que es necesario comenzar con la identificación de las características, necesidades y expectativas del cliente, de tal suerte que se pueda diseñar un producto que cumpla con los requerimientos identificados. Así pues, resulta claro que desde el diseño del producto conviene adelantarse a cualquiera de las fases subsecuentes (producción, empaque, entrega, etcétera) y que es preciso asegurarse de que se realizarán adecuadamente todas las actividades que, de alguna forma, tienen que ver con la satisfacción final del cliente.

Con esta nueva mentalidad de **satisfacer al cliente**, existen muchos aspectos que dependen directamente de las propias empresas y que es preciso controlar, como las materias primas y otros servicios externos. Por ello, resulta necesario extender esta estrategia a los proveedores, mediante métodos que aseguren que sus productos o servicios serán siempre los que las empresas requieran para dar satisfacción a sus clientes.

---

<sup>11</sup> *Idem.*

La puesta en marcha de un programa de calidad/servicio se hace dentro de un esquema que es realmente sencillo. **Partiendo de una investigación comercial, hay que ir descubriendo en el cliente los elementos que forman la verdadera calidad.**

En primer lugar, el programa de calidad/servicio parte de una visión ambiciosa, mucho más compleja que la de “un producto de calidad y unas relaciones de calidad en precios, condiciones comerciales y entregas”.<sup>12</sup>

Cuando de verdad se ofrece al comprador todo aquello que él espera encontrar, es decir, cuando se llega a descubrir el segmento en que el comprador gusta de estar y cuando, además, se cuida el tratamiento adecuado para el flujo, el comprador queda satisfecho, y esta satisfacción induce la repetición, y la repetición satisfactoria crea adicción. Entonces, el comprador se convierte en cliente.

Estas ideas sirven de marco de referencia a unas definiciones importantes: **el servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria; ésta se da entre lo que el comprador “percibe”, y lo que “esperaba” es la esencia misma del acto de servicio.**

Por otra parte, la propia realización positiva de un acto de servicio, es decir, la obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes. El buen servicio incrementa la exigencia de más servicio futuro.

---

<sup>12</sup> *Idem.*

En conclusión, **la calidad y el servicio son la misma y única cosa. No puede haber para la calidad otra definición que: “acumulación de actos de servicio”**. La calidad encuentra así su definición formal: “la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas”.

## CAPITULO II

# INVESTIGACION DE MERCADOS

### 2.1 Mercadotecnia<sup>13</sup>

Entre las principales funciones de la mercadotecnia figura la investigación de mercados, cuya metodología representa gran importancia.

La mercadotecnia contemporánea se orienta, principalmente, a investigar las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales, vía la práctica del sondeo de las actitudes y comportamiento de los individuos, lo que permite a una organización diseñar el tipo de productos que pueda ofrecer al mercado, procurando la obtención de un beneficio mutuo. Asimismo, incluye todas las operaciones de una empresa que influyen y determinan la demanda potencial y existente en el mercado, y activa la oferta de los bienes y servicios para satisfacer esa demanda.

Para medir los niveles de desarrollo de las operaciones de mercadotecnia, es necesario realizar un examen operativo a través de la

---

<sup>13</sup> *Op. cit.*, nota 1.

observación, encuestas de clientes, análisis estadísticos de registros e informes operativos.

## 2.2 Definiendo al mercado

Mercado es un lugar donde se reúnen oferentes y demandantes, donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

Para efectos de este estudio, desde el punto de vista geográfico, se clasifica a los mercados de la siguiente manera:<sup>14</sup>

- INTERNACIONAL: Es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.
- NACIONAL: Es el que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- REGIONAL: Cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
- DE INTERCAMBIO COMERCIAL AL MAYOREO: Se desarrolla en áreas en que las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- METROPOLITANO: Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.

---

<sup>14</sup> *Idem.*

- LOCAL: Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

**La medición del mercado, básicamente, consiste en identificar los segmentos de mercados de clientes, medir la demanda potencial y pronosticar las ventas por cada segmento.**

### **2.3 Segmentación de mercado<sup>15</sup>**

Los criterios principales para seccionar mercados son: las características demográficas, socioeconómicas y de comportamiento del comprador. Estos factores proporcionan elementos para construir los perfiles psicográficos de las personas.

**La segmentación de mercados consiste en identificar los submercados o segmentos que forman el mercado para así saber llegar a él.** Entre sus características se encuentran las siguientes:

- Se logra una clasificación más clara y adecuada del producto que se vende.
- Se centraliza el mercado hacia un área específica.
- Se proporciona un mejor servicio.
- Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría.

---

<sup>15</sup> *Idem.*

- Facilita la publicidad, el costo, etcétera.
- Logra una mejor distribución del producto.
- Se obtienen mayores ventas.
- Se conoce cuál es el mercado del producto para colocarlo en el sitio y momento adecuados.
- Se trata de dar a cada producto su posición.
- Se conoce cuál es la fuente del negocio y dónde se enfocarán los recursos y esfuerzos.
- Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender.
- Se define a quién va dirigido el producto y las características del mismo.
- El mercado tiende a ampliarse.
- Se facilita el análisis para poder tomar decisiones.
- Se diseña una mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción) más efectiva.
- Se optimizan los recursos.
- Se conoce el costo de distribución del producto.
- Se tiene una información verificada de lo que se requiere.

La segmentación es efectiva siempre y cuando se logren los objetivos que se fijó la empresa, que se segmente el mercado adecuadamente y se obtenga la información que se desee.

Los problemas que provoca una segmentación ineficiente están relacionados con la situación del país; esto es, cuando hay un cambio en los estratos sociales por la crisis económica, se pierde la noción del poder adquisitivo de los clientes, causando problemas en la colocación y distribución del producto.

Tres **estrategias de segmentación de mercado** a considerar son las siguientes:

PRIMERA: Hacer una clasificación de clientes mediante las estadísticas que registre la adquisición de un producto específico por períodos.

SEGUNDA: Hacer un estudio de mercado utilizando la mayoría de las variables (usuarios finales, necesidades del usuario, tasa de uso, ubicación geográfica) dentro de todo el sistema.

TERCERA: Planear la producción de mercado (no se ofrece un solo producto, se consideran varios que posiblemente el cliente vaya a comprar; no se atacan determinados mercados porque no se captaría a la gente que consumiría el producto).

En la práctica, se utilizan diferentes métodos para evaluar la eficiencia de los diferentes segmentos de mercado: estadísticas de ventas anuales comparadas con las del anterior, evaluación de los

productos en ciertas plazas mediante la información que proporcionan los titulares de las mismas, reportes mensuales, estudio de costo-beneficio, pronósticos de la demanda de compradores con los índices de consumo en las diferentes plazas, etcétera.

## **2.4 Procesos de investigación**

Para desarrollar las funciones de mercadotecnia, los ejecutivos recurren a la **investigación de mercados, que es la obtención, registro y análisis de datos relativos a los ambientes, mercados y operaciones de mercadotecnia**, con el fin de proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Su ámbito de acción es tan amplio, que, en un momento dado, cualquier área puede verse involucrada en el proceso y ser utilizada como fuente de información.

Los principales estudios atribuidos a la investigación de mercados son, entre otros: la determinación del mercado potencial, la participación en el mercado actual, las características del mercado y los productos, los análisis de ventas, la publicidad, el estudio de la competencia, los canales de distribución, la definición de territorios de ventas, etcétera.

Los **objetivos básicos de la investigación de mercados** se pueden dividir, básicamente, en tres:

- 1) **OBJETIVO SOCIAL:** Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien y/o un servicio requerido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir con los requerimientos y deseos cuando sea utilizado.
- 2) **OBJETIVO ECONÓMICO:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- 3) **OBJETIVO ADMINISTRATIVO:** Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización y control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al cliente.

En la empresa privada, la investigación de mercados juega un papel fundamental, ya que es un instrumento básico de desarrollo que va a proporcionar información en la fase de planeación, ya sea a corto o mediano plazos, sobre clientes, distribuidores, precios, productos, promoción, competencia, etcétera, y va a dar las bases para definir o tomar medidas y caminos de acción y establecer las políticas y planes a seguir en lo referente al mercado.

Por lo general, las empresas pequeñas muy difícilmente pueden contar con un departamento de investigación de mercados; pero muy bien podrían contratar los servicios de alguna agencia dedicada a realizarla, según las posibilidades que tengan y el giro a que estén dedicadas.

Por lo que respecta a las empresas medianas y grandes, tanto productores como de servicios e industriales, deben contar con un departamento de investigación de mercados, la cual se hace necesaria para:

- ✓ Conocer al cliente. Uno de los principales objetivos de la empresa es el cliente, y el fin de esta actividad es la adaptación del plan de necesidades, costumbres, deseos y motivaciones.
- ✓ Disminuir los riesgos. La tarea global y específica del estudio de mercados consiste en ser el vínculo entre la sociedad y el mercado; su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercado posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados predice el futuro mediante un análisis del pasado.
- ✓ Informar y analizar la información. El fin de la investigación de mercados no es la creación de ideas, pues no sustituye a la imaginación; sin embargo, proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto; es una fuente de información, recolecta hechos e intenta deducir de ellos las consecuencias futuras probables, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción.

Resumiendo, se puede decir que **los beneficios que la investigación de mercados trae consigo son los siguientes:**

- \* La toma de decisiones adecuada.
- \* Proporciona la información necesaria y real, expresada en términos más precisos para resolver problemas suscitados.
- \* Ayuda a conocer el mercado con que se cuenta en el caso del lanzamiento de un nuevo producto.
- \* Ayuda a determinar el tipo de producto que debe fabricarse y/o comercializarse.
- \* Determina el sistema de ventas adecuado.
- \* Determina las características del cliente.
- \* Ayuda a determinar las perspectivas de evolución de la oferta y la demanda.
- \* Etcétera.

**La investigación de mercados implica una metodología de investigación, la cual consta de los siguientes pasos:**

*Primero: Definir los objetivos.* Esta etapa consiste en plantear los objetivos de la investigación, lo que es fundamental para establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la investigación aportará.

*Segundo: Analizar la situación problema.* En esta etapa se estudia la información disponible dentro de la empresa y la información de fuentes secundarias, con el objeto de verificar que los resultados a obtener sean útiles para conocer el verdadero problema o definir el

objetivo de la empresa y formular la hipótesis que conduzca a su solución.

*Tercero: Realizar una investigación formal (sondeo).* Es una recopilación de la información de los antecedentes de la empresa y su medio ambiente, a través de entrevistas con individuos ajenos a la empresa (proveedores, clientes, etcétera), con el fin de conocer sus opiniones acerca de los productos o servicios investigados y las condiciones en que se encuentran.

*Cuarto: Definir hipótesis.* Esta es la tarea más complicada que se realiza en la investigación y de ella depende todo el trabajo del investigador; por lo tanto, debe ser analizada cuidadosamente. Se entiende por hipótesis una suposición susceptible de ser comparada.

*Quinto: Plan de investigación formal.* Es el seguimiento del estudio proyectado a realizar en cierto lapso y de acuerdo con la hipótesis que se tenga o se desee comprobar.

## CAPITULO III

### CONTROL INTERNO DE LAS VENTAS

#### 3.1 Definición de control

Aunque el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso, para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo en el que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como **una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o**

**desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido o están por suceder.**

A continuación se presentan algunas definiciones de control.

- \* El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.<sup>16</sup>
- \* Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.<sup>17</sup>
- \* Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con los planes.<sup>18</sup>
- \* Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan aceptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.<sup>19</sup>
- \* Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> MUNCH, GALINDO, GARCIA, MARTINEZ, *Fundamentos de administración*, 5ª. ed., México, Editorial Trillas.

<sup>17</sup> *Idem.*

<sup>18</sup> *Idem.*

<sup>19</sup> *Idem.*

<sup>20</sup> *Idem.*

- \* Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.<sup>21</sup>
- \* Es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.<sup>22</sup>

### 3.2 Control interno

Ahora bien, tomando como base algunas definiciones de control, se puede entrar de lleno al tema de **control interno**,<sup>23</sup> tomando en consideración su estructura, el estudio y la evaluación para todas las transacciones del ciclo de ingresos.

El control existe en función de los objetivos, es decir, no es un fin, sino un medio para alcanzar objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en objetivos, y si a través de él no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

El objetivo del control interno, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es el siguiente:

---

<sup>21</sup> *Idem.*

<sup>22</sup> *Idem.*

<sup>23</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., *Normas y procedimientos de auditoría*, 16ª. ed., México, IMCP.

*Servir de base para determinar el grado de confianza que se va a depositar en el control y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos.*

### **3.2.1 Estructura**

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la administración para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar, de modo constante, la estructura de control interno, para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable, con el fin de lograr objetivos específicos de la entidad. Asimismo, debe contar con tres elementos: **ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control.**

#### **a) Ambiente de control**

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Algunos de estos factores son:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas de persona.
- Influencias externas que afectan operaciones y prácticas de la entidad.
- Etcétera.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos o por establecer.

#### b) Sistema contable

Métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad.

Para que sea útil y confiable el sistema contable, sus métodos y registros deben contar con:

- Identificación y registro únicamente de las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Descripción oportuna de todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantificación del valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registro de las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presentación y revelación adecuada de dichas transacciones en los estados financieros.

c) Procedimientos de control

Son procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad.

El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable, pudiendo ser de carácter preventivo o detectivo.

Los **procedimientos de carácter preventivo** son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los **procedimientos de carácter detectivo** tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido identificados por los procedimientos preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- ⇒ Debida autorización de transacciones y actividades.
- ⇒ Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.

- ⇒ Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- ⇒ Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- ⇒ Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

Con respecto a los factores específicos del ambiente de control, del sistema contable y de los procedimientos de control de una entidad, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.
- Otros.

### 3.2.2 *Control interno aplicado a las ventas*<sup>24</sup>

Las ventas, sean éstas en efectivo o a crédito, representan el renglón más importante de la situación financiera de la empresa, ya que el efectivo está constituido por la moneda en curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponible para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques; giros bancarios, telegráficos o postales; valores negociables o cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en corto plazo; todos los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto, y cualquier alteración o disminución de este rubro afecta gravemente la toma de decisiones.

El **control interno aplicado a las ventas** se efectúa para tener una base que determine el grado de confianza que se va a depositar en él y que permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad del mismo en las operaciones de la empresa. Su conocimiento y evaluación debe permitir establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la naturaleza de las ventas.

Para lograr este control se necesita seguir los objetivos de autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, así como de verificación y de salvaguarda.

Dentro de los **objetivos de autorización** se encuentran todos aquellos controles que se establecen para asegurarse de que se están

---

<sup>24</sup> MORENO FERNANDEZ. Joaquín A. y Sergio Rivas Merino. *La administración financiera del capital de trabajo*, México, IMCP.

cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que éstos son adecuados. Dichos objetivos se refieren a clientes, precios y condiciones de mercancías y servicios, distribuciones de cuentas, costos, gastos y los procedimientos a utilizar según políticas establecidas.

Con referencia a los **objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones** son aquellos que tratan de asegurar el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa; dichos objetivos incluyen la manera de aprobar pedidos de clientes, requisición de solicitudes de pedidos, de mercancías, remisiones y embarques, preparación de facturas, control de efectivos, etcétera.

Respecto a los **objetivos de verificación y evaluación**, son todos aquellos controles relativos al control de saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Esto se refiere a los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.

En cuanto a los **objetivos de salvaguarda física**, éstos son los controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso, como son el acceso al efectivo recibido, a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

Además de la necesidad de cumplir con los objetivos antes mencionados para llegar a lograr un eficaz control interno de ventas y evitar fugas de cualquier tipo, es necesario, también, implantar

manuales de procedimientos y formatos impresos que indiquen los pasos a seguir para realizar las actividades relacionadas con las ventas, efectivo y/o equivalentes.

Algunas de esas actividades en las que el efectivo circula lenta o rápidamente, y por las que se proponen los manuales de procedimientos y formatos impresos, son las siguientes: **ventas de contado, ventas a crédito, cobranza, corte de caja, depósitos, manejo de caja chica.** (Ver al final de este capítulo ejemplos de estos manuales.)

### *3.2.3 Distribución física*<sup>25</sup>

La distribución física incluye la integración de actividades tales como: almacenar, transportar, manipular y procesar los pedidos de productos, para ofrecer un nivel de servicio que satisfaga las necesidades del cliente. **Es un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios**, ya que es en esta etapa donde se pueden realizar ahorros importantes, creando beneficios de tiempo y lugar, lo que maximiza el valor de los productos al ser entregados en el lugar y momento adecuados.

El objetivo principal de la distribución física es incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar su nivel de vida. Para esto se toman las medidas necesarias para que los productos adecuados estén disponibles en el lugar y tiempo precisos para el cliente, dentro de un

---

<sup>25</sup> *Op. cit.*, nota 1.

sistema eficiente de distribución que nivele sus costos con el nivel de servicio que ofrece al cliente.

### IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCION FISICA

Para lograr una efectiva distribución física es necesario e importante crear una estrategia de planeación para contemplar una disminución de costos y un momento de satisfacción del cliente.

Además, **la distribución física es importante porque puede lograr que una empresa marque su diferencia competitiva para sus productos y, al mismo tiempo, estimula el proceso de demanda.** Es aquí, en la etapa de distribución física, donde toman importancia los conceptos de **precio, calidad y servicio**, mencionados en el capítulo I, poniéndose en primera fila el de servicio, ya que de él depende una distribución física eficaz.

Los **niveles de servicio** se determinan por el número de días que pasan desde el momento en que se realiza el pedido hasta que se entrega la mercancía. Algunos de sus elementos son los siguientes:

- ✓ Disponibilidad de productos.
- ✓ Proporción de existencias agotadas.
- ✓ Frecuencia de entregas.
- ✓ Seguridad de las entregas.

Cabe mencionar que son diferentes para cada empresa; pero, en muchas ocasiones, son determinados por la competencia. Es decir, si ofrece un nivel de servicios inferior, está en peligro su cliente, salvo que exista un elemento compensador; o, por el contrario, si ofrece un nivel de servicio mayor, la competencia puede también mejorar su nivel de servicio.

### ELEMENTOS DE LA DISTRIBUCION FISICA

El intercambio de productos se facilita mediante actividades como almacenamiento, transportación, manipulación, procesamiento de pedidos, etcétera. La distribución física incluye la integración de todos estos elementos que se consideran necesarios para ofrecer un nivel de servicios que satisfaga a los clientes:

- \* **Pronóstico de la demanda.** Para determinar un sistema de distribución física eficiente, se deben identificar los deseos y las necesidades del mercado y de los intermediarios: por lo tanto, el hacer un pronóstico de la demanda permite controlar debidamente el flujo de producto por medio de un sistema logístico.

El prever las necesidades de productos básicos como el pan, la leche y la harina, puede ser fácil en un momento dado, ya que su consumo tiende a ser estable; pero la demanda de productos como automóviles, casas y ropa, es mucho más difícil de pronosticar por su fluctuación.

- \* **Pronóstico de pedidos.** Las necesidades del siguiente miembro del canal pueden determinarse presentando un pedido de productos. El desplazamiento del producto en cada miembro del canal depende de lo bien que esté procesada la orden en cada punto de su trayectoria. Por lo general, los procedimientos de oficina rutinarios requieren mucho tiempo y se corre el riesgo de que se presenten errores. En este sistema, el flujo de información incorrecto o poco eficiente puede trastornar el paso ordenado de los productos a los clientes.
  
- \* **Manejo de inventario.** El pronóstico de la demanda es uno de los elementos que permite determinar el flujo de productos, ya que puede haber divergencias entre la demanda real y la que se previó. Por tal motivo, los productos que se almacenan deben tratar de compensar la inexactitud de dichas divergencias. El inventario de productos debe resultar una forma de protección ante la incapacidad de satisfacer directamente la demanda partiendo de una línea de producción. Esta solución puede resultar costosa, pues implica costos de espacio para almacenamiento, seguros, costos de manejo de materiales y costos asociados. Estos se reducen limitando el tamaño del inventario, aunque se corre el riesgo de perder ventas por no disponer del producto. En cambio, si se prevé perfectamente la demanda del producto, y el inventario se desarrolla en forma apropiada para satisfacer dicha demanda, se tendría entonces una situación ideal.

## RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUCION FISICA

### ▪ **Autoridad dividida**

Generalmente en las empresas, la responsabilidad de la distribución física de los productos parece estar mal dividida, por tener una coordinación inadecuada entre sus diferentes departamentos, además de denotar que los responsables tienen una visión muy pobre de los objetivos de la distribución física.

La situación es la siguiente:

El gerente de tráfico trata de reducir los costos de fletes y se inclina por los más económicos y por los embarques menos frecuentes. El gerente de ventas trata de elevar el nivel de servicio al cliente y prefiere inventarios grandes y transportes de primera. Por su parte, el gerente de control de inventarios procura minimizar el costo de inventario y, por lo tanto, prefiere inventarios pequeños.

Lo anterior da como resultado la **suboptimización del sistema.**

### ▪ **Alternativas de organización**

Se dice que los gerentes han tomado una de las dos siguientes opciones coordinadoras:

En la **primera** se implanta una especie de comité fijo, compuesto por gente responsable de las diferentes actividades de la distribución física. Dicho comité se deberá reunir con cierta periodicidad para analizar la forma de incrementar la eficiencia del sistema de distribución.

En la **segunda**, una sola autoridad centraliza las actividades de la distribución física. Aquí deberá buscarse un nuevo departamento que tenga todo el manejo de la distribución.

Se puede llegar a descuidar el servicio al cliente e incurrir en costos muy altos, si no se aprovecha la posibilidad de coordinar la planeación y desarrollo de la distribución física.

- **Consideración de la estrategia de mercado**

Dentro de la estructura general de la distribución física, los cambios de clientes o de tecnología pueden tener profundos efectos en la distribución física.

Puede producirse una reestructuración social de las relaciones en los canales de distribución cuando se presentan presiones para cambiar las funciones de servicios o reducir los costos.

El cambiar los pedidos y desarrollar un control centralizado sobre movimiento de producto, en ocasiones ha beneficiado a los responsables de la distribución para incrementar la productividad del canal.

Debe cumplirse en la distribución física con ciertos requisitos de estrategia de mercado de la organización y aceptar, los encargados de mercadotecnia, parte de la responsabilidad del diseño y control del sistema de distribución física, ya que se tienen que conjugar los costos con la satisfacción del cliente.

**El sistema de distribución física debe ajustarse a los cambios en las circunstancias del medio ambiente y continuar ofreciendo al cliente lo que desea.**

Puede aumentar o disminuir los servicios, como la rapidez, los cambios en el transporte y almacenamiento. El objetivo principal de la distribución física debe ser el de disminuir los costos y mejorar los servicios.

#### ***3.2.4 Canales de distribución<sup>26</sup>***

Para hacer posible la distribución física se requiere de los canales de distribución, los cuales **están constituidos por un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los clientes.**

---

<sup>26</sup> *Op. cit.*, nota 1.

## FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y de tiempo al cliente.

El **beneficio del lugar** se refiere al hecho de llevar un producto cerca del cliente para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlos y satisfacer así una necesidad. Este beneficio se puede ver desde dos puntos de vista: el primero, considera los productos cuya compra se favorece cuando están *muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos*; el segundo considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse sólo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad, por lo que el cliente está dispuesto a realizar algún esfuerzo, de mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto de que se trate.

El **beneficio de tiempo** es consecuencia del anterior, ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al cliente en el momento adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del cliente en un momento después del cual la compra no se realiza; otros, han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al cliente.

## CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

La mayoría de esas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios generales:

1. *La cobertura del mercado:* En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencia que se desea abastecer. Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño; pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho. La cobertura del mercado es tan importante, que es absolutamente necesario un canal para lograrlo.
2. *Control:* Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando éste sale de las manos del producto, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador, quien puede hacer lo que quiera con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en su anaquel. Por consiguiente, es más conveniente utilizar un canal de distribución corto, pues proporciona un mayor control. Estos productores tratan de utilizar sólo los intermediarios que pueden y están

dispuestos a proporcionar dichas actividades al vender el producto, es decir, elegirán el canal más corto y directo.

3. *Costos*: La mayoría de los consumidores piensa que cuanto más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por lo tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución. Además, un canal corto indirecto requiere una inversión más fuerte por parte del fabricante o distribuidor, debido a que debe sostener una fuerza de ventas más adecuada, empleados de oficinas y equipo de cómputo para procesar los pedidos y dar un buen servicio a los clientes.

De lo anterior se puede deducir que **el utilizar un canal de distribución más corto** da por resultado, generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, **un canal más largo**, da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

Pero, ¿cuál de las alternativas es la más idónea para cumplir con las necesidades de la empresa y satisfacer al cliente? Para contestar esta pregunta es necesario actualizarse y buscar la rentabilidad de los canales de distribución.

El último criterio es el más importante, ya que la empresa no trata de ejercer control sobre el canal, sino de percibir utilidades. Cuanto más económico parece ser un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: **la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del producto**. El mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se comienza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

El agente de ventas de la empresa está concentrado exclusivamente en sus productos; Está mejor adiestrado para vender dichas mercancías; tiene mayor iniciativa e interés, pues su porvenir depende de las empresa, y, además, logra mayores ventas con los clientes, ya que éstos prefieren tratar con personal de la empresa. Dentro de este criterio, se utiliza el punto de equilibrio para hacer los cálculos de las ventas y los costos, o se utiliza el análisis de tasas de rendimiento.

### *3.2.5 La publicidad*

Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación, pagada por un

patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.<sup>27</sup>

## OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

- ⇒ Incrementar las ventas.
- ⇒ Evitar o frenar la disminución de la demanda primaria de un producto.
- ⇒ Combatir o bloquear a la competencia.
- ⇒ Erosionar la mala imagen causada.
- ⇒ Generar ventas del distribuidor al consumidor.
- ⇒ Llegar a la gente inaccesible a los vendedores.
- ⇒ Construir imagen de un producto o empresa
- ⇒ Dar a conocer nuevos usos del producto.
- ⇒ Mejorar las relaciones con los minoristas vía publicidad cooperativa.
- ⇒ Entrar en un nuevo mercado.
- ⇒ Introducir un nuevo producto o servicio.
- ⇒ Reposicionar un producto sin servicio.

---

<sup>27</sup> *Op. cit.*, nota 1.

La publicidad, bien utilizada, tiene un efecto directo sobre ventas y utilidades. Sin embargo, no puede ser considerada como un factor único o una fórmula mágica, ya que forma parte del conglomerado de técnicas que hacen que un producto se venda más que otro.

La principal función de la publicidad es modificar el comportamiento del consumidor, es decir, que a través de ella se motiva al consumidor para que éste reaccione más favorablemente hacia el producto que al de la competencia. Para lograr esto, y a través de la publicidad, se debe:

- Proporcionar información.
- Modificar hábito y costumbres.
- Cambiar las preferencias.

La publicidad debe **informar al consumidor** que, a través del producto, puede satisfacer mejor sus necesidades, y para esto se debe proporcionar toda la información que el consumidor busca.

La publicidad **modifica los hábitos y costumbres del consumidor**, caso concreto se puede observar en el desarrollo de las margarinas en todos los mercados de consumo. Al principio, los consumidores mostraron una reacción negativa hacia este producto; pero en pruebas ciegas del producto, el consumidor no distinguía entre uno y otro, y gracias a los esfuerzos publicitarios de las compañías productoras de margarinas, se cambió el hábito y la costumbre de comer mantequilla por la de margarina.

*Cuarta: Reforzando actitudes favorables hacia la marca.* Una máxima de publicidad es que ningún consumidor está cautivo para siempre. Por lo tanto, la publicidad debe buscar reforzar las percepciones, actitudes y la información que motivó al consumidor a comprar el producto; asimismo, refuerza la lealtad hacia un producto que puede verse disminuida por la publicidad de la competencia o porque el consumidor tiende a olvidar las percepciones y los valores creados por la publicidad anterior.

Existen ciertos elementos básicos y necesarios para la realización de una campaña de publicidad efectiva:

- **Conocimiento total del producto:** Sus ventajas, diferencias, cualidades, cantidad, presentaciones, desventajas, etcétera.
- **Conocimiento del mercado en el que compite el producto.** Su tamaño, ubicación, temporalidad, condiciones y, sobre todo, la naturaleza y cantidad de competencia.
- **Conocimiento del consumidor.** Quién es, en dónde está, cuánto compra, cómo y cuándo compra, sus hábitos y actitudes, etcétera.
- **Conocimiento de los factores de distribución y ventas.** Facilidad para la compra, disponibilidad, etcétera.
- **Conocimiento de todos los medios y recursos disponibles para lograr comunicación con el consumidor.** Incluye el tipo de medios, su influencia, cobertura, requerimientos y costos.

La **selección de los medios publicitarios** a utilizar depende de un gran número de factores que deben ser analizados y evaluados, lo que nos permite centralizar esfuerzos en esta materia hacia el consumidor.

Los principales medios publicitarios son: prensa (periódicos, revistas), radio, televisión, publicidad exterior, cine.

Como se puede observar, la publicidad es un arma muy importante en el desarrollo del proceso de ventas, ya que hace posible el incremento de ésta. Pero así como es de importante para elevar el nivel de ventas de la empresa, también es muy costosa una buena publicidad. Por ello, para el desarrollo de este tema, se tomará como un concepto incluido en los **costos de distribución**.

### *3.2.6 Costos de distribución*

Ahora bien, después de conocer lo importante y necesario que es llegar a obtener un producto, es fundamental conocer el procedimiento para determinar los costos de distribución que se ocasionan para llevar los productos y/o servicios al cliente.

Primeramente, se hablará sucintamente de los costos de distribución, que son **aquellos cuyo objetivo principal es el conocimiento del costo total unitario que permita, por un lado, el establecimiento de márgenes adecuados de utilidad por producto en relación a su precio de venta**, o bien, para fijar los precios y/o compararlos con los mencionados, para medir el grado de operación alcanzado por el

negocio, lo que dará por resultado cambio o lineamientos que permitan disminuir, conservar o mejorar la estructura y rentabilidad de la empresa.

Los costos de distribución implican todos aquellos desembolsos efectuados para hacer llegar los productos y/o servicios al cliente, y comprenden básicamente tres aspectos: **almacenaje, embarque y transportación, así como los costos en que se incurre para suscitar el deseo de posesión del producto por parte del cliente** (publicidad).

## PROCESO DE DISTRIBUCION

El proceso de distribución se divide en: operación de venta y operación de administración.

### › **Operación de venta**

- a) *Demanda*. Despertar el interés del consumidor por medio de la publicidad, oferta o cualquier otro motivador de venta.
- b) *Obtención de la orden o pedido*. Convertir la demanda y oferta en una venta real.
- c) *Manejo y entrega del producto*. Comprende el almacenamiento, empaque, embarques, transporte, etcétera, hasta la entrega del artículo al cliente.
- d) *Control de venta*. Comprende desde la investigación y apertura de crédito, hasta el fin de la cobranza al cliente.

› **Operación de administración**

- a) *Dirección*. Tratar de conseguir los fines fijados por la organización.
- b) *Control*. De los procesos administrativo, financiero y contable.

ANALISIS DE LOS CONCEPTOS QUE FORMAN LOS COSTOS  
DE DISTRIBUCION

**1. Con relación a los volúmenes de venta**

- a) *Constantes*. Son los que se incurren periodo a periodo sin aumento ni disminución, sea cual fuere el volumen de ventas (rentas, seguros, sueldos, etcétera).
- b) *Variables*. Son aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con los volúmenes de venta, como son las comisiones, fletes y acarreos, empaques, publicidad, premios, etcétera.

**2. Por su intervención en la venta**

- a) *Directos*. Se aplican directamente según su ocurrencia, ya sea al producto, al territorio, a la zona, al cliente, etcétera.

- b) *Indirectos*. Son aquellos cuya aplicación deberá efectuarse a base de prorrateos, atendiendo a la base más adecuada.

### **3. De acuerdo al beneficio obtenido**

Ejemplo: La renta es un gasto por el uso de espacio que precisamente se prorratea entre otros departamentos, con base en la superficie que ocupan (metros cuadrados).

### **4. De acuerdo a las utilidades**

Según sea la aplicación con base en el cliente, plaza, territorio, etcétera, quien haya logrado las mayores utilidades.

### **5. En relación con las condiciones existentes basadas en el principio de equidad**

Ejemplo: Sueldo de los directivos, el cual podría distribuirse en base al costo de producción, o un porcentaje estimado de la atención a cada departamento.

## CLASIFICACION

Dependiendo de la información deseada y para efectos de control que se requiera, puede clasificarse en **objetiva y funcional**, refiriéndola básicamente a la función de distribución.

### a) **Objetiva**, atendiendo al fin de la erogación

Los gastos efectuados en el departamento de ventas, conforme al objetivo, se podrían resumir en:

- Gastos directos de la oficina de ventas, de sueldos y comisiones de vendedores; gastos de automóvil, papelería, viáticos; gastos de viaje, promoción directa, etcétera.
- Publicidad en radio, televisión, prensa, revistas, local o nacional e internacional.
- Gastos de almacenes (efectuados en almacenaje, recepción, guarda, conservación y embarque de los artículos terminados para la venta).

### b) **Funcional**, atendiendo a la función desempeñada en la distribución

- Por productos, sea en unidades o valores, con relación a su volumen de ventas.
- Por territorios o zonas.

- Por clientes.
- Por métodos de ventas.
- Por distribuidores.

## FASES DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCION

Los costos de distribución comprenden tres fases importantes: **recopilación en cuentas, análisis de costos y control de costos** por medio de tipos o estándares predeterminados, presupuestos y reducción de gastos a través del estudio y la investigación.

Sólo la primera de ellas es sencilla; las otras dos son en extremo complicadas, especialmente cuando se venden numerosos artículos en áreas extensas; esto da mayor oportunidad de ejercitar el juicio y diversidad de opiniones en el campo de la contabilidad de costos.

### FASE I. **Recopilación de cuentas**

Por medio de un catálogo de cuentas, dividiendo los conceptos en:

- Gastos constantes o fijos (permanecen fijos o con ligeras variaciones durante un periodo, sea cual fuere el volumen de las ventas).
- Gastos variables (son los que aumentan o disminuyen de acuerdo a los volúmenes de ventas y de las políticas de la empresa).

A manera enunciativa, mas no limitativa, a continuación se listan algunos conceptos de gastos clasificándolos en fijos (F) o variables (V).

CONCEPTO	
F	Sueldo de personal ejecutivo
F	Vacaciones
V	Comisiones y premios
F	Aguinaldos
V	Cuotas SAR e INFONAVIT
F o V	Cuotas IMSS
F o V	Despensas
F	Honorarios auditoría externa
F	Teléfonos
V	Gasolina
F	Seguros
F	Luz
F o V	Papelería
V	Muestras y exhibiciones
V	Embarques
F	Anuncios eléctricos
V	Fletes
V	Material de empaque
V	Publicidad
F	Tenencias
F o V	Impuesto sobre nóminas
F	Mantenimiento edificio
F	Depreciaciones

Los conceptos de gastos variarán en su número, dependiendo del tipo y tamaño de la empresa. Su clasificación está basada en la estructura del catálogo de subcuentas dentro de las cuentas de costos correspondientes.

Con respecto a la DEPARTAMENTALIZACION, se puede decir que los departamentos que comprenden la administración y la venta, varían tratándose de una empresa chica, mediana o grande. Su extensión o agrupamiento dependerá del tamaño de la compañía. El catálogo de cuentas y subcuentas se sujetará a la clasificación que se realice de acuerdo con la forma práctica en que se desarrollen las funciones.

En empresa grande podría pensarse en la siguiente clasificación departamental:

<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>COSTOS DE DISTRIBUCION</b>
-------------------------------	-------------------------------

Contabilidad  
Personal  
Administrativo  
Caja  
Finanzas  
Contraloría  
Auditoría interna  
Crédito y cobranza\*  
Informática

Ventas  
Almacén de terminados  
Tráfico, reparto  
Relaciones públicas  
Planeación del producto  
Publicidad y propaganda  
Servicios técnicos al  
cliente

\*También se puede considerar dentro del costo de distribución

## **FASE 2. Análisis de costos. Objetivos en la distribución**

¿Cuál es el objeto de realizar análisis de costos de distribución?

- a) *Establecer diferenciales de artículos.* Diferencias en costo atribuibles a características propias de la venta de los mismos en el mercado.
- b) *Establecer diferenciales cuantitativos.* Diferencias en costos según la cuantía de los pedidos recibidos.
- c) *Establecer diferenciales de clientes.* Variaciones de costos por diferentes clases de clientes o de éstos individualmente.
- d) *Establecer diferenciales de zonas o territorios.* Diferencias en costos en diversos distritos de ventas o mercados determinados.
- e) *Determinar los artículos no lucrativos.* Canales de distribución, tamaño de los pedidos y/o métodos de entrega. Por medio del análisis de los costos de distribución se sabrá qué artículos reportan utilidad y cuáles pérdida; cómo se distribuyen, según el tamaño del pedido o método de entrega; qué tipo de transporte, mayoreo o menudeo, artículos como refrescos, panes, abarrotes en general, refacciones, etcétera.
- f) *Estimar los resultados de la publicidad.*
- g) *Formular planes y métodos y de compensación para los agentes de ventas.*
- h) *Penetración.* Obtener mayor participación en el abastecimiento de los mercados.

i) *Control*. Para los costos administrativos y de ventas.

### **FASE 3. Control del costo de distribución y administración con los costos predeterminados y presupuestos**

El control del costo de administración y distribución se realiza por medio de costos predeterminados, estimados o estándar, que dan origen al establecimiento de presupuestos. Las estadísticas de la empresa y las proyecciones hacia el futuro permiten, razonablemente, el establecimiento de este tipo de controles.

Los presupuestos dan origen al control presupuestal con el cual, al fin de cada mes o ejercicio contables, se pueden comparar las cifras reales con las presupuestadas, originando diferencias de más o de menos, mismas que se analizan para conocer su origen y su correspondiente explicación.

El presupuesto es una anticipación al futuro, una proyección de lo que va a suceder o lo que se espera debe acontecer conforme a los parámetros con lo que se hizo. La palabra se deriva de los prefijos “pre” (antes de) y “supuesto” (acontecer, hecho).

## PRORRATEOS

### a) **Primario.** Gastos constantes y variables

Por medio de un catálogo de cuentas se clasifican los costos en constantes y variables.

Ejemplo:

Departamento de ventas	
<b>Variables</b>	
5100	
5101	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 Sueldos directores</li> <li>02 Sueldos personal administrativo</li> <li>03 Sueldo personal de ventas</li> <li>04 Rentas</li> <li>05 Seguro social</li> <li>06 Impuestos sobre nómina</li> <li>07 Etcétera</li> </ul>
<b>Constantes</b>	
5102	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 Comisiones</li> <li>02 Premios</li> <li>03 Gasolina</li> <li>04 Reparaciones</li> <li>05 Publicidad</li> <li>06 Empaques y embarques</li> <li>07 Etcétera</li> </ul>

Cada persona, ya sea designando en forma general al departamento de ventas y al de administración, o bien separándolos en departamentos, se establecerá en el catálogo que comprenda la clasificación y el control de cada partida, conceptuándola de acuerdo con el origen del gasto en cada departamento.

b) **Secundario.** Por productos, zonas, clientes, territorios, etcétera

La redistribución de todos los gastos, por productos, zonas, clientes, territorios, etcétera, según las necesidades de la empresa, recibe el nombre de prorrateo secundario, no siendo necesario engranarlo a la contabilidad. Puede realizarse “extra libros”, siendo esto recomendable, por los cambios constantes en las condiciones del mercado.

En el caso práctico se presenta ejemplo numérico del tratamiento de costos de distribución.

## CAPITULO IV

### LA INFORMACION FINANCIERA

#### 4.1 La información financiera necesaria para la toma de decisiones<sup>28</sup>

La empresa está orientada a servir a un mercado y generar riqueza, por lo que el administrador debe conocer, desde un punto de vista financiero, los siguientes aspectos:

- La generación de riqueza.
- El retorno de la inversión de los socios o accionistas.
- La generación del flujo de efectivo.

La información financiera que tiene valor es aquella que tiene impacto sobre las acciones. Debe ser una información integral, cuantitativa, confiable y oportuna.

Existen multitud de datos que describen algo sobre nuestra realidad, pero que no contestar una pregunta. Los sistemas, para responder a la mayoría de las preguntas directas, son integrales. Los bancos de datos son información, pero deben estar ordenados y correlacionados para

---

<sup>28</sup> *Op. cit.*, nota 24.

que formen un sistema de información para un tipo de decisión o función administrativa.

Cualquier acción en la empresa debe tener el propósito global de la organización de generación de riqueza.

La información financiera, para ser útil y confiable en la toma de decisiones, debe ser oportuna y significativa.

La oportunidad de la información está basada en la capacidad de representar simbólicamente en palabras, conceptos y cantidades, los resultados de operación y su situación financiera.

La información financiera debe, en primer lugar, satisfacer las necesidades internas (información de detalle) y estar dirigida a los administradores de la empresa para que puedan dirigir, tomar decisiones y lograr las metas propuestas. En segundo lugar, se deben satisfacer las necesidades de tipo financiero general, dirigida a interesados que no se encuentran involucrados directamente con la administración y, por último, deben cubrirse las necesidades fiscales.

La información debe emanar únicamente de una sola fuente, que es **el sistema general de contabilidad.**

La información financiera debe verse como un producto, como apoyo a los negocios; asimismo, debe aportar valor agregado para la toma de decisiones y ser efectiva en cuanto a su oportunidad. Resulta indispensable en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, por lo que su ordenamiento y preparación inteligente e importante para que pueda usarse como una herramienta competitiva.

Es relevante que la información financiera esté ordenada para cada empresa en particular, orientada hacia los mercados, clientes y productos con que participa. De esta manera, puede medirse a la empresa en su entorno económico.

La información financiera correspondiente al resultado por mercado, por producto, línea de productos o línea de servicio, debe conocerse en detalle con el fin de mejorar la productividad y crear riqueza. La información departamental y de centros de costos es necesaria con el fin de que los responsables puedan vigilar y administrar su área, maximizando sus resultados.

La información debe estar ordenada de tal forma que cuantifique las actividades y se puedan interrelacionar entre ellas, de modo que puedan analizarse los resultados.

Se requiere de indicadores fundamentales para juzgar el impacto que las decisiones han causado sobre los resultados obtenidos. Esta información debe ser al día, a la semana, etcétera, con la oportunidad inmediata para que proporcione valor agregado a la empresa.

La información financiera debe incluir análisis de tendencias, no limitándose a la comparación de resultados reales de periodo a periodo o contra presupuesto. Los análisis deben informar sobre las variaciones que se han realizado por precio, volumen o por la mezcla de productos en los casos de variaciones que puedan presentarse en la contribución de los productos, líneas de productos, líneas de servicios, identificando su causa y las razones de los incrementos o decrementos en costos fijos

o variables, de manera que se puedan tomar decisiones actuando con rapidez, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos por mercado, producto, línea de producto o línea de servicio, deben poder identificarse con los recursos empleados para ello, como pueden ser: las cuentas por cobrar, los inventarios, las inversiones en inmuebles, maquinaria y equipo, y así poder conocer su rentabilidad. De esta forma se puede mejorar el servicio, la eficiencia de la operación y ser más competitivo, lo que puede lograrse haciendo uso de la computadora.

La información financiera histórica es una fuente importante para el análisis de los resultados de la empresa, pero es necesario conocer, como ya se mencionó, el entorno competitivo en que la misma opera, así como evaluar el sistema de comercialización, la calidad de los productos, su precio, la calidad del personal, etcétera.

La información financiera debe proporcionar servicios de información de valor agregado, inteligentes, de alta calidad en pro de la toma de decisiones, para que la empresa vaya hacia delante con acciones innovadoras, competitivas y en apoyo a los negocios.

En estos años se tendrán transformaciones básicas en la empresa impulsada por la apertura comercial con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá. La información deberá estar orientada al servicio del cliente y al mercado. La empresa debe acercarse al cliente para conocer y entender sus necesidades, y contribuir a que se tomen acciones para adecuarse a satisfacer sus requerimientos.

El cliente necesita que se le satisfagan sus necesidades, que se le resuelvan sus problemas y que se le preste un servicio eficiente.

Para estudiar y analizar lo anterior, se requiere de información sobre los productos, procesos, materiales; también es imprescindible conocer el mercado hacia dentro (México) y hacia fuera (Norteamérica y Oriente, principalmente). A este respecto, las decisiones deberán tomarse a largo plazo, en función de lo que el cliente o mercado necesita, no de lo que aparentemente puede optimizarse en el corto plazo.

Las eficiencias son factores importantes en la competencia, como por ejemplo: la inversión en inventarios de varios meses contra días, la velocidad de la rotación de la inversión, etcétera.

Los clientes son un grupo de poder que imponen condiciones como un nivel mínimo de servicio, la calidad del producto, y si no se cumplen, dejan de comprar en la empresa. El precio tiene una presión con la competencia y será un elemento importante en la apertura comercial.

Los empleados de la empresa deben servir a los clientes con buenas relaciones humanas, no como una meta, sino como un medio para conservarlos y así contribuir a la generación de utilidades.

La administración requiere, en forma permanente, tal vez diariamente, de información aislada de lo que sucedió el día anterior o de lo que está sucediendo en el negocio. Esta información puede referirse a las ventas, ingresos realizados, al efectivo que se tiene, a las

cobranzas y pagos, a las compras, a las existencias de artículos e inventarios, al número del personal contratado, etcétera.

Dicha información sirve de base para ejercer control de la operación y debe proporcionar resultados que ayuden a la toma diaria de decisiones, necesaria para fines estratégicos, y la elaboración de presupuestos.

La información interna básica es fundamental para conocer los resultados del producto, línea de producto, línea de servicio, que debe mostrarse en detalle, para mejorar su productividad y crear riqueza para los dueños o accionistas. La información departamental o de centros de costos es necesaria con el fin de que los responsables puedan vigilar y administrar su área, maximizando sus resultados. El nivel más alto lo constituyen las áreas funcionales, como ventas, producción, mercadotecnia o comercialización, administración, finanzas, etcétera.

La información debe estar ordenada de tal forma que cuantifique las actividades y se pueda interrelacionar entre ellas, para que puedan analizarse e interpretarse los resultados.

Para una buena administración y conducción de un negocio, es necesario que los estados financieros principales se formulen mensual y oportunamente con información significativa para la toma de decisiones.

## 4.2 El costo como un factor que interviene en la fijación de precios<sup>29</sup>

La fijación de precios es una de las decisiones más importantes de la empresa y requiere de mucha atención debido a que los precios están en constante cambio y afectan a los negocios sin importar su tamaño; por ello, es importante tomar en cuenta elementos tales como el costo, la competencia, los precios oficiales, la oferta y la demanda.

El costo es un elemento esencial en la fijación de precios, ya que es indispensable para medir la contribución al beneficio y para establecer comparaciones y jerarquías entre productos.

Ahora bien, cuando existen precios de mercado y una empresa no puede fijar su precio con libertad, los costos le permitirán medir su contribución al beneficio y decidir si puede vender al precio del mercado o se retira.

Una función muy importante de los costos es servir de guía al empresario para determinar cuál puede ser la combinación de productos más rentable y los gastos en que se puede incurrir sin afectar los beneficios. Estos deben ser lo suficientemente flexibles para que el costo resulte efectivo en la fijación del precio y proporcione información en distintos momentos, reflejando el cambio en las condiciones.

---

<sup>29</sup> *Op. cit.*, nota 24.

Se puede decir que el costo es **todo dinero pagado**, de manera que se pueda llevar a cabo cierta operación.

El verdadero costo de una acción es lo que se ha dejado de ganar por el hecho mismo de haber seleccionado dicha acción y no otra.

A continuación se presentan algunos **objetivos para los cuales fueron constituidos los costos**:

- ✓ Considerar los precios actuales del mercado y comparar las estimaciones.
- ✓ Atender a la oferta, a la demanda y a la competencia.
- ✓ Establecer máximos y mínimos de los precios de venta, si lo permiten la oferta y la demanda.
- ✓ Decidir entre producir o comprar el artículo que se está elaborando.

Todo lo anterior tiene razón de ser en virtud del gran desenvolvimiento que las empresas tienen y, además, porque será la forma mediante la cual la dirección de la empresa podrá decidir estar en el mercado.

En cualquier momento, para cualquier volumen, sea cual sea el nivel de precios y para cualquier tipo de combinación de productos, es preciso una clasificación adecuada de los costos para la determinación del precio, como se muestra a continuación:

## 1. Los que se relacionan básicamente con lo evaluado

- a) *Costos de los materiales directos*: Son todos los costos de materiales incluidos en la producción de un artículo, que son rápidamente identificables en el producto.
- b) *Costos de la mano de obra directa*: Son los costos de los trabajos, especializados o no, de los trabajadores que están relacionados directamente con los materiales que comprenden el producto terminado.
- c) *Costos indirectos de producción*. Son los formados por aquellos gastos que no pueden ser rápidamente asociados con el producto (herramientas, depreciaciones, combustibles, energía, supervisores, técnicos, papelería, renta, lubricantes, etcétera).

## 2. Los relacionados con la duración del beneficio del costo

- a) *Costos de inversión (largo plazo)*: Estos son maquinaria, edificios, sistemas, etcétera.
- b) *Costos de operación*: Son todos aquellos gastos que se originan por la administración de la empresa, por ejemplo, inventarios, mano de obra, seguros, etcétera.
- c) *Costos de distribución*: Son los gastos que tienen como origen la distribución física del producto, como son fletes, acarreo, almacenaje, publicidad, sueldos de agentes, vendedores, comisiones, descuentos en ventas, etcétera.

### 3. Los relacionados con el monto de las operaciones

- a) *Costos fijos*: Son los costos necesarios al inicio de las operaciones de una empresa y que se mantienen constantes en los diferentes niveles de producción a corto y mediano plazos, como son los salarios de los ejecutivos, los alquileres de locales, los intereses, etcétera.
- b) *Costos variables*: Son los que dependen del volumen de producción; por ejemplo, inventarios.

### 4. Los costos desde el punto de vista económico

- a) *Costos promedio total*: Son los costos que resultan de producir una unidad del producto para cada nivel de producción.
- b) *Costos marginales*: Son los gastos adicionales ocasionados por la producción de una unidad del producto para cada nivel de producción.
- c) *Costos de oportunidad*: Son los costos que se derivan de hacer una cosa en lugar de otra.

### 5. Los costos desde el punto de vista contable

- a) *Costos incurridos o históricos*: Son aquellos que ya se efectuaron al momento de hacer el registro de los mismos, es decir, primero se realiza el gasto y después se toma nota de él.

- b) *Costos estimados*: Son cálculos anticipados de los gastos que predeterminarán en el futuro, dentro de un periodo dado, con la intención de pronosticar un costo total.
- c) *Costos estándar*: Son los que resultan de la suma de precios obtenida sobre las especificaciones de un producto, atendiendo a las unidades básicas anticipadas para el material, trabajo y gastos que entran en su producción.

#### 4.3 Estrategias y políticas en la fijación de precios<sup>30</sup>

Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos; es decir, se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

Cuando se piensa especialmente en las principales estrategias de una empresa, éstas implican objetivos, el despliegue de los recursos para alcanzarlos y las políticas principales que han de seguirse al usarlos.

Por supuesto, el desarrollo de estrategias de fijación de precios comienza con la identificación de objetivos de éstos.

---

<sup>30</sup> *Op. cit.*, nota 1.

#### 4.3.1 *Política de precios por área geográfica*

Al determinar un precio se debe considerar el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente. Aquí, las políticas se deben establecer ya sea que el comprador pague todo el flete, que el vendedor absorba el costo total o que las dos partes compartan el gasto.

La decisión puede ser importante con base en:

- Los límites geográficos del mercado de la empresa.
- La localización de sus instalaciones productivas.
- Las fuentes de sus materias primas.
- Su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado.

**CAPITULO V**

**MANUAL**

**DE**

**VENTAS**

En estos tiempos de cambios constantes y acelerados, los directores de las empresas, orientados hacia la calidad, realizan esfuerzos serios y organizados para hacer frente a los problemas que surgen dentro de las organizaciones; aplican el sentido común y, sobre todo, la experiencia y conocimiento de nuestra cultura mexicana. Estos elementos les permiten sobrellevar el temporal, siempre apoyados en sus equipos de trabajo. Al estar más directamente en contacto con las realidades del mercado, entienden que los recursos, actualmente, se miden a través de la satisfacción de necesidades del cliente.

Como líderes formales de la empresa, saben que ésta vibra y vive por lo que es y vale la gente que la integra; por ello, están orientados al servicio y a la calidad, lo que hace posible que las cosas sucedan y que sucedan bien.

Así, para lograr realmente un servicio de calidad que se vea reflejado no sólo en el incremento de utilidades sino también en equipos de trabajo y clientes satisfechos, se hace necesario involucrar a todas las áreas de la empresa (crédito y cobranzas, contabilidad, ventas, etcétera) y que se realicen eficazmente los controles respectivos.

Es por ello que se propone este manual como una herramienta que resultará de utilidad para la empresa, el cual está específicamente orientado hacia el **control de los ingresos**. Aquí cabe enfatizar la importancia que tiene el servicio de calidad que se le dé a los clientes,

con el fin de allegarse del efectivo necesario para el funcionamiento de las operaciones empresariales.

Este manual se realiza para la empresa GRUPINSA, la cual comercializa los productos Comex en la región de Salvatierra, Gto. y sus alrededores. Se pretende, por lo tanto, generar un control interno sobre el manejo de las ventas de esta empresa, mostrando, de manera práctica, el desarrollo del proceso de ventas y el control de las mismas hasta el momento de depositar en el banco los ingresos de efectivo que generan.

**OBJETIVO:**

**Lograr las ventas deseadas de impermeabilizantes y su respectivo control**

Por lo que se propone lo siguiente:

1. **Actividades de preventa**
2. **Localización de clientes potenciales**
3. **Preacercamiento a los candidatos**
4. **Presentación de la venta**
5. **Actividades de posventa**

**ACTIVIDADES DE PREVENTA**

✓ **El enfoque de equipo**

La existencia de nuestra empresa depende del saber ganarnos legítimamente la confianza de nuestros clientes y la razón de nuestro trabajo. Qué contundente lógica encierra la sentencia: "YO EXISTO EN LA EMPRESA Y COMO EMPRESA PARA SERVIR A LOS CLIENTES. SI SOY MAS EFICIENTE QUE MI COMPETIDOR VOY A RECIBIR UNA RECOMPENSA CADA VEZ MAYOR QUE LA DE EL."

Esta verdad nos obliga a tener respuestas claras, decisiones comprometidas y nos interroga:

¿En qué negocio estamos?

¿Por qué existimos como negocio?

¿Por qué estamos aquí?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Quién es nuestra competencia y cómo actúa?

¿Cuáles son sus fuerzas y sus debilidades?

¿Hacia dónde se dirige?

La situación es compleja, porque si bien, distintas personas tienen necesidades diferentes, así también diversas personas perciben necesidades diferentes. Las necesidades, a su vez, no son estáticas, evolucionan y cambian con el tiempo y las circunstancias. Por ello, el entendimiento mutuo no es factible si la relación es aislada, impersonal, burócrata, “de papel”. Por más que pensemos y actuemos unilateralmente, la verdad es que los clientes controlan el mercado.

De estas ideas iniciales se puede concluir que las ventas no es algo que sólo el departamento de ventas hace; es ante todo, esa actitud mental de laboriosidad en función del cliente; la responsabilidad y control invade a toda la organización, con lo que ésta se transforma en un instrumento de servicio y se une a su propia misión.

Estas ideas sobre la razón de ser del trabajo empresarial no son algo que sólo el director general tiene que entender, sino algo que todos tenemos que comprender, desde el trabajador más encumbrado hasta el más modesto. La preocupación por el resultado a corto plazo, ha hecho que se piense sólo en el rendimiento financiero, esto impide la visión de la propia misión en el largo plazo: servicio y potencialidad.

No hay que olvidar que: ***NUESTRAS ACTITUDES COTIDIANAS DICEN POR NOSOTROS LA REALIDAD DE NUESTRO INTERES.***

## ✓ **Conocimiento del producto**

Para lograr el objetivo, se requieren conocer los productos de la línea de impermeabilizantes, sus aplicaciones y los problemas que resuelven. Esto generará confianza y permitirá vender la idea de compra por parte del cliente.

Las fuentes apropiadas de información, además de la experiencia, son: cursos de capacitación, instructivos, publicaciones, muestrarios, etcétera.

Conociendo nuestro producto...

### **IMPERMEABILIZANTES**

**Objetivo:** *Proteger contra la humedad.*

**Función:** *Conservar por más tiempo el equipo, construcción o estructura, aumentando considerablemente su vida útil.*

#### **Características:**

- ✓ Uno o varios componentes
- ✓ Base solvente o base agua
- ✓ Con color integrado
- ✓ Variedad en el rendimiento
- ✓ Etcétera

#### **Aspectos de funcionalidad**

- Protección de humedad
- Resane de grietas
- Cubrimiento de goteras
- Prolonga la vida útil de las construcciones
- Etcétera

## ✓ **Técnicas de ventas**

Son instrumentos de ventas, recursos físicos u objetos para investigar, planear, organizar y realizar la labor de ventas. Por ejemplo:

- Carpetas de presentación (incluyen catálogos, listas de precios, inventarios, folletos, etcétera).
- Clientes prospectos.
- Teléfono.
- Cartas y correspondencia (publicidad institucional o promocional).
- Agenda.
- Programa de trabajo.
- Reporte de trabajo.
- Block de pedidos (contratos).
- Calculadora.
- Etcétera.

## ✓ **Conocimiento del mercado**

Como se dijo anteriormente, la empresa depende del saber ganarnos legítimamente la confianza de nuestros clientes, por lo que debemos conocerlos ampliamente, conocer sus necesidades. Hay necesidades en el mercado y en nuestro entorno que están clamando para que se les satisfaga; si lo percibimos, podemos darles una solución a esas necesidades, conquistando así parte de ese mercado.

Además de preguntarnos “¿Quiénes son nuestros clientes?”, debemos conocer la respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que piensan nuestros clientes?

¿Cuáles son sus necesidades materiales y motivacionales?

¿Quién o quiénes son los que van a tomar la decisión?

¿Qué es lo que esperan recibir?

¿Cuál es el valor que más influye en nuestra relación?

Detectar las necesidades de la gente es en realidad servir al público, **SERVIR**, eso es lo esencial. Cuando se entienda que esa es la meta, se recibirá la recompensa. Si no se hace bien, la recompensa no será muy grande.

Se habla de necesidades, precios, de que se deben ajustar los precios con los servicios. Tendríamos que agregar otra cosa, el lugar. En pocas palabras, los clientes esperan saber dónde pueden encontrar nuestros productos, esperan que ciertos productos se encuentren en ciertos lugares.

Saber quién es el cliente es relevante, ya que, si elegimos al cliente equivocado, ponemos nuestros esfuerzos en el lugar equivocado; tendremos un problema porque las necesidades no son las reales. **HAY QUE DEFINIR CLARAMENTE QUIÉN ES EL CLIENTE**, quién es la persona por la que voy a hacer algo, con la que voy a llevar a cabo el intercambio. Necesitamos tener muy claro qué es lo que andamos buscando; tenemos que saber cuál es el sector que queremos.

## **LOCALIZACION DE CLIENTES POTENCIALES**

Al tener conocimiento de nuestro mercado se pueden detectar fácilmente a los clientes potenciales, y es responsabilidad nuestra entender cuáles son sus necesidades.

También es importante ayudar a que esos clientes conozcan sus propias necesidades, porque si les pedimos que nos definan sus necesidades, ellos algunas veces no lo pueden decir porque no acostumbran sentarse a pensar y precisar esas cosas. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad, no solamente entenderlo bien, sino ayudarles a entender sus propias necesidades. Así que, lo que les ofrezcamos, nuestros productos, deben ser la alternativa para satisfacer sus necesidades.

## PREACERCAMIENTO A LOS CANDIDATOS

El plan de preacercamiento con el cliente debe ser coherente con el de ventas. Esto nos lleva a pensar:

**¿Cuál es el requisito previo para concretar una venta?** Para que haya un acuerdo sostenible entre dos, tiene que haber **CONFIANZA**. Para lograr esto, debemos ser honestos con nuestros clientes, tener una excelente presentación y actitudes positivas.

**¿Cuál es el requisito previo para lograr la confianza?** Un verdadero **INTERES EN LA OTRA PERSONA**, al demostrar con hechos que se le respeta y aprecia; sólo así se genera una respuesta equivalente.

**¿Cuál es el requisito previo para que haya interés?** **AMOR**, entendido es su correcto significado, como virtud central y fundamento de todas las demás virtudes que conforman la nobleza del espíritu humano; amor al trabajo, hacia los demás y a sí mismo.

Hay que recordar que *NUESTRAS ACTITUDES COTIDIANAS DICEN POR NOSOTROS LA REALIDAD DE NUESTRO INTERES.*

## PRESENTACION DE LA VENTA

El secreto para el logro de los objetivos de ventas tiene nombre de mujer: **AIDA**. Su interpretación corresponde a un proceso:

**ATENCIÓN** del cliente, **INTERESARLO**, incitar su **DESEO** y llevarlo a la **ACCIÓN** con la firma del contrato o la compra del producto.

Esta afirmación es válida, pero tiene como requisito previo nuestro compromiso en sentido inverso:

Poner **ATENCIÓN** en el cliente, **DESEAR** conocerlo, **INTERESARLOS** en sus necesidades y **ACTUAR** para satisfacerlas. Este es el camino a la confianza. Toda acción con este orden facilitará la labor de ventas.]

Para lograr las ventas tenemos que saber comunicar lo que ofrecemos, de tal forma que el cliente entienda claramente qué es lo que le ofrecemos. Se debe tener mucho cuidado en la presentación de nuestros productos, de manera que el cliente no lo interprete equivocadamente.

## **ACTIVIDADES DE POSVENTA**

El seguimiento y servicio al cliente es un factor muy importante, sobre todo para este último, e implica una exigencia muy fuerte para la empresa.

Los clientes no solamente están buscando una satisfacción al recibir nuestros productos, sino una satisfacción después de la venta. **Mantener el contacto, revisar si el producto está funcionando como se prometió, es tan importante como la venta misma.**

Al cliente no le gusta que le vendas algo y luego no lo vuelvas a ver, que sólo regreses al año siguiente cuando quieres venderle otra vez. El cliente espera que haya una relación continua, espera ese tipo de servicio.

Recuerda que:

*Tenemos que convertirnos en personas enfocadas a la calidad total y que pertenecemos a una empresa centrada en el servicio, donde todos los empleados, todos los que trabajamos aquí, tenemos que entender la naturaleza de nuestra contribución para generar la satisfacción del cliente.*

## REGISTRO DE LA OPERACION

### a) VENTA EFECTUADA DE CONTADO

- Elaboración de nota o factura.
- Entregar al cliente la original y llevar la mercancía a caja.
- El cliente paga la factura; la cajera revisa la mercancía, cobra, registra el efectivo y entrega la mercancía al cliente.
- Sella la factura del cliente con pagado. Da el cambio respectivo.
- El vendedor y la cajera se despiden del cliente en el momento correspondiente.
- Al final del día se elabora “corte del día” (ver manual <formato> de “corte de caja”).
- Se elabora depósito bancario después del “corte” (ver manual <formato> de llenado de depósitos bancarios)

### b) VENTA EFECTUADA A CREDITO

Ver manual de ventas a crédito (formato).

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS DE CONTADO

Se consideran ventas de contado aquellas pagadas en efectivo y/o equivalente en el momento de su realización.

1. En el momento de que el cliente decide y escoge el producto, el empleado de mostrador deberá de registrar la venta en la nota y/o factura respectiva, especificando la cantidad, código, descripción y precio de la mercancía vendida, verificando que ésta coincida con el cobro y, además, que el documento cumpla con las expectativas fiscales que el cliente solicita.
2. El empleado de mostrador entregará la nota y/o factura al cliente, quien posteriormente pasará a caja a liquidar la cuenta, donde recibirá el original del documento y la mercancía previamente pagada y con la leyenda de pagado.
3. La cajera registrará la venta en la máquina registradora, cobrará la mercancía vendida y la entregará verificando que coincida la descripción del documento con la mercancía física que se entrega. Guardará copia del documento originado por la venta.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS A CREDITO

Se consideran ventas a crédito aquellas efectuadas y por las cuales no se recibe efectivo en el momento de su realización y por las que se da un plazo para su pago.

Antes de autorizar un crédito, deberá de hacerse un estudio de crédito de los clientes que lo soliciten. El cliente deberá llenar una solicitud de crédito y someterse al estudio que lo determinará como solvente o no.

1. Se deberá contar con una lista de clientes aprobados para recibir crédito, previamente autorizados por la dirección. Dicha lista estará a disposición del encargado de tienda, quien deberá atender personalmente los créditos.
2. Cuando algún cliente incluido en la lista solicite el crédito, se le otorgará llenando el formato respectivo, formato de nota de ventas a crédito, que deberá firmar de conformidad, con la promesa de pago al tiempo que se determine; deberá pedirla con su respectivo vale.
3. El empleado de mostrador hará saber al encargado de tienda a la cajera, si el cliente solicita crédito; el encargado de tienda procederá de acuerdo al manual de procedimientos de ventas de contado.

4. El encargado de tienda y la cajera deberán guardar la información en la cartera de clientes y facturar la mercancía vendida, pasando una relación al encargado de cobranza y al departamento de contabilidad.
5. El encargado de tienda deberá estar pendiente del plazo dado al cliente para que liquide su cuenta y enviar la cobranza antes del día del término.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COBRANZA

Por cobranza se entiende todas aquellas cuentas por cobrar a favor de la empresa y que se necesita recuperar en un plazo determinado.

1. El encargado de cobranza recogerá todos los formatos de ventas a crédito, dejando una copia al encargado de tienda, para verificar y entregar posterior y adecuadamente la cobranza.
2. El encargado de cobranza visitará al cliente en su domicilio, presentando el formato de ventas a crédito firmado anteriormente por el cliente, la original y copia de la factura.
3. El encargado de cobranza está capacitado para recibir efectivo y/o equivalente y cuenta con fondo fijo de efectivo para dar cambio.
4. El encargado de cobranza entregará al cliente la factura correspondiente al formato de ventas de crédito, factura que el cliente deberá liquidar en ese mismo momento; de lo contrario, se aplicará la suspensión de su crédito y se hará acreedor a un interés moratorio del %.
5. El encargado de cobranza entregará a la cajera y al encargado de tienda una relación y/o informe de los créditos pagados

durante el día. Dicha información se incluirá en el formato de corte de caja.

6. El encargado de cobranza realizará un informe mensual de su cartera de clientes.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CORTE DE CAJA

Se entiende por corte de caja el procedimiento utilizado para verificar que el efectivo existente en caja sea igual a las ventas registradas de las operaciones de un día.

El procedimiento a seguir puede variar según la persona que lo realice, pero al final debe coincidir.

1. Primeramente, cerciorarse de que todas las ventas hayan sido registradas y sumar el total de todas las notas y facturas.
2. Teniendo ya el tabular de notas y facturas del días, se procede a contar el fondo de caja que deberá de estar respaldado por la documentación correspondiente. Dicho fondo deberá quedar completo para volver a operar al día siguiente. Todos los vales debidamente autorizados estarán en el fondo de caja hasta que sean cambiados por efectivo.
3. Una vez contado el fondo de caja, se procede a contar el efectivo restante, que deberá ser igual al tabular de las notas y facturas del día antes mencionado.
4. En caso de existir error, sea por faltante o sobrante, al final del día, deberá de levantarse un acta administrativa donde se estipule el error y la responsabilidad del que tiene contacto directo con el efectivo; dicho documento será anexado al corte de caja del día para hacer los ajustes respectivos.

5. Deberá usarse un formato para realizar los cortes de caja, donde se especifiquen datos como fecha, sucursal, responsable, consecutivo de notas y facturas, créditos otorgados y pagados en esa fecha, etcétera.
6. Se procede a hacer el depósito bancario respectivo, como se indica en el Manual de Procedimientos de Depósitos Bancarios.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE DEPOSITOS BANCARIOS

Considerando como depósitos bancarios, el importe de efectivo y/o equivalente que ampara el valor de las ventas diarias el que debe registrarse y depositarse en la cuenta fiscal bancaria.

1. Al fin del día después de hacer el corte de caja, la cajera llenará el depósito bancario poniendo mucha atención en que el número de cuenta sea el correcto y que el importe de la venta coincida con lo que se especifique en el depósito.
2. En el formato del depósito bancario deberá especificar los cheques foráneos y locales recibidos durante el día.
3. Como ya se mencionó la posibilidad de error de faltante o sobrante, el depósito reflejará este error, ya que al momento de contabilizar la operación resulta a cargo de la cajera.

Ya cerrada la venta, el vendedor deberá solicitar al almacén, mediante una orden de pedido o formato de requisición de mercancías, el producto vendido.

El almacenista se encargará de surtir el pedido y entregar al vendedor la relación de lo surtido, junto con una copia de esto al departamento de contabilidad, para la elaboración de factura. Todo esto deberá ser autorizado de antemano para controlar la salida de mercancías.

Una vez entregado el pedido al vendedor, éste procederá a entregarlo al cliente, no sin antes pasar a contabilidad por la factura respectiva, la cual deberá reunir todos los requisitos fiscales, además de los productos vendidos bien descritos.

El vendedor puede operar además como cobrador de sus propios clientes, llevando al día la cartera de los mismos, la cual es controlada por el departamento de contabilidad en el área de crédito y cobranzas.

En el momento en que el vendedor entrega la mercancía a sus clientes y sobra su factura, aparentemente termina su labor de venta, sin olvidar que deberá continuar atendiéndolo y realizar actividades de posventa, con el propósito de no dejar caer la venta ni de olvidar al cliente.

Una vez enterada la operación de la venta realizada por el vendedor al departamento de contabilidad en el área de crédito y cobranzas, el responsable del área deberá registrar la operación, considerando que:

- a) El vendedor entregó la mercancía al cliente y en el momento éste liquidó la factura respectiva. Teniendo el efectivo, el vendedor acude al departamento de crédito y cobranzas y hace entrega del efectivo y de la copia de la factura.

En el momento en que el responsable de crédito y cobranzas recibe el efectivo y la copia de la factura liquidada, procede a realizar el depósito bancario respectivo y a enterar al responsable de contabilidad su relación de créditos pagados en el día.

En ese momento, el responsable de contabilizar deberá realizar el registro contable siguiente:

<b>REGISTRO (1) EN POLIZA DE INGRESOS</b>		
<b>Cargo:</b>		
1102/1	Banco Bital	2,850.00
<b>Abono:</b>		
4101/1	Ventas	2,478.26
1107/1	IVA trasladado	371.74
<b>REGISTRO (2) EN POLIZA DE DIARIO</b>		
<b>Cargo:</b>		
1103/1/25	Cientes	2,850.00
<b>Abono:</b>		
4101/1	Ventas	2,478.26
1107/1	IVA trasladado	371.74

- b) El vendedor entregó la mercancía al cliente, pero éste no la liquidó en el momento, sino que pidió un plazo de 8 días para liquidarla. El vendedor, contando con la previa autorización para otorgar crédito a ese cliente que forma parte de la lista de clientes autorizados por la dirección, le otorgó el crédito.

El mismo día en que entregó la mercancía, se facturó al cliente, sólo que al regresar al departamento de crédito y cobranzas no cobró el efectivo, por

lo que la factura no se considera como liquidada y habrá que crearle su pasivo respectivo, generando, el responsable de contabilidad, el siguiente asiento:

<b>CREACION DE PASIVO SEGÚN FACTURA B2598</b>		
<b>Cargo:</b>		
1103/1/25	Cientes	2,850.00
4101/1	Ventas	2,478.26
1107/1	IVA trasladado	371.74

Posteriormente, al cumplir el plazo fijado del crédito, el vendedor entrega el efectivo al responsable de crédito y cobranzas, quien elabora el depósito bancario respectivo y realiza los siguientes registros contables:

<b>LIQUIDACION DE FACTURA B2598</b>		
<b>Cargo:</b>		
1102/1	Banco Bital	2,850.00
<b>Abono:</b>		
1103/1	Cientes	2,850.00

Ahora bien, como lo propone el objetivo inicial de este caso práctico, la empresa GRUPINSA desea incrementar la venta de su línea de impermeabilizantes durante el periodo. Para ello se requiere tomar en cuenta ciertas partidas de gastos necesarios y determinar si resulta conveniente para la empresa el lanzar una promoción, verificar si el volumen de ventas es el adecuado para absorber los gastos necesarios y, además, generar una utilidad deseada por la empresa.

Se manejarán tres productos a considerar para la promoción:

PRODUCTO	COSTO \$	PRECIO DE VENTA \$
1. Impertop A Reforzado	125.00	206.00
2. Top Total	405.00	628.00
3. Top Total Plus	498.00	806.00

GRUPINSA cuenta con un vendedor técnico capacitado para vender sus productos, quien recibe el 4% de comisión sobre ventas de contado y el 2% sobre ventas a crédito. La empresa le proporciona una camioneta para el reparto del producto, lo cual genera gastos de gasolina y combustible, mantenimiento, etcétera.\*

A continuación se señalan las operaciones y registros correspondientes:

---

\* El trabajo realizado para el desarrollo de esta tesis hizo posible la determinación de los porcentajes para la comisión del vendedor. En realidad, sólo se aplica el 4% sobre ventas generales, ya que la empresa no cuenta con una cartera de clientes excesiva. Si otorga créditos, pero no por plazos mayores a ocho días, por lo que se considera venta a crédito sólo para efectos contables.

1. GRUPINSA renta una bodega en donde almacena los productos a distribuir, para por este concepto \$5,000.00 mensuales. Además, la publicidad generada para lanzar la promoción de la línea de impermeabilizantes en la radio fue por \$1,250.00.

<b>ESQUEMA DIARIO</b>		
	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
(Arrendamiento bodega)	5,263.20	
IVA acreditable	789.48	
<b>Abono:</b>		
IVA retenido		526.32
ISR retenido		526.32
Bancos		5,000.00
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
(Publicidad)	1,062.50	
IVA acreditable	159.38	
<b>Abono:</b>		
Bancos		1,221.88

2. El vendedor reporta las siguientes ventas:

PRODUCTO	UNIDADES CONTADO	UNIDADES CRÉDITO
Impertop A Reforzado	50	15
Top Total	20	15
Top Total Plus	25	20

	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
Bancos	49,231.50	
<b>Abono:</b>		
<b>Ventas contado</b>		
Producto Impertop A Ref.		10,300.00
Producto Top Total		12,360.00
Producto Top Total Plus		20,150.00
IVA causado		6,421.50
<b>Cargo:</b>		
Cientes	32,752.00	
<b>Abono:</b>		
<b>Ventas crédito</b>		
Producto Impertop A Ref.		3,090.00
Producto Top Total		9,270.00
Producto Top Total Plus		16,120.00
IVA causado		4,272.00

	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
<b>Costo de ventas contado</b>		
Producto Impertop A Ref.	5,300.00	
Producto Top Total	12,360.00	
Producto Top Total Plus	20,150.00	
<b>Abono:</b>		
Almacén		37,810.00
<b>Cargo:</b>		
<b>Costo de ventas crédito</b>		
Producto Impertop A. Ref.	1,590.00	
Producto Top Total	5,160.00	
Producto Top Total Plus	8,460.00	
<b>Abono:</b>		
Almacén		15,210.00
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
(Comisión del vendedor 4%)	1,712.40	
(Comisión del vendedor 2%)	569.60	
IVA acreditable	342.30	
<b>Abono:</b>		
Bancos		2,624.30

3. El vendedor cuenta con un sueldo base de \$1,300.00 mensuales con una retención del 10% de ISR.

	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
Sueldos	1,300.00	
<b>Abono:</b>		
Bancos		1,170.00
ISR ret.		130.00

4. Se paga mantenimiento de camioneta por \$570.00, además de \$1,600.00 por curso de capacitación y actualización de vendedores técnicos 1999.

	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
Mantenimiento vehículo	570.00	
Capacitación	1,600.00	
IVA acreditable	325.00	
<b>Abono:</b>		
Bancos		2,495.00

5. El importe de la depreciación es de \$200.00.

	\$	\$
<b>Cargo:</b>		
<b>Gastos de venta</b>		
Depreciación	200.00	
<b>Abono:</b>		
Depreciación acumulada		200.00

## ESQUEMAS DE MAYOR

VENTAS	BANCOS	
10,300.00	49,231.50	5,000.00
12,360.00		1,221.88
20,150.00		2,624.30
3,090.00		1,170.00
9,270.00		2,495.00
16,120.00		
71,290.00	49,231.50	12,511.18
	36,720.32	
GASTOS DE VENTA	COSTO DE VENTA	
5,263.20	5,300.00	
1,062.00	12,360.00	
1,712.40	20,150.00	
569.60	1,590.00	
1,300.00	5,160.00	
570.0	8,460.00	
1,600.00		
200.00		
12,277.70	53,020.00	

**IVA CAUSADO**

6,421.50
4,272.00
10,693.50

**IVA ACREDITABLE**

789.48
159.30
342.30
325.00
1,616.16

**ALMACEN**

37,810.00
15,210.00
53,020.00

**CLIENTES**

32,752.00
32,752.00

**IVA RETENIDO**

526.32
526.32

**ISR RETENIDO**

526.32
526.32

**DEPRECIACION**

200.00
200.00

**ISPT**

130.00
130.00

<b>BALANZA DE COMPROBACION</b>			
	<b>DEBE</b> <b>\$</b>	<b>HABER</b> <b>\$</b>	<b>SALDO</b> <b>\$</b>
Ventas		71,290.00	71,290.00
Bancos	49,231.50	12,511.18	36,720.32
Gastos de Venta	12,277.70		12,277.70
Costo de Venta	53,020.00		53,020.00
Almacén		53,020.00	53,020.00
Clientes	32,752.00		32,752.00
Depreciación		200.00	200.00
IVA causado		10,693.50	10,693.50
IVA acreditable	1,616.16		1,616.16
IVA retenido		526.32	526.32
ISR retenido		526.32	526.32
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>148,897.36</b>	<b>148,897.36</b>	<b>148,897.36</b>

### PRORRATEO PRIMARIO

#### COSTOS DE DISTRIBUCION

Comisión vendedor	\$2,282.99	Costo Dist.	Variable
Sueldos	1,300.00	" "	Fijo
Mantenimiento vehículo	570.00	" "	Variable
Capacitación	1,600.00	" "	Variable
Depreciación	200.00	" "	Fijo
	<u>5,952.00</u>		

### PRORRATEO SECUNDARIO

$$\frac{\text{COSTO DE DISTRIBUCION} = 5,952}{\text{VENTAS} \quad 71,290} = 0.0835$$

#### COSTO DE DISTRIBUCION EN FUNCION DE VENTAS

	PRODUCTO		
Top A Ref.	13,390	0.0835	1,118.00
Top Total	21,630	0.0835	1,806.00
Top Total Plus	<u>36,270</u>	0.0835	<u>3,028.00</u>
	71,290		5,952.00

<b>ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Producto</b>			
	<b>A Ref.</b>	<b>Top Total</b>	<b>Top Total Plus</b>	<b>Total</b>
Ventas contado unid.	50	20	25	
Ventas valor	10,300	12,360	20,150	42,180
Ventas crédito unid.	15	15	20	
Ventas valor	3,090	9,270	16,120	28,480
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>13,390</b>	<b>21,630</b>	<b>36,270</b>	<b>71,290</b>
- MENOS				
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Contado	6,250	8,100	12,450	26,800
Crédito	1,875	6,075	9,960	17,910
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>8,125</b>	<b>14,175</b>	<b>22,410</b>	<b>44,710</b>
<b>MARGEN EN VENTAS</b>	<b>5,265</b>	<b>7,455</b>	<b>13,860</b>	<b>26,580</b>
- MENOS				
<b>COSTO DE DISTRIBUCION</b>	<b>1,118</b>	<b>1,806</b>	<b>3,028</b>	<b>5,952</b>
<b>Utilidad después de C.D.</b>	<b>4,147</b>	<b>5,649</b>	<b>10,832</b>	<b>20,628</b>

## CONCLUSIONES

La elaboración de este trabajo de tesis ha permitido conocer el área de ventas e introducirse al tema, obteniendo beneficios no sólo propios, sino también para GRUPINSA, empresa considerada pequeña, la cual tiene la posibilidad de expandir sus productos y tener mejores resultados en mercadotecnia y capacitación. En esta empresa, el papel de la contabilidad tuvo que hacer su trabajo desde el momento de pedir al vendedor un incremento de las ventas globales, el determinar cuánto debería traer como ingreso para la empresa, cuánto debería ganar, sueldo base y comisiones, reportes de ingresos, administrativos y de control, etcétera. Todo esto es controlado por contabilidad.

Cabe aclarar que, con relación a los costos de distribución para GRUPINSA, éstos no se consideran por el hecho de que los fletes son pagados por la compañía en México, lo cual permite que el rango de mayor importancia para los costos de distribución es absorbido por México. Sin embargo, en el caso práctico de este estudio, sí se aplican costos de distribución en lo que se refiere al vendedor.

Paso a paso, siguiendo la secuencia de este trabajo, se concluye que debe existir control en todos los departamentos; pero el control principal debe darse en los inventarios, pues, de lo contrario, el control en ingresos no sería real si se controla sólo efectivo, un efectivo que no

se sabe a qué corresponde: si a un real y confiable inventario, o simplemente a lo que los empleados quieren enterar como ingreso neto de ventas por el día.

El conocimiento de los inventarios hace posible el crecimiento de las empresas en cuestiones de activos, los cuales permiten el financiamiento de las mismas, creándose así un ciclo: inventarios-ingresos-activos-financiamientos-inventarios, lo que permite obtener información adecuada y, posteriormente, la toma de decisiones acertadas. Por ello, se concluye que, para lograr el éxito, es importante contar con equipo suficiente (por ejemplo, equipo de cómputo) para controlar tanto los inventarios como los ingresos.

Por otro lado, con respecto a la capacitación del personal, es relevante que se lleve a cabo, ya que hace de la pequeña empresa un negocio a la vanguardia con crecimiento y éxito, pues creará personal consciente y con deseos de obtener un mejor nivel de vida.

El conocimiento del mundo de las ventas es inmenso, ya que incluye al mercado, clientes, productos, marcas, competencia y demás conceptos que amplían el panorama y que constantemente se están innovando. El tener otra perspectiva no sólo desde el punto de vista contable del cargo y del abono, sino de cómo realizar una venta y el trabajo que implica esto, debe ser considerado de suma importancia por la empresa, la cual debe tener en cuenta que, para poder destinar sus ingresos generados por las ventas, deberá administrar adecuadamente esos ingresos, con la seguridad de que han sido reportados con

veracidad, comparando y enfatizando los inventarios y demás activos que hacen posible que la organización exista y crezca.

El uso e introducción de manuales de procedimientos de las funciones que realiza el personal, resulta importante e interesante, porque les permite conocer realmente cuáles son sus funciones y cómo desarrollar sus tareas, evitando así que tomen indebidamente la responsabilidad y lleven al fracaso a la empresa, o pierdan su trabajo por no realizarlo conforme a lo que se les indicó.

Se considera que este trabajo de tesis favorece a toda empresa, incluyendo a GRUPINSA, porque hace una síntesis de varios temas de interés para el lanzamiento de su vendedor al campo, valorando la necesidad y beneficios que éste aporte a la empresa. Asimismo, permite conocer algunos aspectos de control que se explican en los manuales (con los cuales no contaba GRUPINSA) y que serán de mucha utilidad.

Los temas abarcados en este estudio ayudarán a los administradores, gerentes y directivos de cualquier empresa a tomar decisiones con conocimiento del tema, así como a conocer la información financiera necesaria para el buen funcionamiento y prosperidad de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

FISHER, Laura, *Mercadotecnia*, 2ª. ed., México, McGraw-Hill, 1993, 437 p.

GARCIA, Martínez, Munch, Galindo, *Fundamentos de administración*, 5ª. ed., México, Editorial Trillas, 1997, 240 p.

GINEBRA, Juan y Rafael Arana de la Garza, *Dirección por servicio. "La otra calidad"*, México, McGraw-Hill, 1998.

MONGE, Francisco, *Servicios de calidad*, México, Centro de Desarrollo Integral Comex, 1997.

MONGE, Francisco, *Ventas*, México, Centro de Desarrollo Integral Comex, 1997.

MORENO FERNANDEZ, Joaquín A. y Sergio Rivas Merino, *La administración financiera del capital de trabajo*, México, IMCP, 1997, 311 p.

### OTRAS FUENTES:

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ABREVIADO, Tomo VI, Argentina, Espasa, Calpe, S.A., 1945.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoría*, 16ª ed., México, tomo I, IM.C.P., 1998