308902
13
24

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE UN ÁREA COMERCIAL

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTA COMO TESIS

MARIA DE LOURDES LALIEU REYGADAS

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MÉXICO, D.F. JUNIO, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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 mi Padre, por haberme permitido realizar
con éxito estos estudios universitarios.

A mis padres, por su apoyo, preocupación, impulso y
comprensión en todos los momentos de mi vida.
Gracias por su paciencia, consejos, ejemplo y dedicación.

A mis queridísimos hermanos, Luis, Mauricio, Eduardo y José Alejandro,
por su amistad, cariño y apoyo incondicional de siempre.

A mi Universidad y todos mis profesores, por su esfuerzo
y sus enseñanzas.

Al Lic. Gustavo Palafox, por su dirección para
sacar adelante este trabajo profesional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Conceptos generales. 5
2. El proceso administrativo. 11
   - 2.1. Funciones de la administración. 12
   - 2.2. Ambiente de la organización. 15

CAPÍTULO II. LA PLANEACIÓN, EL CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES.

1. La planeación como parte del proceso administrativo. 17
   - 1.1. La planeación y la toma de decisiones. 20
   - 1.2. Necesidad de la flexibilidad. 23
   - 1.3. Etapas fundamentales de la planeación. 24
   - 1.4. Errores en los que puede incurrirse por falta de planeación. 28
2. La presupuestación como herramienta principal de la planeación.
   - 2.1. Concepto e importancia. 30
   - 2.2. Clasificación y tipos de presupuestos. 34
   - 2.3. El proceso presupuestal. 39
3. La necesidad del control en el desempeño organizacional. 42
   - 3.1. La relación entre la planeación y el control. 43
   - 3.2. El proceso de control. 44
   - 3.3. Sistemas de control. 47
   - 3.4. El control presupuestal. 51
   - 3.5. El control como base para la toma de decisiones. 53
   - 3.6. Herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones. 54

4. Mejora continua. 56

CAPÍTULO III. LA FUNCIÓN COMERCIAL.

1. Objetivos, alcance y metas de la función comercial. 59
   1.1. ¿Qué es un área comercial? 61
2. Variables críticas de desempeño de la función comercial. 66
3. Planeación, control y toma de decisiones en un área comercial. 69
4. Plan comercial. 74
   4.1. Pronósticos y presupuestos. 74

CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE UN ÁREA COMERCIAL.

1. Control gerencial.
   1.1. El proceso de control gerencial. 81
   1.2. Problemas que pueden existir durante el proceso de control. 84
   1.3. Tipos de control. 85
2. Métodos para la evaluación y control del desempeño de un área comercial. 86
   2.1. Análisis de ventas reales y de participación en el mercado. 87
   2.2. Análisis de costos. 91
   2.3. Auditorías comerciales. 93
3. Diseño y elaboración de sistemas de evaluación y control del desempeño. 95
   3.1. Características de los sistemas de control. 95
4. Análisis, evaluación y control de la función comercial y su desempeño financiero. 97
   4.1. Evaluación del desempeño financiero. 104
   4.2. Métodos de control de gastos. 105
5. Medida de la productividad. 108

CAPÍTULO V. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

1. Canales de distribución física. 112
2. Tipos de distribución. 115
3. Intermediarios o comercializadores de productos. 116
   - 3.1. El canal de distribución mayorista. 118
   - 3.2. El canal de *distribución minorista.* 120
   - 3.3. El sistema de distribución física. 121

CAPÍTULO VI. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE UN ÁREA COMERCIAL (CASO PRÁCTICO).

1. Antecedentes. 125
2. El proceso de planeación. 125
3. *Estructura organizacional.* 126
   - 3.1. Organigrama general de la organización. 127
   - 3.2. Ubicación del área comercial dentro del contexto organizacional. 127
   - 3.3. Estructura del área comercial. 128
   - 3.4. Actividades principales del área de operación o logística comercial. 131
   - 3.5. Control y evaluación del desempeño. 133
4. Modelo para la evaluación del desempeño financiero de un área comercial. 134
   - 4.1. *Análisis presupuestal* (análisis financiero). 135
   - 4.2. Análisis de otros indicadores de desempeño. 153

CONCLUSIONES. ***157***

ANEXOS. ***161***

BIBLIOGRAFÍA GENERAL. ***163***

INTRODUCCIÓN

El entorno en el cual se desarrollan actualmente las empresas exige cada vez más, mejores resultados y actuar con mayor productividad para tener una mayor competitividad en el mercado. Motivo por el cual es de vital importancia generar métodos de control que permitan desarrollar las actividades de la empresa con mayor eficacia y eficiencia, de acuerdo con el fin para el cual fue creada, los objetivos establecidos, metas y propósitos de la organización.

El control implica evaluación del desempeño, por lo que un adecuado sistema de control favorecerá a la medición adecuada del desempeño, de tal manera que sea posible detectar los puntos débiles o aquellos que disminuyen la productividad y así poder tomar las decisiones y medidas correctivas necesarias para mejorar la eficiencia de la organización.

Esta tendencia cada vez mas fuerte a obtener más y mejores resultados, debe llevarnos a detectar la necesidad de medir el desempeño real de la operación contra el planeado o presupuestado.

Las empresas comerciales, necesitan ser cada vez más competitivas en este entorno actual debido a que la competencia es cada vez mas fuerte y mas agresiva. Por tal motivo tanto los ingresos y egresos que generan deben controlarse de manera adecuada para poder sobrevivir.

Dentro de una empresa comercial, se puede decir que la principal fuente de ingresos y egresos proviene de la actividad realizada y coordinada por el área comercial, la cual se encarga de llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y metas en cuanto a ventas propuestas por la alta dirección para cumplir con el objetivo general de la organización. Para cumplir con dichas metas, el área comercial cuenta con una serie de presupuestos tanto de ventas como de gastos, en base a los cuales guía la actividad de la fuerza de ventas.

En muchos casos, el principal objetivo del área comercial es cubrir los objetivos de ventas establecidos, sin pensar en los gastos que se generan, ni la forma en que se consiguen dichos objetivos. Por tal motivo, es de vital importancia evaluar el desempeño global del área comercial, así como la forma en que ésta cumple con los objetivos de ventas establecidos por la alta dirección. Es decir, se debe evaluar en primer lugar, si se cumplen los objetivos establecidos, así como la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos.

Otra razón importante para evaluar el desempeño de un área comercial, radica en que la información resultante de dicha evaluación o medición es de gran apoyo para la toma de decisiones directivas en cuanto al rumbo que debe tomar la organización. Por tanto, dependiendo de la eficacia de dicha información, se tendrán los elementos para una toma de decisiones acertada.

Por otro lado, los presupuestos son una herramienta muy poderosa que ayuda a la organización a cumplir sus metas y objetivos. Pero muchas veces, aunque dichos presupuestos se conocen y se elaboran en la organización, no se utilizan para medir el desempeño; es decir, no se controlan ni se administran de manera adecuada. Por tal motivo éstos deben revisarse y medirse contra la operación real, para obtener información que facilite la toma de decisiones posteriores, y medir el desempeño actual de la organización.

En este trabajo, se pretende establecer una propuesta para evaluar el desempeño de un área comercial, de tal manera que los resultados obtenidos favorezcan la toma de decisiones y el control general de su actividad.

En el capítulo I se da una breve introducción a lo que es la empresa; su entorno, elementos, fines, así como aquellas variables que deben definirse para darle forma a lo que es la empresa. También se describe brevemente lo que es el proceso administrativo, para enmarcar la evaluación del desempeño desde la planeación hasta el control como funciones de la administración.

Para poder evaluar el desempeño, deben existir normas y parámetros de medición que sirvan de base para determinar si ha sido adecuado o no. El capítulo II, describe con mayor profundidad las funciones de planeación, el control y la toma de decisiones, indicando las etapas principales en cada uno de los procesos, así como también la importancia de dichas actividades para la evaluación del desempeño. El punto de partida es la planeación, la cual involucra una serie de decisiones sobre los medidores del desempeño, que servirán de base para ejercer el control.

En el capítulo III se exponen los objetivos, alcances y metas del área comercial. El ambiente en el que se desarrolla dentro de la organización, su importancia y las funciones principales de la misma.

El capítulo IV describe los puntos principales para la evaluación y control del desempeño de un área comercial. Se explica brevemente el proceso de control gerencial, algunos de los métodos de control de la actividad del área comercial y en qué consiste un sistema de evaluación y control del desempeño. Finalmente se describe en que consiste el análisis, evaluación y control de la función comercial.

El capítulo V describe las funciones básicas de la comercialización y distribución física de los productos, para llegar al consumidor final. Estas funciones son de vital importancia ya que si no hay un cliente o mercado no hay actividad comercial.

Por último, en el capítulo VI, se ha elaborado una propuesta o caso práctico sobre cómo puede efectuarse la evaluación del desempeño financiero de un área comercial. En este modelo, se describen los diversos comparativos que pueden efectuarse para medir y evaluar el desempeño como base para la toma de decisiones e incremento de la productividad.

CAPÍTULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. CONCEPTOS GENERALES.

Cualquier tipo de empresa ya sea comercial o industrial, para lograr una permanencia a lo largo del tiempo y ser capaz de proporcionar un producto o servicio útil a la sociedad, tiene la necesidad de generar utilidades. De ahí la importancia de que cada área que compone a la empresa conozca su desempeño financiero, así como el impacto que su actividad económica tiene en los resultados de la misma. *"Si los lugares del directorio estuviesen ocupados por arcángeles en lugar de empresarios, de todos modos tendrían que ocuparse de la rentabilidad, a pesar de su falta total de interés personal en la realización de ganancias. (...) La primera prueba de cualquier empresa no es la maximización de la ganancia, sino la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica y de ese modo evitar pérdidas".*[1]

Esta es la razón por la cual todas las empresas ya sean lucrativas o no lucrativas; públicas o privadas; industriales, comerciales, de servicios; entre otras, deben analizar sus actividades y desempeño financiero, dentro de cada una de las áreas que las componen.

Isaac Guzmán Valdivia define la empresa como *"una unidad económica y social en la cual capital, trabajo y dirección, se coordinan para realizar una producción o servicio socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común".*[2]

Esta definición involucra los elementos esenciales de la empresa:

---

[1] Drucker, P. *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, pág. 43.
[2] Guzmán Valdivia, I. *La sociología de la empresa*, pág. 28.

- *Recursos económicos* (Capital e inversión).
- *Recursos materiales* (Insumos).
- *Fuerza humana* (Dirección - Trabajo - Operación).
- *Recursos tecnológicos* (tecnología y equipo).

Otros elementos que también se deben considerar al hablar de la empresa son:

- El *ambiente* tanto interno como externo, en el cual se desarrolla la organización. Este ambiente incluye clientes, competencia, entorno económico, tecnológico, político y social, entre otros.[3]
- El *bien o servicio útil* que proporciona a la sociedad.

Una empresa es lo que las gentes que la forman son. En sí una empresa se puede definir también por sus propios objetivos. Toda empresa debe contar con un objetivo general formado por el conjunto de varios objetivos específicos que deben enfocarse al logro del objetivo principal. Los principales objetivos que debe tener cualquier empresa son los siguientes:

a) Proporcionar un producto y/o servicio útil a la sociedad.
b) Generar un valor económico agregado suficiente.
c) Generar una remuneración humana suficiente y adecuada.
d) Poseer una capacidad de auto-continuidad[4] y trascendencia.
e) Propiciar el desarrollo profesional y humano de sus miembros.
f) Ser un apoyo para el desarrollo económico de la sociedad.

Esto confirma lo erróneo de la idea de que la empresa sea únicamente "una organización para obtener ganancias". Una empresa no es solo ganancias, debe buscar tanto su crecimiento

[3] *Vid infra*, pág. 15-16
[4] *Cfr.*, Llano Cifuentes, C. *Análisis de la Acción Directiva*, pág. 46.

como el de sus integrantes, debe buscar el logro de su responsabilidad social y su permanencia en el tiempo.

Toda empresa que desee permanencia en un ambiente económicamente activo y cambiante deberá tener ciertos fines muy específicos los cuales servirán de apoyo para el logro de sus metas y objetivos.

Según Peter Drucker el propósito, es decir la tarea específica de una empresa, es *"crear un cliente"*. Esto es muy importante ya que sin clientes no hay una necesidad o deseo por satisfacer, por tanto no hay mercado; y sin mercado, no hay posibilidad de la existencia de la empresa.

Las dos funciones básicas de la empresa que se desprenden de su propósito principal de crear un cliente son: la comercialización y la innovación, que son aquello que produce los resultados de la empresa necesarios para cumplir sus objetivos principales. Pero todo aquello que se utiliza para el logro de estas dos funciones son los insumos, que se pueden traducir en gastos; de ahí la importancia de un análisis exhaustivo de los mismos, para medir la rentabilidad de la organización.[5]

La *comercialización* es lo que distingue a la empresa de las demás organizaciones humanas, y es lo que la hace ser empresa. La *innovación* es la creación de nuevos bienes y/o servicios mejores y más económicos, con nuevos potenciales de satisfacción de acuerdo a las exigencias del mercado, y para lograrlo hay que tomar en cuenta ciertas premisas como son: en qué negocio nos encontramos, quiénes son nuestros clientes y que es lo que buscan, cuáles son nuestras expectativas futuras en cuanto a liderazgo y participación de mercado, cuáles son nuestras metas de mejora, cuáles son nuestras ventajas y oportunidades respecto a la competencia, qué tan fuerte es ésta, qué estrategias y políticas deben seguirse para lograr los objetivos, entre otros.

[5] Drucker, P. *La Gerencia.*, pág. 44.

Innovación es *"convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades de actividad rentable".*[6]

La comercialización es una función con tal importancia actual, que no puede verse por separado de las otras funciones de la empresa como son: Finanzas, Personal, Producción, Sistemas, etc., quienes apoyan para que esta función se realice adecuadamente.

Bajo esta concepción la meta de una empresa comercial debe ser la satisfacción de las necesidades del cliente.

La función administrativa de la empresa es la utilización productiva de los recursos para cumplir con el propósito de crear un cliente, a lo cual se llama productividad: la mejor utilización de los recursos, y que significa un equilibrio entre todos los factores de la producción que proporcionará el mejor producto con el mínimo esfuerzo.[7]

El desempeño de la organización se mide por las ganancias obtenidas de la comercialización, innovación y productividad.

En los párrafos anteriores se han enunciado varios conceptos que es importante definir, así como otros mas que en conjunto le dan forma y engloban lo que es la empresa:[8]

1. Definición de negocio: Es saber en qué negocio nos encontramos, es decir el motivo o necesidad que propició la creación del negocio.

---

[6] *Ibidem* pág. 48.
[7] *Idem.*
[8] La mayoría de estos conceptos han sido tomados de H. Koontz / H. Weihrich, *Administración una perspectiva global*, y J. Stoner / R. E. Freeman / D. Gilbert Jr., *Administración*.

2. *Visión de la organización:* Es ver a la organización como un todo, y a cada una de sus partes individualmente, analizando las relaciones que existen entre ellas; así como también las expectativas de lo que se pretende llegar a ser en el futuro.[9]

3. *Misión:* Es la razón de ser o de existir de la organización, el motivo por el cual existe y se desempeña como tal.

4. *Propósitos:* Es la misión u objetivo principal de la organización. Es la función social de la organización. *"Toda organización tiene una misión y propósitos específicos, es decir una determinada función social. Lo cual significa un rendimiento económico. Esta es una tarea de la administración que hace distinta a una empresa lucrativa de una que no lo es. En la empresa comercial o industrial el desempeño económico es la justificación racional y el propósito".*[10]

5. *Metas y objetivos:* Son los fines hacia los cuales los miembros de la organización dirigen todos sus esfuerzos. Es lo que pretende alcanzar la organización.

6. *Estrategia:* Es la determinación del propósito o misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para lograr dichos propósitos. Es la respuesta de la organización a su entorno, a lo largo del tiempo. Las estrategias *"son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo".*[11]

7. *Planes:* Son el conjunto de propósitos, misión, objetivos específicos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos para el logro del objetivo principal de la organización.

---

[9] Beckhard, R. / Pritchard, W. *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*, pág 36.

[10] *Cfr.* P. Drucker, *La Gerencia, op. cit.*, págs. 29-30.

[11] David, F. *Conceptos de administración estratégica*, pág 11.

8. *Programas:* Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, actividades, pasos a seguir, recursos a emplear y todos los elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación, en orden y oportunidad para un lapso determinado de tiempo.

9. *Políticas:* Son declaraciones o interpretaciones generales escritas o no, que guían el pensamiento durante la toma de decisiones. Lineamientos generales para la toma de decisiones.

10. *Procedimientos:* Son planes que establecen la metodología a seguir para manejar las actividades presentes y futuras que se efectúan con regularidad. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan exactamente las actividades que se deben realizar.

11. *Valores y filosofía:* Es la forma de hacer las cosas en la organización, los cuales forman parte de la cultura de la misma. Son las creencias compartidas por los miembros de la organización y las normas generales que rigen su comportamiento.

12. *Estructura:* Es la interrelación de los diversos componentes de la organización, la cual depende de la estrategia que siga la misma para el logro de sus objetivos. Es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Todos estos conceptos son la base para llevar a cabo la Administración efectiva y eficiente de la empresa.

Por *eficiencia* se puede entender el hacer correctamente las cosas, y *eficacia* es hacer las cosas correctas.[12] Es decir, eficiencia es hacer las cosas bien, aprovechando todos los recursos disponibles, para hacer lo que se debe hacer (eficacia) determinando los objetivos apropiados.

La evaluación del desempeño de una organización va muy de la mano con la eficiencia, ya que se puede decir que una organización es eficiente cuando sus dirigentes obtienen los objetivos y metas propuestas con el mínimo necesario de recursos disponibles; y para esto existen varias herramientas útiles que más adelante se analizarán, como son los presupuestos.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración *"es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización".*[13]

En esta definición se incluyen cuatro de las principales funciones básicas de la Administración, las cuales se integran en lo que se conoce como el *"proceso administrativo"*. Dichas funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. A estas funciones básicas del proceso administrativo, se puede añadir la ejecución. *(Fig. 1.1.)*

---

[12] *Cfr.* Stoner, J. / Freeman, R. / Gilberth, D., *Administración*, pág. 9

[13] *Ibidem*, pág. 11.

Figura 1.1. Actividades del proceso administrativo.

La administración involucra la coordinación de los esfuerzos individuales de los miembros de la organización para el logro de los objetivos y metas propuestos, por lo que la administración también puede definirse como *"el proceso de mantener y diseñar un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas:*

1. *Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección, ejecución y control.*
2. *La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, lucrativas o no lucrativas; comerciales, industriales o de servicios; etc.*
3. *Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.*
4. *La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.*
5. *La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia".*[14]

2.1. Funciones de la administración.

Todos los miembros de la organización independientemente de su nivel jerárquico o de responsabilidad realizan actividades administrativas, aunque el tiempo que dediquen a cada una de ellas puede variar. Según ciertas investigaciones los ejecutivos de alto nivel dedican la mayor parte

[14] Koontz, H. / Weihrich, H., *Administración*, pág. 4.

de su tiempo a actividades de organización y planeación; los gerentes de nivel medio y supervisores de primera línea a actividades de dirección.

1. *Planeación:* Henri Fayol la define como el poder predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes. Otros autores la definen como la directriz del cambio en un sistema social; decidir en forma anticipada que es lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo hará. *"Es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que se establece dentro de la organización, para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño actual y retroalimentación para la introducción de un nuevo ciclo de planeación" (George A. Steiner).*[15] Es la fijación de objetivos y desarrollo de cursos de acción para lograrlos. Glenn A. Welsch define la planeación o planificación como él le llama, como "el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir las deficiencias existentes".[16]

2. *Organización: "Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las mismas para el logro de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y las medidas para coordinar tanto horizontal como verticalmente en la estructura organizacional. Es el establecimiento intencional y formalizado de los papeles y puestos que deben desempeñar las personas en una organización, para asegurar que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas. Se debe aclarar*

[15] *Apud.*, Koontz, H., *Administración*, pág. 117.
[16] Welsch, G. A. / Hilton, R. W. / Gordon, P. N. *Presupuestos, planificación y control de utilidades*, pág. 3.

perfectamente quién realizara cada actividad y quién es el responsable de ciertos resultados".[17]

3. *Integración de personal o administración de recursos humanos:* Implica el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización, y evaluación del desempeño. Se puede definir como *"cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear carreras, remunerar, capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puesto, para que puedan cumplir con sus tareas de modo eficaz y eficiente".*[18] Esta función implica también el desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado para el desempeño de los empleados, a quienes hay que apoyar, recompensar y desarrollar por lograr los objetivos de la organización y procurar que se sientan satisfechos.

4. *Dirección: "Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración".*[19] Involucra aspectos como la motivación, liderazgo y comunicación.

5. *Ejecución:* Se refiere a la puesta en práctica de las actividades planeadas. Es la materialización de aquello que se debe hacer para el logro de los objetivos.

6. *Control: "Es la medición y toma de medidas correctivas del desempeño tanto individual como organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Es la medida del desempeño contra las metas y los planes, en donde se muestran las*

[17] *Ibidem*, págs. 20, 244.
[18] *Ibidem*, pág. 356.
[19] *Ibidem*, págs. 21, 460.

desviaciones de los estándares para poder tomar medidas correctivas".[20] *"Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas".*[21]

Todas estas funciones se realizan dentro del ambiente en el cual se desempeña la organización. Este ambiente influye en la realización de estas actividades por lo que resulta de gran importancia entender tanto el ambiente interno como el ambiente externo de la organización.

2.2. Ambiente de la organización.

Toda empresa desempeña sus funciones dentro de un ambiente interno y otro externo. El ambiente interno incluye: todos aquellos factores que afectan el desempeño dentro de la organización como son la administración de la empresa, estructura organizacional, operaciones, políticas y procedimientos, estrategias, relaciones laborales, ambiente de trabajo, entre otras.

Dentro del medio ambiente externo, son muchos los factores que pueden afectar las operaciones de la organización, por tal motivo la empresa debe detectar aquellas fuerzas del ambiente que impactan principalmente en sus resultados. El medio ambiente externo a la organización se refiere a todos aquellos factores fuera de la organización, pero que mantienen alguna relación con ella, y son principalmente:

a) *Factores económicos:* capital, trabajo, variables económicas como son tasas de interés, PIB, inflación, tipo de cambio; empleo, políticas fiscales y tributarias, clientes, competencia, niveles de precios, entre otras.

[20] *Ibidem*, págs. 21, 578.
[21] Welsch, G. A., *op. cit.*, pág. 4.

b) *Factores sociales y culturales:* ambiente, nivel educativo, valores, actitudes, deseos, expectativas, creencias y costumbres.

c) *Factores demográficos:* Estructuras de edad, tasas de nacimiento y mortandad, actitudes de los consumidores, el ambiente natural.

d) *Factores políticos y legales:* Panorama político, conductas gubernamentales, estabilidad o inestabilidad política, leyes y normas gubernamentales, regulación de los negocios.

e) *Factores tecnológicos:* Se refieren a la forma de hacer las cosas, incluye variables como son la comunicación e información, y están muy relacionados con el tiempo. Se refiere también a la innovación de nuevos productos y/o servicios.

f) *Factores éticos:* Conductas morales. Estándares de la cultura personal en general.

g) *Factores internacionales:* Paridad cambiaria, barreras comerciales, globalización, acuerdos comerciales, ventajas competitivas, Joint Ventures, entre otros.

Por otro lado existen otro tipo de elementos externos que también tienen influencia sobre las organizaciones como por ejemplo: la competencia, el mercado, consumidores, proveedores, acreedores, distribuidores, entidades gubernamentales, sindicatos de trabajadores e instituciones financieras. Dentro de los elementos internos de gran importancia también para la organización se encuentran: los dueños de la organización, los accionistas, el consejo de administración y los empleados.

La administración de una empresa debe buscar constantemente las fuerzas y oportunidades que le presenta el mercado y el ambiente en el cual se desarrolla. La empresa no solo debe buscarlas sino crearlas.

CAPÍTULO II

LA PLANEACIÓN, EL CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES

1. LA PLANEACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La planeación es la primera actividad del proceso administrativo y es una función que debe realizarse continuamente, ya que en cualquier momento es necesario el desarrollo de nuevos planes, así como la replanificación por el proceso de retroalimentación constante que debe existir.

Esta etapa consiste en definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo; elegir los medios para alcanzar dichas metas y objetivos; detectar, establecer y otorgar responsabilidades así como niveles de autoridad y recursos a utilizar; desarrollar e integrar las actividades y acciones a seguir mediante un sistema eficiente de operaciones para lograr las metas y objetivos propuestos.

La planeación es una de las actividades mas importantes de la organización, ya que en cualquier tipo de problema que se presenta, necesariamente deben realizarse funciones propias de la planeación; como son: detectar cuál es el problema y por qué se ha originado (esto es, realizar una definición clara de la situación); generar una lluvia de ideas con posibles soluciones, de las cuales se seleccionan aquellas que son las mas viables y de posible realización. Se efectúa una evaluación de los posibles resultados de dichas alternativas para detectar cuál de ellas es la mas conveniente, y se procede a generar un programa o plan de acciones a seguir para conseguir los resultados planeados. Para esto la empresa cuenta con una estructura formada principalmente por recursos humanos (personal que labora en la organización), materiales (instalaciones, recursos financieros) y técnicos (sistemas, procedimientos, nuevas tecnologías).

Hoy en día existen muchas empresas en las que sus dirigentes no ven la necesidad de efectuar un proceso de planeación y control; o simplemente consideran que no hay tiempo para

realizar este tipo de actividades. Pero si estas personas se dieran realmente cuenta de los beneficios que trae el efectuar una buena planeación y un adecuado sistema de control, seguramente cambiarían de opinión.

La planeación es el punto de partida de todas las demás actividades del proceso administrativo. Sin ella sería imposible realizar de manera adecuada cualquier otra actividad del mismo.

La planeación nos define cuáles son los objetivos a lograr y cómo se alcanzarán. Ayuda a definir el tipo de estructura organizacional necesaria (Organización), así como el tipo de personas necesarias para realizar las actividades planeadas (Integración). Nos da la pauta para saber como dirigir las actividades (Dirección) y la forma en que éstas deberán ser ejecutadas y controladas a lo largo de todo el proceso (Ejecución y Control).

Es una función sumamente importante ya que nos permite establecer los lineamientos para el control. El control nos permite saber si vamos en la dirección correcta, cumpliendo las pequeñas metas planteadas. Por tal motivo es una ayuda muy eficiente para darnos cuenta del avance y cumplimiento de los objetivos y nos permite tomar medidas correctivas en caso de que existan desviaciones. *"La planeación proporciona los estándares del control".*[1]

Esta actividad se integra principalmente por planes establecidos para el logro de los objetivos; cuya eficiencia se mide por la capacidad con la que contribuye a la consecución de los mismos, así como por los costos generados y el grado de satisfacción general de cumplimiento.

Existen principalmente dos tipos de planes: [2]

[1] Koontz, H. / Weihrich, H., *Administración, una perspectiva global*, pág. 120
[2] Welsch, G. A. / Hilton, R. W. / Gordon, P. N., *Presupuestos, planificación y control de utilidades*, pág. 11.

1. *Planes estratégicos:* Son desarrollados generalmente por la alta dirección; son de largo plazo (entendiendo por largo plazo más de un año), se concentran en los objetivos de la empresa y estrategias globales, afectan a todas las funciones de la administración, y entrañan consecuencias de alcance general y de largo plazo. Definen las metas generales de la organización.

   Dentro de este tipo de planes se encuentra: La misión o propósito general de la organización, metas y objetivos generales, estrategias globales, políticas y procedimientos generales.

2. *Planes tácticos u operacionales:* Son aquellos desarrollados por los niveles administrativos, por lo general de corto plazo (menos de un año), y son elaborados para afinar los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implican tiempos entre el mediano y corto plazos; se concentran en los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas, proporcionan información sobre el presupuesto para efectos de los informes del desempeño. Definen las metas específicas de la actividad diaria de la organización.

   Este tipo de planes abarcan: objetivos y metas específicos; políticas, procedimientos y programas de acuerdo a los lineamientos generales, estrategias específicas, y presupuestos.

El proceso de planeación y control debe implantarse en todos los niveles de la organización; motivo por el cual la empresa debe contar con una estructura organizacional clara y ordenada.

Algunos de los beneficios que proporciona una planeación adecuada son:

1. Proporciona dirección y propósito a la organización ya que en base a ella se decide que debe hacerse, cuándo, cómo, por qué, para qué y quién lo hará.

2. Enfoca los esfuerzos de todos los miembros hacia el logro de los objetivos.
3. Permite asignar de manera adecuada los recursos limitados de la organización, al delimitar prioridades.
4. Facilita la toma de decisiones, ya que marca los lineamientos a seguir.
5. Es el punto de partida para el desarrollo de un buen sistema de control.
6. Facilita la medición del desempeño y el control.

1.1. La planeación y la toma de decisiones.

La planeación implica un proceso de implementación de las ideas generadas, así como de los planes y programas establecidos. Para esto se requiere llevar a cabo actividades de toma de decisiones, motivación a los empleados y comunicación. Esto es para crear el ambiente propicio para el logro de los objetivos.

La actividad de la planeación debe realizarse en todos los niveles de la organización. Desde los altos mandos ejecutivos hasta los supervisores de línea; cada uno con sus diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, pero todos enfocados al logro de los objetivos organizacionales establecidos por la alta dirección. De aquí se desprende el que existan diversos tipos de planes. La planeación comienza desde la definición del propósito o misión general de la organización. Le siguen otro tipo de planes como son: definición de objetivos y metas; establecimiento de estrategias a seguir; definición de políticas y procedimientos; planes, programas de acción y presupuestos. Finalmente se deben establecer los controles para la evaluación del seguimiento de las actividades establecidas en la planeación. En cada uno de estos puntos es necesario estar tomando decisiones constantemente sobre los cursos de acción a seguir. Adicionalmente es necesario tomar decisiones para la planeación de estrategias y cursos de acción futuros que favorezcan el logro de los objetivos generales de la organización, así como decidir cursos alternativos de acción en caso necesario.

Muchas veces durante la ejecución de los planes para el logro de los objetivos es necesario realizar una modificación de los mismos; esto es debido a que posiblemente ya no cumplan con el

objetivo en cuestión. Para esto es necesario una efectiva toma de decisiones para replantear los planes y cumplir con el propósito establecido.

La toma de decisiones es un proceso que consiste en identificar, seleccionar y desarrollar un curso de acción específico para resolver un problema concreto o aprovechar una oportunidad.[3]

El futuro de una organización se relaciona con las decisiones tomadas en el presente, basadas en experiencias del pasado. Estas decisiones deben ir de acuerdo con las estrategias, políticas, metas y objetivos de la organización. Todas las decisiones que se tomen deberán estar basadas en los propósitos y objetivos organizacionales; así como también en estimaciones y conocimientos bien estudiados.

Dentro del proceso de planeación se deben tomar decisiones sobre la información que debe tomarse en cuenta, cuál es la más exacta y favorable para su uso, cuáles son los recursos con los que cuenta la organización y cómo deberán ser utilizados.

"La misma esencia de la administración exige decisiones del más elevado orden. Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, así mismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial".[4]

Los pasos en el proceso de toma de decisiones pueden ser los siguientes:[5]

1. *Reconocer un problema:* Existe un problema y es necesario realizar una elección. Hay que identificar y definir el problema, detectando las causas del mismo así como los objetivos de la decisión.

[3] Stoner, J. A. F. / Wankel, Ch., *Administración*, pág 101.
[4] Welsch, G. A., *op. cit.*, pág. 5.
[5] *Ibidem*, pág 6.

2. *Identificar alternativas:* Es decir todas aquellas opciones disponibles. Generar una lluvia de ideas creativas de los posibles cursos de acción a seguir de acuerdo a los objetivos planteados.

3. *Especificar las fuentes de incertidumbre:* Realizar un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir.

4. *Seleccionar un criterio:* Se elige un criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto. (Objetivo de la decisión).

5. *Considerar preferencias de riesgo:* Cuál es el punto máximo al que se está dispuesto a elegir una alternativa riesgosa. Para este punto hay que tomar en consideración la proporción entre riesgo y rendimiento, certidumbre e incertidumbre.

6. *Evaluar alternativas:* Hay que determinar el resultado final de cada una de las alternativas del paso 2 de acuerdo a las fuentes de incertidumbre, el criterio elegido y el riesgo que se está dispuesto a asumir, así como las consecuencias de la misma en la organización.

7. *Elegir la mejor alternativa:* Esto es de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa.

8. *Implantar el curso de acción seleccionado:* Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad. Además de implantar la decisión seleccionada, hay que monitorear el resultado de la misma.

Generalmente la toma de decisiones está muy relacionada con el tiempo. Constantemente se requiere decidir sobre algo en un periodo muy reducido de tiempo. Por tal motivo es muy

importante tener perfectamente claro el rumbo que debe seguirse para el logro de los objetivos y metas a largo plazo.

1.2. Necesidad de la flexibilidad.

Generalmente al llevar a cabo un proceso de planeación así como su ejecución, es necesario realizar cambios importantes, los cuales se detectan gracias al proceso constante de control que debe seguirse.

Normalmente es imposible analizar todas las variables del entorno en el que se encuentra la organización; y además si esto fuera posible no sería de mucha utilidad ya que lo usual en estas variables es que se modifiquen constantemente al paso del tiempo. Por tal motivo es de vital importancia que exista flexibilidad en el proceso de planeación que se lleve a cabo, para poder dar marcha atrás con relativa facilidad, sin dejar de profundizar en las variables mas importantes para nuestro negocio.

La planeación debe ser un proceso flexible, esto se debe a que en todo momento debe haber retroalimentación, lo cual es necesario para poder corregir a tiempo las deficiencias en el desempeño, hacer frente a situaciones imprevistas y aprovechar nuevas tecnologías e ideas.

Sin perder de vista la flexibilidad, no se debe olvidar que para la definición de objetivos son necesarias las siguientes características: claridad, precisión, que sean medibles y verificables, es decir, se debe poder determinar al final del proceso si se han alcanzado o no los objetivos. No por ser flexibles, se deben establecer objetivos poco claros o impresos y que no pueda verificarse su cumplimiento.

La planeación también debe ser un proceso flexible, para tener la capacidad de adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, de tal manera que la administración pueda cambiar o reconsiderar los planes, cuando cambian las situaciones que se tenía estimado sucedieran.

1.3. Etapas fundamentales de la planeación.

El proceso de planeación es la fase fundamental para el desarrollo de las demás funciones administrativas (organización, integración, dirección y control); es un proceso continuo que debe comprender *"el establecimiento de objetivos y metas empresariales, el desarrollo de premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad, la toma de decisiones respecto a los cursos de acción, emprender acciones que tiendan a activar los planes, y evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación".*[6]

Harold Koontz y Heinz Weihrich enumeran una serie de pasos de aplicación general para el proceso de planeación, y que se definen a continuación:[7]

1. *Detección de oportunidades:* Se refiere a buscar posibilidades u oportunidades dentro del ambiente tanto externo como interno de la organización. En vez de tratar simplemente de solucionar los problemas, hay que convertirlos en oportunidades. Se debe hacer una revisión exhaustiva de todas las oportunidades que puede tener la organización en relación con el mercado, la competencia, los clientes, ubicándolas dentro de las mismas fuerzas y debilidades de la organización, así como de todas aquellas oportunidades futuras, para ver que es lo que se debe hacer y que es lo que realmente se espera obtener.

2. *Establecimiento de objetivos y metas:* En primer lugar para toda la organización, después para cada una de las unidades departamentales y así sucesivamente para todos los niveles de la organización. Dichos objetivos deben establecerse tanto a corto como a largo plazo y deben especificar los resultados esperados, prioridades, así como aquello que se debe lograr, el punto final al cual se debe llegar a través de la aplicación de estrategias,

[6] *Ibidem*, pág. 5.
[7] *Cfr* Koontz, H., *op. cit.*, págs. 129 a 133.

políticas, procedimientos, acciones, reglas, presupuestos y programas. La exactitud de los objetivos particulares dependerá del grado de comprensión de los objetivos generales por todos los integrantes de la organización.

3. *Desarrollo de premisas:* Es el esclarecimiento del ambiente en el cual se va a desarrollar la planeación, es la definición de la situación actual en la cual se encuentra la empresa, para poder ir de acuerdo con las políticas, procedimientos y planes ya existentes en la organización. Se debe realizar un análisis del ambiente tanto externo como interno en el cual se desarrolla la organización, el cual servirá de apoyo para la elaboración de pronósticos del mercado, identificación de volúmenes de ventas, precios, costos, productos, avances tecnológicos, niveles impositivos, tasa salariales, tasas de mercado, políticas gubernamentales, políticas internas, ambiente socioeconómico, fuentes de financiamiento, posibilidades de expansión, tendencias a largo plazo, entre otros. Hay que tomar en cuenta que se deben analizar principalmente las variables cuya influencia es mas directa sobre nuestros planes, esto es debido al ambiente tan cambiante en el que se desarrollan actualmente las organizaciones.

4. *Determinación de cursos alternativos de acción:* Buscar cuál es el camino mas adecuado a seguir, para alcanzar los objetivos propuestos. Los autores indican que se deben buscar aquellos cursos de acción menos evidentes, ya que éstos son los que por lo general resultan ser los mejores y mas adecuados. Hay que eliminar barreras y aprovechar las fuerzas de la organización.

5. *Evaluación de los cursos alternativos de acción:* Se refiere a examinar sus puntos fuertes y débiles, y evaluarlos de acuerdo a las premisas y metas establecidas. Hay que definir cuál es el mas conveniente para la organización según lo que mas interese: adaptabilidad a los objetivos tanto a corto como a largo plazo, periodo de recuperación de la inversión, desembolsos de efectivo, rentabilidad, entre otros.

6. *Selección del curso de acción mas adecuado:* Es aquel que mejor se adapta al logro de los objetivos organizacionales. Implica la toma de decisión del plan real a seguir. Es posible que se decida seguir uno o varios cursos de acción o la combinación de algunos. Esto depende de la mejor forma en la que se puedan alcanzar los objetivos propuestos. El curso de acción seleccionado debe ser congruente con las premisas establecidas, debe ser factible y debe proporcionar retroalimentación sobre la viabilidad de los objetivos planteados.

7. *Formulación de planes derivados:* Debido a que el futuro no se puede definir con exactitud es necesario determinar planes derivados de acción que apoyen el plan básico o lo reorienten a su curso normal. Esto se puede deber a diversos factores del ambiente que muchas veces no es posible pronosticar o detectar. De aquí la importancia de la flexibilidad que debe existir en la planeación.

8. *Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:* Es establecer por escrito con cifras numéricas el plan que se desea realizar. De una buena elaboración de los presupuestos, se puede derivar un buen control y medición de los avances de la planeación. Los presupuestos son una herramienta básica para la planeación, ya que facilitan la visualización de conjunto de los objetivos expresados numéricamente.

9. *Retroalimentación:* Evaluar el desempeño para reforzar los aciertos y replanificar los errores, tomando las medidas correctivas pertinentes.

El periodo que abarca la planeación depende del tipo de objetivos que se pretenda lograr, así como también del tipo de productos que se comercialice, fines y metas de la organización. Depende también del nivel jerárquico que se ocupe en la organización. Es decir, como se mencionó anteriormente, los ejecutivos de la alta dirección dedican la mayor parte de su tiempo a efectuar planeación a largo plazo; los ejecutivos de nivel medio generan planes de corto plazo.

A la hora de elaborar planes a corto plazo hay que tener en cuenta los planes a largo plazo de la organización, esto es con la finalidad de evitar que los planes a corto plazo obstruyan la realización de los planes a largo plazo. Así como también es necesario realizar revisiones periódicas de las decisiones tomadas a lo largo del proceso de ejecución de los planes a corto plazo de tal manera que realmente contribuyan al logro de los objetivos de largo plazo de la organización. De ahí la importancia de informar constantemente a los gerentes de niveles inferiores las perspectivas y objetivos definidas por la alta dirección.

La planeación es un proceso continuo que debe seguirse realizando a lo largo de la implantación de los cursos de acción.

El proceso de planeación en cualquier nivel de la jerarquía de la organización, se puede resumir en tres conceptos básicos: Objetivos, estrategias y tácticas.

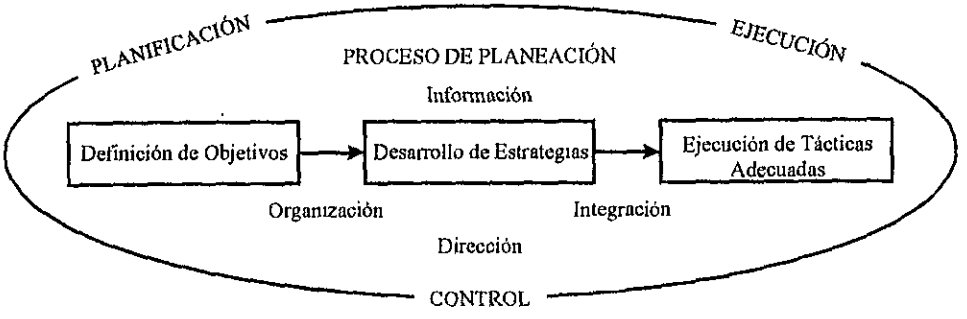
Por objetivos se debe entender como se menciona en el primer capítulo, los fines o metas que se pretende alcanzar. Todo plan necesita objetivos para poderse desarrollar de una manera coherente, los cuales deberán ser concretos, claros y deberán plasmarse por escrito. Cuando los objetivos se plasman por escrito es mucho mas fácil recordarlos, entenderlos y tenerlos presentes a lo largo del proceso de planeación y durante su ejecución. Además deben de ser concretos, para que realmente sean útiles, realistas y aplicables.

Una vez que se establecen los objetivos, todas las decisiones de la empresa deberán estar en consonancia con ellos. Puede darse el caso de que durante el establecimiento de los objetivos, existan algunos que sean opuestos; en este caso deberán establecerse prioridades para que las decisiones que se tomen no afecten a otros objetivos.

En segundo lugar, las estrategias son el plan de acción a ejecutar mediante el cual se espera alcanzar los objetivos establecidos, a través de las tácticas, que son aquellos detalles o actividades específicas para poner en práctica las estrategias definidas. Es necesario analizar la

situación en concreto para seleccionar la táctica mas adecuada para cada estrategia en un momento determinado.

Figura 2.1. Proceso de planeación.



1.4. Errores en los que puede incurrirse por falta de planeación.

Muchas veces se considera que las actividades de planeación son actividades poco fructíferas e innecesarias para la organización, por lo que no se dedica el tiempo suficiente para efectuarlas. De ahí que se originen una serie de problemas y defectos en la operación de la empresa que después pueden ser irremediables.

Una falta de planeación en la organización puede ocasionar los siguientes problemas y errores:

- Sin planeación "se deja que los sucesos ocurran por casualidad". [8]
- No existe un rumbo ni un porque realizar las actividades.

[8] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 117.

- ❖ No hay unidad en los esfuerzos efectuados.
- ❖ En muchos casos puede haber insatisfacción por parte de los empleados.
- ❖ No existe una visión ni misión de negocio, o se tiene una visión muy limitada del mismo.
- ❖ Se puede ser experto en llevar a cabo tácticas específicas, pero no existe una planeación global ni de conjunto.
- ❖ No hay un método, ni guía para realizar las actividades, cada empleado sigue su propio rumbo. No existe coordinación en los planes tanto a corto como a largo plazo, ni integración entre ambos. Todo plan a corto plazo debe contribuir necesariamente al cumplimiento de los planes a largo plazo.
- ❖ Puede haber un crecimiento desordenado si es que existe crecimiento, lo cual puede ser un desastre. Siempre hay que tener en cuenta que es lo que puede suceder al efectuar determinadas actividades o al tomar ciertas decisiones de impacto general en la organización. Hay que procurar mantener el equilibrio dentro de la organización, ya que si esto no se logra, por causa de un crecimiento desordenado, no planeado, en cuestión de semanas se puede hundir la compañía entera.
- ❖ No se aprovechan los recursos como se debiera.
- ❖ Hay falta de responsabilidad de los empleados, no hay enfoques de calidad.

La importancia de la planeación radica en que *"constituye la base así como el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y, como tal, razona y comunica. El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema".*[9]

Es de vital importancia establecer métodos de operación, y definir las diversas funciones a efectuar para lograr el crecimiento ordenado de la empresa, cumpliendo con sus objetivos y planes establecidos, para proporcionar un servicio útil a la sociedad en la cuál se desarrolla.

[9] *Apud,* Welsch, G A., *op. cit*, *pág. 5.*

El sistema operativo y la estructura de dirección efectiva, deberán venir desde la cabeza principal de la organización, quién debe transmitir y difundir la misión así como los objetivos principales de la misma; y debe infundir en sus empleados esa satisfacción por lograr las metas organizacionales.

2. LA PRESUPUESTACIÓN COMO HERRAMIENTA PRINCIPAL DE LA PLANEACIÓN.

2.1. Concepto e importancia.

"La presupuestación es la formulación de planes para un periodo futuro, determinado en términos numéricos. Es la declaración de resultados anticipados como por ejemplo los presupuestos de ingresos, gastos y presupuestos de capital".[10]

El presupuesto como herramienta de la planeación y el control se puede definir como *"la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado".*[11] Es una declaración escrita de los resultados esperados por la organización, ya que expresa en forma cuantitativa los ingresos, egresos o la combinación de ambos (flujo de efectivo); las ventas esperadas en unidades de producto o unidades monetarias, las compras, los factores de costos, la producción, la utilidad neta y la posición financiera. Es decir, es la expresión formal y cuantitativa de los planes de la administración.

La importancia de los presupuestos radica en que son necesarios para guiar la asignación de recursos, mantener el control y medir el desempeño y progreso de la organización. Se puede

[10] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 599.
[11] Del Río González, C., *El presupuesto*, pág. I-7.

decir que son el punto de partida para llevar a cabo el proceso de control. Además debido a la gran incertidumbre del ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones, es necesario planear las actividades, para mantenerse en un mercado competitivo.

"Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, mas los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculados con el presupuesto global".[12]

Los presupuestos se pueden elaborar para una gran cantidad de operaciones dentro de la organización, como son: gastos, ventas; para reflejar desembolsos de capital y utilización de los recursos, entre otros. Son un eficiente medio de control ya que se expresan en términos numéricos medibles. Para preparar un presupuesto necesariamente se debe llevar a cabo una planeación previa.

El presupuesto maestro es aquel que integra todos los presupuestos de una organización, es decir, engloba los presupuestos de ingresos y egresos. *"Es una planeación detallada en unidades físicas y monetarias de todas las actividades de la empresa y se concreta en cédulas presupuestales elaboradas para cada área en la que se divide la organización".* [13]

El presupuesto maestro de una organización se compone de la siguiente manera:

1. *Presupuesto de operación:*
    a) Presupuesto de ventas.
    b) Presupuesto de producción.

[12] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 133.
[13] De la Garza Ramos, M., *Contabilidad administrativa*, pág. 22.

c) Presupuesto de materiales.
d) Presupuesto de compras.
e) Presupuesto de mano de obra.
f) Presupuesto del costo de los artículos vendidos (Costos indirectos de producción, costos de distribución, costos de administración).
g) Presupuesto de gastos de operación.
h) Estado de resultados presupuestado.

2. *Presupuesto financiero:*
   a) Presupuesto de capital.
   b) Presupuesto de efectivo.
   c) Balance general presupuestado.

El presupuesto de operación es aquel que se enfoca al estado de resultados, indica los bienes y servicios (aplicación de recursos) que se espera consumir durante un periodo de tiempo determinado (periodo presupuestal) y el presupuesto financiero, es aquel que muestra los efectos del presupuesto de operación, el presupuesto de capital y planes de pago, sobre el efectivo; es decir, detalla el efectivo que se espera gastar durante el periodo presupuestal, indicando la fuente de los recursos.

La suma de todos estos presupuestos resume la situación financiera de la organización, así como también la forma cuantitativa de lograr los objetivos propuestos.

Algunas de las ventajas de la elaboración de presupuestos son:

- Facilita el proceso de planeación y control de la organización.
- Obliga a pensar en el futuro.

- *Formaliza las responsabilidades de cada uno de los departamentos de la organización. Marco de referencia, guía la acción, al integrar las políticas y directrices generales.*
- *Concreta actividades de cada área.*
- *Facilita la comunicación.*
- *Proporciona* los lineamientos para la evaluación del desempeño.
- Determina la disponibilidad de recursos, para la ejecución de actividades.
- Ayuda a coordinar esfuerzos, para lograr que los objetivos particulares de la organización, sean congruentes con los objetivos generales.
- Es un instrumento de apoyo para la toma de decisiones acertadas.
- Pondera el valor de las actividades a efectuar.

Algunos de los requisitos indispensables para la elaboración de un buen presupuesto son:

- Conocimiento general de la organización: características principales, objetivos, políticas y procedimientos, organización, necesidades básicas.
- Evaluación del entorno en el cual se desarrolla la organización (económico, social, tecnológico, etc.).
- Evaluación de la competencia y del mercado.
- Conocimiento del objetivo general de la organización que se pretende alcanzar con la implantación del presupuesto, para uniformar el trabajo y coordinar las funciones del equipo que elaborará el presupuesto, de tal manera que la asignación de responsabilidades y límites de autoridad sean adecuadas. Esto es una planificación previa en donde se determinen los objetivos y políticas generales de la organización. ,
- Coordinación en la elaboración del presupuesto, para no perder de vista el objetivo general.
- Formulación de programas detallados, para convertir el objetivo general en planes específicos de operación.

- ❖ Fijación del período presupuestal: esto depende de las actividades de la empresa, el proceso productivo, las tendencias del mercado y la estacionalidad de las ventas.
- ❖ Dirección y vigilancia por parte de los principales ejecutivos involucrados. Apoyo en la elaboración, para la corrección de desviaciones.

Una vez que han quedado definidos estos puntos, se procede a la cuantificación de los objetivos operacionales en unidades monetarias o de producto.

El punto final de la presupuestación es vigilar el cumplimiento de los presupuestos generados. Esto se realiza a través del proceso de control, en donde se debe realizar un análisis de variaciones y/o desviaciones, con conocimiento de sus causas, para poder tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo.

2.2. Clasificación y tipos de presupuestos.

Existen diversas clasificaciones de presupuestos de acuerdo a sus características:[14]

1. *Según el tipo de empresa:*
   a) Públicos: presupuestos del gobierno, estados, empresas descentralizadas y dependencias gubernamentales.
   b) Privados: presupuestos de empresas particulares.

2. *Por su contenido:*
   a) Principales: presupuestos que contienen los elementos medulares de todos los demás presupuestos de la organización.

[14] Del Rio González, C., *op. cit.*, pág. I-16 a I-21

b) Auxiliares: muestran en forma analítica las operaciones estimadas para cada departamento de la organización.

3. *Por su forma:*
   a) Flexibles o variables: son aquellos que consideran anticipadamente las posibles variaciones, permitiendo cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
   b) Fijos: son aquellos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestal. Se aplican de forma inflexible, en base a la razonable exactitud con que han sido elaborados, tratando de apegarse lo mas posible a su contenido.

4. *Por su duración:*
   a) Corto plazo: presupuestos con periodos menores o iguales a un año.
   b) Largo plazo: periodos presupuestales mayores a un año.

5. *Según la técnica que se utilice de valuación:*
   a) Estimados: son aquellos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas se determinan en base a experiencias pasadas, por lo que presentan una probabilidad mas o menos acertada de que suceda lo que se ha planeado.
   b) Estándar: se formulan sobre bases científicas, por lo que eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error. Sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6. *Por su reflejo en los estados financieros:*
   a) De posición financiera: muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, si es que se cumplen las predicciones. Se presenta a través del Estado de Posición Financiera Presupuestado.
   b) De resultados: muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

c) De costos: se basan en los pronósticos de ventas, reflejando a un periodo futuro las erogaciones que hay que efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

7. *Por las finalidades que pretende:*

a) De promoción: se elaboran para la cuantificación de proyectos financieros y de expansión, estimando los ingresos y egresos que deberán efectuarse durante todo el periodo presupuestal.

b) De aplicación: son aquellos que se elaboran para la solicitud de créditos, distribuyen la forma en que se asignarán los recursos con los que contará la empresa.

c) De fusión: son aquellos que se utilizan para determinar anticipadamente las operaciones de fusiones de empresas.

d) Por áreas y niveles de responsabilidad: para definir las responsabilidades de cada uno de los encargados de un área o departamento y niveles en los que se divide la organización.

e) Por programas: generalmente para proyectos específicos de dependencias gubernamentales, descentralizadas y patronatos. En ellos se reflejan los gastos que se espera efectuar en relación con los objetivos que persiguen, determinando el costo de cada proyecto a realizar. Son aquellos en los que se desarrollan programas detallados para alcanzar las metas u objetivos de la organización. En cada uno de estos programas se deben detallar los costos de operación.

f) Base cero: es aquel que se realiza sin considerar la experiencia pasada. Es muy útil cuando existe un crecimiento desordenado en los niveles de precios, por exigencias de actualización de presupuestos, cambio y aumento continuo de los costos.

8. *Presupuestos de trabajo:*
    a) Presupuestos parciales: se elaboran en forma analítica y son los que presentan actividades estimadas por cada departamento, y constituyen la base para la elaboración de los presupuestos preliminares o previos.
    b) Presupuestos preliminares: son aquellos sujetos a revisión o estudio, los cuales se afinan para llegar al presupuesto definitivo.
    c) Presupuesto definitivo: es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar durante el período presupuestal establecido.
    d) Presupuesto maestro: es la integración de todos los presupuestos de una organización.

Otra clasificación de los presupuestos puede ser la siguiente:

1. *Presupuestos de operación:* Son aquellos que incluyen la presupuestación de todas las actividades de ingresos y egresos para el siguiente ciclo presupuestal. Estas actividades incluyen desde las ventas hasta los gastos a efectuar para el cumplimiento de los objetivos planteados. Este presupuesto se puede resumir en el estado de pérdidas y ganancias presupuestado, que sirve para estimar los flujos de ingresos y gastos que se espera obtener en un período determinado, generalmente de un año.

    El presupuesto de operación se puede dividir a su vez en tres tipos de presupuestos:

    a) *Presupuestos de ingresos:* Son aquellos que sirven para medir la eficacia de las operaciones de ventas y mercadotecnia, ya que se componen de las cantidades ya sea en unidades monetarias o de producto, que deben venderse en un período determinado. El presupuesto en unidades monetarias se obtiene por la multiplicación de la cantidad esperada en ventas en unidades de producto, por el precio esperado de venta por unidad.

b) *Presupuestos de egresos:* son aquellos que muestran en dónde se ha aplicado el dinero. Existen dos tipos de presupuestos de egresos: los programados, que son aquellos que identifican exactamente los costos a efectuar, como son: costos de material, mano de obra y gastos fijos estimados. Este presupuesto está diseñado para medir la eficiencia de la operación. El segundo tipo de los presupuestos de egresos es el presupuesto de costos discrecionales, que es el que se elabora en aquellos departamentos de la organización que no están relacionados directamente con la producción, como son: los departamentos administrativos, jurídico, contabilidad, sistemas, investigación de mercados, mercadotecnia, entre otros, en los que sus gastos en la gran mayoría de los casos, no pueden ser medidos con exactitud.

c) *Presupuesto de utilidades:* Es aquel que combina los presupuestos de ingresos y egresos en un solo documento. A este presupuesto también se le conoce como presupuesto maestro de operaciones, o estados financieros proyectados.

2. *Presupuestos de capital:* es aquel que controla las erogaciones capitalizables, como son las diferentes inversiones en activos fijos: terrenos, construcción o ampliación de edificios, inventarios, compra de maquinaria y equipo, así como también las ventas de los mismos. Sirve para evaluar las diversas alternativas de inversión y conocer el monto de los fondos necesarios en un momento determinado. En este tipo de presupuestos es muy importante considerar las tendencias inflacionarias, por que de ellas dependerá el momento en que se efectúen. Es muy importante considerar diferentes coeficientes de inflación según el tipo de inversión a realizar: terrenos, construcciones, inversiones tecnológicas. Este tipo de presupuestos generalmente se realizan a largo plazo, ya que por lo general la recuperación de la inversión en proyectos de capital es en varios años.

3. *Presupuesto de efectivo o pronóstico de flujo de efectivo:* es aquel que determina los ingresos y desembolsos de efectivo que será necesario efectuar durante un periodo determinado. Se le denomina también presupuesto de caja, y proporciona un patrón sobre los probables flujos de efectivo que se tendrán durante el periodo presupuestado. Consolida las transacciones relativas a la entrada (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, inversiones y dividendos) y salida (deudas y amortizaciones de créditos, pago a proveedores, nóminas, impuestos o dividendos) de fondos líquidos de efectivo. Sirven para determinar cuándo será necesario un financiamiento adicional para seguir con la operación normal de la organización, además de proporcionar un plazo para efectuar las acciones necesarias para el suministro de financiamiento futuro. Adicionalmente el presupuesto de efectivo proporciona información sobre cuándo tendrá la empresa flujos de entrada de efectivo, los cuales podrán ser utilizados en diversas alternativas. Es decir, muestra la disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de la organización.

2.3. El proceso presupuestal.

El proceso presupuestal es *"un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Específicamente comprende:*

1. *El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.*
2. *La especificación de las metas de la empresa.*
3. *Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.*
4. *Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos).*
5. *Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.*

6. *Procedimientos de seguimiento".*[15]

Para la elaboración de los presupuestos dentro de la organización es necesario tomar en cuenta las variables macroeconómicas y microeconómicas del ambiente en el que se desarrolla la empresa. Dentro de las variables macroeconómicas que se refiere a un análisis del ambiente en general, se debe tomar en cuenta variables como son el producto interno bruto del país (PIB), la inflación, el comportamiento del tipo de cambio, el costo del dinero, comportamiento salarial, etc., y dentro de las variables microeconómicas es decir, aquellas que se refieren al ambiente interno de la organización, se debe evaluar las estrategias de la empresa en cuanto a producción, promoción, distribución, precios, mercadeo, políticas financieras, el mercado, etc. Además es necesario conocer como se menciona anteriormente cuáles son los objetivos generales de la organización, para establecer los presupuestos de tal manera que apoyen en logro de dichos objetivos.

El proceso presupuestal comienza cuando los niveles gerenciales reciben por parte de los altos mandos directivos, los lineamientos y bases generales para la elaboración de los presupuestos. Los principales datos que se reciben son: pronósticos y objetivos de ventas y utilidades generales para el siguiente ciclo, así como las fechas calendarizadas para la entrega de los mismos. Estos datos constituyen los lineamientos para la elaboración de los presupuestos específicos.

El proceso presupuestal puede efectuarse de "arriba hacia abajo" o viceversa. En el primer caso, los presupuestos son impuestos por la alta dirección, y se elaboran casi sin consultar a los niveles gerenciales o en algunos casos sin consultar absolutamente nada. La mayoría de las empresas utiliza el proceso presupuestal de "abajo hacia arriba", ya que en este caso se utiliza la experiencia de los mandos medios y personal de línea para la elaboración de los presupuestos, que son quienes utilizarán y aplicarán realmente los presupuestos, y en muchos casos tienen mayor sensibilidad para su elaboración, tomando como base los lineamientos generales de la organización.

[15] Welsch, G. A., *op. cit.*, pág. 3.

Una vez que los mandos medios han elaborado los presupuestos, se envían hacia arriba para que éstos sean aprobados por los niveles mas altos.

Las ventajas de un proceso presupuestal de abajo hacia arriba son:

- Los niveles inferiores tienen una visión mas cercana de sus necesidades para el logro de los objetivos que los niveles altos. Por tanto pueden proporcionar mas detalles para sustentar sus propuestas.
- Es mas difícil pasar por alto algún detalle importante, por que están en la actividad diaria.
- Se tienen mas motivos para cumplir los presupuestos, por que han participado en su elaboración.
- Se cuenta con mayor información sobre la competencia, los productos y los mercados.
- Se conocen perfectamente los recursos necesarios para cumplir con los planes de operación.

Es importante que al efectuar el proceso presupuestal de abajo hacia arriba, se considere la revisión por parte de la alta dirección, con la finalidad de incorporar detalles sobre las proyecciones económicas de la industria, metas y objetivos generales de la organización, planificación general de la organización, así como la disponibilidad de recursos.

Dentro del proceso presupuestal, la secuencia en que deberán elaborarse los presupuestos es la siguiente: en primer lugar se debe definir el período presupuestal, se deben reunir todos los datos necesarios para generar los presupuestos de ingresos (ventas principalmente). El siguiente paso es generar los presupuestos de egresos, para finalizar con los presupuestos de utilidades y presupuestos financieros.

3. LA NECESIDAD DEL CONTROL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

El control es la quinta etapa del proceso administrativo, y al igual que la planeación es una actividad que debe realizarse constantemente.

El control se puede definir como el *"proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa, establecidos en el proceso de planeación".*[16]

"El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o resultados reales) e informes especiales".[17]

Existen diferentes tipos de control; dentro de los principales se encuentran:[18]

1. *Control preliminar:* es aquel que se ejerce previamente a la acción, para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades. Se realiza a través de la alimentación adelantada.

2. *Control coincidente:* implica el vigilar mediante la observación personal e informes periódicos de desempeño, las actividades corrientes, para asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos sobre la marcha.

3. *Control por retroalimentación:* es una acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

---

[16] *Ibidem*, pág. 16.
[17] *Idem.*
[18] *Idem.*

La principal razón por la que debe existir el control, es por que hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control sirve además para monitorear los cambios en el ambiente y la forma en que éstos afectan a la organización y sus estrategias.

Hoy en día el control es necesario para imprimir mayor calidad en los procesos, productos y servicios de la empresa, para poder reaccionar al ambiente tan cambiante en el cual se desempeñan actualmente las empresas, para producir ciclos mas rápidos y eficientes, que satisfagan de una manera más adecuada las necesidades de los consumidores potenciales; para incrementar el valor agregado a los productos y/o servicios que presta la compañía. Además el control facilita la delegación y el trabajo en equipo. Al tener un proceso adecuado de control, es mucho más fácil delegar responsabilidades y tareas.

3.1. La relación entre la planeación y el control.

Para que exista un control eficaz y eficiente necesariamente debe existir un proceso previo de planeación, ya que *"la función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos (...) El control no es posible sin objetivos ni planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos".* [19]

"El control es una herramienta que ayuda a monitorear la eficacia de la planeación, la organización y la dirección; también facilita la toma de medidas correctivas conforme estas van siendo necesarias". [20]

La correcta aplicación de los cursos de acción seleccionados en el proceso de planeación y el rumbo que éstos van siguiendo se determina gracias al proceso de control. *"Controlar una función*

[19] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 578
[20] Stoner, J. A. F. / Freeman, E. / Gilbert Jr., D., *Administración*, pág. 607.

entraña asegurarse de que una actividad específica se está realizando debidamente. Controlar un proyecto entraña asegurarse de que se alcance un resultado final especificado". [21] También es útil para determinar la eficiente aplicación de los recursos empleados.

3.2. El proceso de control.

El proceso de control general comienza desde la planeación, con la fijación de estándares que serán la base para medir si se cumple con lo establecido dentro de la planeación. Se debe determinar que es aquello a lo que se pretende llegar: el desempeño deseado. En base a este desempeño deseado se establecen estándares que reflejen el cumplimiento de dicho desempeño. Dentro del proceso de planeación se fijan los cursos de acción para el logro del desempeño deseado u objetivo final.

Una vez que se han puesto en práctica los cursos de acción definidos en el proceso de planeación, el siguiente paso consiste en medir cuál ha sido el desempeño real encaminado al logro de los objetivos propuestos, y comparar los resultados reales con los resultados esperados o estándares. De esta comparación por lo general se desprenden desviaciones las cuales deben ser analizadas para obtener una retroalimentación, para que en caso conveniente se proceda a generar un plan de acciones correctivas las cuales puede ser que involucren un cambio desde la definición de los planes a seguir o desde los objetivos mismos. Se procede a la aplicación de las medidas correctivas y vuelve a generarse de nuevo todo el proceso.

Es un proceso continuo que no puede detenerse. Constantemente debe existir retroalimentación comparativa contra los estándares establecidos; esto es con la finalidad de evitar el incumplimiento de la meta que se pretende alcanzar. Además este proceso va muy de la mano con el proceso de planeación, ya que facilita la evaluación y toma de medidas correctivas de acciones que no permitan alcanzar el objetivo.

---

[21] *Ibidem*, pág. 622.

Harold Koontz y Heinz Weihrich definen tres pasos principales para el proceso básico de control: [22]

1. *Establecimiento de estándares:* Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado. Se refiere al establecimiento de normas y métodos para medir el rendimiento. Se toma como base los planes establecidos en el proceso de planeación; para que en base a éstos se establezcan los estándares lógicos para el control. Lo importante es fijar aquellos estándares clave o criterios de desempeño que engloben los resultados principales objeto de medición, para no tener que revisar paso por paso todo el proceso, sino únicamente aquellas áreas clave de resultados en base a las cuales nos podamos dar cuenta de la correcta ejecución de todo el proceso en su conjunto. Esto por supuesto ahorra tiempo y esfuerzo en la revisión del proceso. Es imposible revisar absolutamente todo el proceso de nuevo. En todo caso mejor hacerlo uno mismo. Pero como no es posible ser todólogos y hay que delegar responsabilidades hay que definir por tanto aquellos estándares que nos muestren realmente la eficiencia con que se ha realizado el proceso. Se refiere a estándares clave seleccionados de todo el programa de planeación, en base a los cuales se realizarán las mediciones del desempeño y poder detectar las desviaciones en caso de que existan, así como saber cómo se van ejecutando los planes. Una forma fácil de fijar estándares es en base a objetivos claros, medibles y verificables. Los estándares de control deben adaptarse al ambiente local. Algunos ejemplos de posibles estándares pueden ser: los presupuestos, procedimientos, políticas, objetivos, entre otros.

2. *Medición del desempeño:* Se refiere a la verificación del grado en el que se han cumplido los estándares establecidos. Los autores aclaran que lo ideal es realizar la medición del desempeño con los estándares, de forma anticipada; de tal manera que las desviaciones sean detectadas con anticipación y puedan evitarse por medio de la aplicación de medidas

[22] *Cfr.* Koontz, H., *op. cit.*, págs. 578 a 580.

correctivas. En este punto lo importante es medir en que grado corresponden los resultados reales a los parámetros establecidos.

3. *Corrección de desviaciones:* Implica tomar las medidas pertinentes de tal manera que se adecuen las acciones y planes a los objetivos planeados o que se pretende alcanzar. Un punto muy importante es que se comprenda perfectamente bien el objetivo final al cual se pretende llegar. Esto nos puede ayudar en gran medida para detectar en primer lugar los estándares de medición, así como también para darnos cuenta de las desviaciones y problemas durante la ejecución de los planes de acción.

Los puntos clave a considerar durante la ejecución del proceso de control son:

"El control debe ser lo suficientemente flexible como para tomar en cuenta el ambiente de la organización y del país en específico". [23]

Lo más importante dentro del proceso de control es establecer aquellos estándares de factores críticos que permitan un control eficiente y efectivo sobre la forma en que se realizan los planes. Para identificar estos factores clave se pueden realizar preguntas como: ¿Qué es lo que mejor refleja las metas a alcanzar? ¿Cuál será la pauta para saber que una meta no se está cumpliendo debidamente? ¿Cuál es son los medidores principales de las metas a alcanzar? ¿Cómo favorecen estos medidores a la detección de desviaciones? ¿Cuáles son los estándares menos costosos? ¿Qué estándares me muestran la mejor información al costo mas bajo? [24]

[23] *Ibidem*, pág. 581.
[24] *Idem.*

3.3. Sistemas de control.

Un sistema de control es un procedimiento o modelo que permite evaluar la forma en que se han llevado a cabo los planes y objetivos definidos en el proceso de planeación.

Un sistema de control debe proporcionar una retroalimentación oportuna, barata y aceptable para los miembros de la organización, de la forma en que se han efectuado los planes y actividades definidas para el logro de los objetivos organizacionales. Se debe definir que es lo que se quiere controlar y cómo se va a controlar, para lo cual hay que identificar las áreas clave del desempeño así como los puntos estratégicos de control.

Un área clave de desempeño o área clave de resultados, se puede definir como *"aquellos aspectos de la unidad organizacional que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización logren el éxito".*[25] Los puntos estratégicos de control se pueden definir como *"los puntos críticos de un sistema en los que se debe dar la vigilancia o recaudación de información".*[26]

Para ejecutar o realizar un efectivo sistema de control, en primer lugar hay que darnos cuenta cómo esta la situación y como debería estar según los planes propuestos. Es decir, en dónde se encuentra la empresa en ese momento determinado y en dónde debería estar según los planes establecidos.

Existen diversos tipos de sistemas de control:

1. *Sistemas de control anticipados:* Este tipo de sistemas de control muestra los resultados de las decisiones a tomar antes de que éstas se apliquen. Muchas veces los resultados no serán los esperados ya que es difícil tomar en cuenta todas las variables que ocurrirán

[25] Stoner, J. / Freeman, E., *op. cit.*, pág. 615.
[26] *Ibidem*, pág. 616.

para que se produzca el resultado esperado. Este tipo de sistemas de control se elaboran a través de un sistema o modelo que simula el proceso completo del sistema de planeación y control de cierta actividad, involucrando las variables que tienen injerencia sobre el mismo. Estos sistemas de control deben actualizarse y evaluarse constantemente con los cambios del mercado y del ambiente, para evitar errores.

2. *Sistemas de control en base a retroalimentación:* Estos sistemas de control se basan en los resultados obtenidos una vez que se han llevado a cabo las acciones propuestas para el cumplimiento de los objetivos. El problema de este tipo de sistemas de control, es que no permite tomar acciones correctivas con anticipación. Y hay que considerar que el pasado ya no se puede modificar.

3. *Sistemas de información de tiempo real:* Proporcionan información al momento en que ésta se está generando. Es decir, se trata de información sobre lo que está ocurriendo mientras sucede. En este mismo momento es posible comparar la información real contra la estimada, detectando las desviaciones que puedan existir, facilitando la toma de medidas correctivas en el momento.

3.3.1. ¿Qué debemos revisar para mantener el control?

El director general de una renombrada compañía plantea como punto de partida para mantener un control eficiente de la operación de su empresa, dos cuestiones fundamentales: dónde está su empresa en ese momento, y dónde quería él que estuviera.

Cualquier puesto de la organización implica control, de ahí la importancia de detectar esos puntos claves para mantener el control eficiente de las actividades y de la organización en su conjunto.

En todo sistema de control, existen ciertos puntos importantes que deben considerarse para realmente mantener el control. Algunos puntos importantes para mantener el control son:

1. No detenerse a analizar con perfección todos los detalles, *sino únicamente aquellos que realmente son necesarios: puntos clave.*
2. Hay que seleccionar cuál es la información realmente importante y relevante para detectar las desviaciones.
3. Una vez que se ha delegado cierta autoridad y responsabilidad, no es posible eliminarla.
4. Analizar aquellas variables críticas que realmente proporcionen información veraz y oportuna, así como confiable. Analizar con cierta periodicidad si estas variables o indicadores siguen presentando la información deseada. Es muy útil comparar las cifras actuales contra las planeadas; es decir: dónde estamos (cifras actuales), en relación con dónde queremos estar (tendencia / plan).

3.3.2. Características de los sistemas de control.

- *Deben proporcionar la retroalimentación necesaria para poder tomar acciones correctivas.*

- Deben ir de acuerdo con la estructura organizacional. Reflejar la estructura organizacional, para mostrar responsabilidades.

- Proporcionar información a tiempo de lo que ocurrirá en el futuro si se lleva a cabo determinada actividad, y mostrar los resultados de tomar o no una decisión. El pasado es imposible modificarlo. Lo que si es posible, es modificar las decisiones a tomar hoy según los resultados que se obtendrán en el futuro. Un buen sistema de control previene de los resultados que se obtendrán con determinadas acciones. Indica cuándo debe o no tomarse una decisión específica.

- El sistema de control se debe anticipar a los resultados, debe ser como una llave que permita abrir o cerrar candados en base a los cuales se permitan o no ciertas actividades, de acuerdo con el logro de los objetivos.

- Un buen sistema de control debe tener la capacidad de la autoretroalimentación. Es decir, ya debe conocer qué medidas correctivas debe tomar de acuerdo a la información proporcionada por el mismo sistema.

- Todo sistema de control se debe adecuar al área en específico en la cual se va a aplicar. Los controles del área de finanzas son distintos a los controles del área de ventas o de mercadotecnia. Los controles deben estar hechos a la medida de acuerdo a las actividades que se desean controlar. *"Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los que han sido diseñados".* [27]

- Los controles deben estar perfectamente entendidos por aquellas personas que los ejecutarán, de tal manera que se obtengan los resultados esperados. Se deben diseñar de tal manera que la persona que lo utilizará realmente lo comprenda, para que vea realmente su utilidad, confíe en él y le apoye en sus labores de control.

- Hay que buscar que los sistemas de control sean preferentemente objetivos; esto es con la finalidad de evitar la subjetividad en la evaluación de los resultados y perder así precisión en los mismos. Para esto se requieren *"estándares objetivos, precisos y pertinentes".*[28]

- Los sistemas de control deben ser flexibles, deben permanecer independientemente de las modificaciones en los planes, aunque éstos se deben adecuar para la correcta evaluación de los mismos.

---

[27] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 591.
[28] *Ibidem*, pág. 593.

- Para que un sistema de control sea más eficaz, *"se debe adaptar a la cultura organizacional".*[29]

- *"Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando revelan las desviaciones reales o potenciales de los planes con el mínimo de costo".*[30]

- *"Un control adecuado debe mostrar dónde se producen las fallas y de quién es la responsabilidad de las mismas y asegurar que se lleve a cabo alguna acción correctiva".*[31]

3.4. El control presupuestal.

Como se dijo anteriormente, los presupuestos son *"estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados períodos".*[32]

Los presupuestos, además de ser una excelente herramienta para la planeación, son un método de control muy adecuado. Esto es debido a que como son lineamientos de la planeación presentados por escrito, es muy fácil poder comparar la situación real contra la presupuestada, y controlar la actividad real.

El control presupuestal permite la toma de decisiones, ya que muestra los recursos con los que cuenta la empresa para efectuar determinadas actividades, por ejemplo: compras de equipo, publicidad, ventas, activos, contratación de personal, entre otras.

---

[29] *Ibidem*, pág. 594.
[30] *Idem.*
[31] *Idem.*
[32] Stoner, J. / Freeman, E., *op. cit.*, pág. 621.

Por otro lado, el control presupuestal permite evaluar y medir el desempeño de la actividad de la empresa durante el ciclo presupuestal, ya que los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y perfectamente definidas. Esto permite comparar los resultados reales con las normas establecidas, detectando las variaciones y desviaciones así como las causas de las mismas.

Además de ser un excelente instrumento de control, los presupuestos permiten coordinar las actividades organizacionales, definen centros de responsabilidad y facilitan la evaluación de cada uno de ellos: centros de ingresos, egresos, utilidades e inversiones por ejemplo.

Un adecuado control presupuestal permite a la alta dirección vigilar la correcta ejecución de las funciones y proyectos de la organización. Controlar una función significa asegurarse que cierta actividad se realiza de acuerdo a los parámetros establecidos. El control de un proyecto implica que se alcance el resultado final esperado.

3.4.1. Principios para el control presupuestal eficaz.

No se debe olvidar que los presupuestos son una herramienta para la administración, que facilita la planeación y el control; y que por lo mismo pueden tener limitaciones. Esta es la razón por la que los presupuestos se deben elaborar para cada actividad en específico: ventas, gastos, entre otros.

Para que el control presupuestal sea eficaz se deben considerar ciertos puntos importantes entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

1. Debe haber un respaldo total por parte de la alta dirección. Es decir debe haber seguimiento y retroalimentación por parte de la alta dirección en la elaboración de los presupuestos, quienes deben de establecer las bases y autorizar el presupuesto final.

2. La alta dirección se debe asegurar una vez que ha quedado autorizado el presupuesto final, que éste realmente funcione y se aplique.
3. Hay que procurar que los presupuestos, como medio para delegar autoridad, no sean inflexibles ni tan detallados que no permitan ajustarse a las necesidades cambiantes del ambiente en el cual se desarrolla la organización.
4. Los presupuestos deben establecer estándares de desempeño, que puedan convertirse en actividades reales y aplicables.
5. Los presupuestos deben facilitar la preparación de información real contra información proyectada, para poder medir desviaciones y variaciones en los mismos.

3.5. El control como base para la toma de decisiones.

Tomar una decisión significa elegir dentro de una o varias alternativas aquella que más se adecua al logro del objetivo propuesto. Para esto es necesario tener un sistema de control estructurado y confiable que nos permita detectar desviaciones contra lo planeado, que es lo que nos servirá para tomar decisiones y aplicar medidas correctivas. Pero hay que tomar en cuenta que para elegir una alternativa a seguir, no solamente se deben considerar los datos cuantitativos que poseemos, sino también hay que considerar las variables cualitativas.

Una decisión significa elegir un curso de acción o compromiso para el futuro.

El proceso de toma de decisiones incluye la identificación de alternativas, de las cuales se selecciona aquella que más favorecerá el logro del objetivo. El control es una herramienta que facilita la identificación de alternativas para la toma de decisiones y selección de la mas adecuada.

Los sistemas de información gerencial, proporcionan información para apoyar las operaciones, el control y las toma de decisiones.

Un buen sistema de control, favorecerá a la toma de mejores decisiones por parte de la alta dirección.

"Cuantos más controles se diseñen para poner en práctica y reflejar la naturaleza y estructura específica de los planes, mayor será la eficacia con que responderán a las necesidades administrativas".[33]

3.6. Herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones.

3.6.1. Herramientas para la planeación.

- *El presupuesto:* Es una técnica de la planeación por medio de la cual se establece de manera cuantitativa y por lo general en unidades monetarias los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos establecidos. Jorge Burbano Ruiz define el proceso presupuestal como: "un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración".

- *Modelo costo / volumen / utilidad:* Es un modelo por medio del cual se mide el efecto que tiene el volumen de ventas sobre el precio y los costos, es decir es una forma de calcular el punto de equilibrio en el cual la empresa no pierde ni gana, para saber a partir de que volumen la empresa gana utilidades.

- *Margen de seguridad:* Es la medida en la que la empresa excede el punto de equilibrio, que mientras mas alto sea, la empresa tendrá menos riesgo y más seguridad.

[33] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 592.

3.6.2. Herramientas para el control.

- *Análisis de variaciones:* Consiste en determinar cuales son las variaciones que hubo entre las cifras presupuestadas y las reales, y definir si estas son favorables o desfavorables según de lo que se trate: costos, ventas, etc.

- *Prorrateo de costos fijos:* Esto es en el caso de gastos fijos que son necesarios para todas las áreas de la empresa, por lo cual una medida de control de este tipo de costos es realizar un prorrateo entre las áreas a las que sirven de apoyo, de acuerdo a su utilización.

- *Contabilidad por áreas de responsabilidad:* Se refiere a determinar centros de costos por cada área de responsabilidad de la empresa, para obtener sistemas de información independientes que sirvan de control para cada una de ellas. Se basa en la distribución tanto de los costos y gastos del presupuesto maestro en base a la autoridad o responsabilidad que cada área de la empresa tiene sobre ellos. Debe mostrar información real, presupuestada y la variación entre ambas, dividendo los gastos en controlables y no controlables.

3.6.3. Herramientas para la toma de decisiones.

- *Análisis marginal, incremental y enfoque total:* Se refiere a la comparación entre los resultados obtenidos del análisis marginal (margen de contribución en base a ventas y costos variables), con los del análisis incremental (con la consideración de costos adicionales para determinar las diferencias entre ingresos y costos), así como con los resultados del enfoque total en el que se evalúa la situación esperada. Tomando en cuenta los resultados de los tres análisis es mas fácil tomar una decisión ya que se tienen tres puntos de vista diferentes.

- *Fijación de precios*: Ya sea en base a un rendimiento esperado sobre la inversión o en base a un rendimiento esperado sobre costos totales.

- *Punto de indiferencia o punto de igualdad*: Es aquel que se utiliza para determinar en que punto del volumen de ventas se iguala el margen de contribución de un producto con el de otro.

- *Investigación de operaciones*: que incluye la programación lineal o matemática.

- *Costo de oportunidad*: Es aquello que deja de ganarse por efectuar una opción en vez de otra.

4. MEJORA CONTINUA.

Un proceso de mejora continua va muy de la mano con el proceso de planeación y control que debe seguirse dentro de una organización. Esto es debido a que los clientes ya sean internos o externos, constantemente están modificando sus expectativas respecto al producto y/o servicio que proporciona la empresa.

Un proceso de mejora continua, implica un proceso de mejora de la calidad en el cual se debe mantener una comunicación constante entre todos los niveles de la organización. La calidad se debe implantar desde el desarrollo del proceso de planeación, no una vez que éste se comenzará a aplicar. Este proceso de mejora continua implica además la simplificación de procesos, proporciona a todos los miembros de la organización mayor agilidad para reaccionar a los cambios del ambiente, así como una orientación directa hacia las necesidades de los clientes potenciales.

Para implantar un proceso de mejora es necesario definir las políticas y procedimientos que regirán la acción; formar equipos de mejora para la aplicación de dichas políticas y procedimientos; y finalmente desarrollar un proceso de aplicación de la calidad en el trabajo personal.

En la definición de políticas se deben tomar en cuenta los objetivos y metas que se pretende alcanzar, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Se debe realizar un diagnóstico de los problemas y amenazas para detectar áreas de oportunidad y desarrollo. Los equipos de calidad deben favorecer la participación de todos sus miembros.

El proceso de mejora involucra los siguientes pasos:

1. Definición del objetivo a alcanzar. Justificación clara del proyecto, de acuerdo con los objetivos organizacionales.
2. Análisis de la situación actual. Detectar el problema en base a parámetros medibles.
3. Análisis de las causas que originaron el problema.
4. Proponer soluciones viables, seleccionar e implantar las medidas necesarias para la corrección del problema.
5. Evaluación de resultados: comprobar que se ha solucionado el problema, se ha eliminado o disminuido conforme a la solución seleccionada.
6. Documentación de la información, desde la detección del problema hasta la solución seleccionada y propuesta para resolverlo. Esto es con la finalidad de evitar que vuelva a suceder. Se elaboran normas y procedimientos para evitar que el problema vuelva a suceder.
7. Elaborar planes futuros, para corregir desviaciones y cuestiones que falte por resolver del problema en cuestión.

CAPÍTULO III
LA FUNCIÓN COMERCIAL

1. OBJETIVOS, ALCANCE Y METAS DE LA FUNCIÓN COMERCIAL.

La mayoría de las áreas de la empresa, principalmente el área comercial, tienen un impacto económico muy importante en los resultados de la misma. Por tal motivo las actividades del área comercial deben estar encaminadas al logro de un resultado económico favorable. Mucho más si se trata de una empresa comercial en la cual el desempeño económico es una función básica.

Peter Drucker dice que *"el desempeño económico es la función específica de la empresa comercial, constituyendo su contribución y la razón de su existencia. El trabajo está destinado a un desempeño económico con resultados. El trabajo, para producir resultados, debe ser planificado y realizado con dirección, método y propósito".* [1]

El área comercial puede ser entendida de diversas maneras en la empresa: En algunas empresas existe diferencia entre lo que es el área de Comercialización y el área de Mercadotecnia. En otras empresas es exactamente lo mismo; en otras el área de Mercadotecnia incluye al área de Comercialización, o viceversa. Existen empresas en las que además de existir el área de Mercadotecnia existe el área de Ventas, a la cual en ciertos casos se le llama área Comercial.

Mercadotecnia deriva de la palabra *Marketing*, que se puede definir como *"el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas, para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico".*[2]

---

[1] Drucker, P. F., *La Gerencia Efectiva*, pág. 7-8.
[2] Pride, W. M. / Ferrell, O. C., *Marketing, Conceptos y Estrategias*, pág. 4

La *Comercialización,* desde el punto de vista mercadológico es una fase del proceso y desarrollo de un producto. Es la fase en la que se deciden los planes de mercadotecnia y producción a gran escala, así como la elaboración de los presupuestos para el proyecto.

La importancia del área comercial, entendida como un área diferente a "Marketing", radica en que es el enlace entre las áreas de ventas y mercadotecnia; es el área que les proporciona la información necesaria para que puedan continuar con sus funciones, principalmente por ser el área que controla los presupuestos tanto de ingresos como egresos mas importantes de la empresa (sin tomar en cuenta el presupuesto de producción de una empresa productora). En cuanto al presupuesto de ingresos, proporciona a la fuerza de ventas los lineamientos para cubrir el presupuesto de ventas, mediante estrategias comerciales previamente estudiadas, de acuerdo al tipo de productos que se comercializan y los objetivos específicos que se pretende alcanzar. En cuanto el presupuesto de egresos, se refiere al control que mantiene la Dirección Comercial sobre los gastos generados para hacer posible el cumplimiento del presupuesto de ingresos (ventas).

Una de las funciones principales de la empresa comercial, para lograr sus objetivos básicos de generación de riqueza y bienestar social, es la comercialización; función por medio de la cual se facilita la atracción de clientes potenciales de negocio sin los cuales es imposible alcanzar sus objetivos. *"La comercialización es la función distintiva y original de una empresa" (Peter Drucker),* es lo que la hace ser lo que es. Le da personalidad a la empresa en cuestión.

Peter Drucker dice que la comercialización debe ir de la mano con otra función básica que es la de la innovación; a través de la cual se satisfacen de una manera más adecuada y exitosa las necesidades de nuestros clientes de negocio. La innovación, como se menciona en el Capítulo I, es convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades rentables para la empresa.

La función de la comercialización se debe basar en los objetivos clave marcados por la Alta Dirección; en base a ellos y de acuerdo con la misión organizacional se deben establecer los lineamientos, objetivos, metas y cursos de acción a seguir para alcanzarlos.

El objetivo principal de un área comercial es proporcionar el servicio adecuado tanto a sus clientes internos y externos, de tal manera que se contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El alcance del área comercial abarca toda la fuerza de ventas, así como los principales departamentos de la organización con quienes mantiene una estrecha relación:

1. *Mercadotecnia:* Para la elaboración de estrategias comerciales, planes de promoción y publicidad para la comercialización adecuada de los productos, pronósticos y presupuestos de ventas, entre otros.

2. *Finanzas:* Para la coordinación en cuanto a la elaboración de los presupuestos de ingresos y egresos, aplicación contable de las estrategias comerciales, aspectos financieros del área comercial (gastos, cobranza, bonificaciones y descuentos).

3. *Investigación y desarrollo:* para obtener información sobre el mercado, nuevos productos, innovación, necesidades de los clientes potenciales.

4. *Personal:* con respecto al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal de ventas.

5. *Producción, almacenaje y distribución:* con respecto a niveles de producción, al movimiento y distribución de la mercancía o productos de la empresa, niveles de inventarios, facturación, entre otros.

1.1. ¿Qué es un área comercial?

Es el área que integra todas las operaciones de logística comercial de la empresa, ya que involucra, en coordinación con el área de mercadotecnia, la generación de estrategias comerciales que facilitan la venta y distribución de los productos; elaboración de sistemas de control de la operación

comercial que permiten alcanzar una operación eficiente y efectiva, proporciona los lineamientos e información necesaria a la fuerza de ventas, para que ésta pueda cumplir con sus obligaciones, controla los flujos de efectivo del área comercial; coordina todos los requerimientos de servicio tanto de clientes internos como externos, referentes a la operación comercial.

Por clientes internos debe entenderse todas aquellas áreas de la empresa que requieren información especifica proporcionada por el área Comercial, como por ejemplo: Mercadotecnia, para la elaboración de planes de mercadotecnia, seguimiento de productos, planes de ventas, estrategias de descuentos, rentabilidad de productos, entre otros. Otras áreas a las que se da servicio son por ejemplo: Ventas, para mantenerlos informados sobre las estrategias comerciales a seguir para la distribución de los productos, niveles de rentabilidad de los canales de distribución, información sobre gastos, entre otros.

El buen desempeño de un área comercial depende en gran medida de la comunicación existente con cada uno de sus clientes internos. Se debe conocer cuáles son y dónde se encuentran los mercados principales de la organización; debe proporcionar un servicio efectivo con respecto al cliente y al producto; debe colocar el producto en el lugar correcto, al precio correcto; vender al mayor número de clientes, a través de la fuerza de ventas de la empresa, con los medios y canales de distribución más eficientes; debe generar promociones de ventas adecuadas de acuerdo con las políticas e imagen de la empresa, en base a las estrategias generales. Todo esto se puede lograr cuando existe una estrecha comunicación con las áreas tanto de ventas, mercadotecnia, como de investigación y desarrollo, publicidad y promociones.

El ambiente dentro del cual se desarrolla un área comercial, está compuesto tanto por factores internos (controlables) como por variables externas (incontrolables):

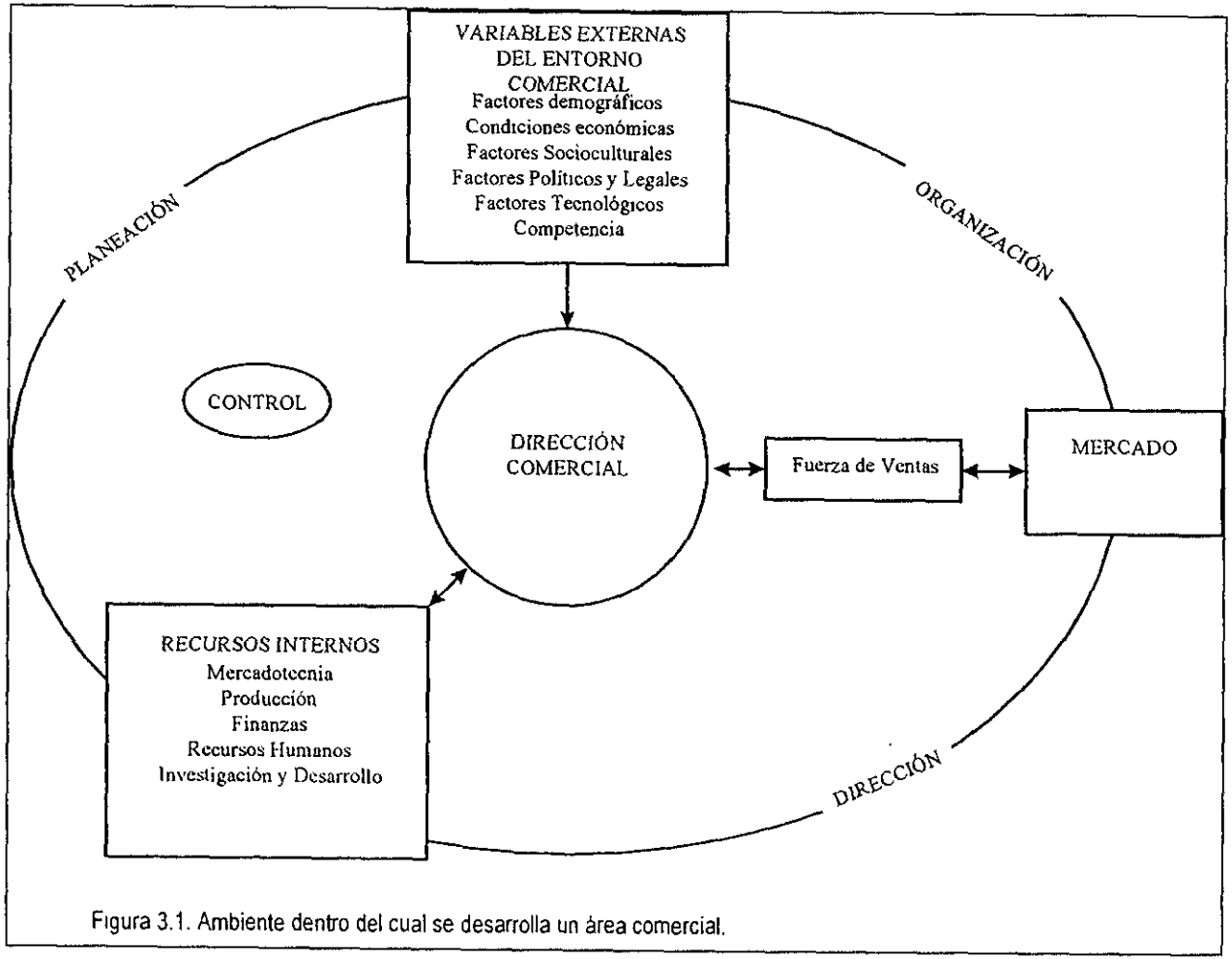


Figura 3.1. Ambiente dentro del cual se desarrolla un área comercial.

El área comercial debe recibir una gran cantidad de retroalimentación de sus clientes internos, esto con la finalidad de proporcionarles un mejor servicio.

La logística y operación comercial de una empresa se integra por las siguientes actividades y funciones principales de un área comercial:

1. *Actividades de planeación:*

- ❖ Planificación estratégica de las actividades de la Dirección de Ventas, de acuerdo a los objetivos generales de la empresa.
- ❖ Estimación de potenciales de mercado y de ventas.
- ❖ Elaboración de previsiones y pronósticos de ventas.
- ❖ Elaboración de presupuestos de ventas.
- ❖ Elaboración de otros presupuestos del departamento de ventas (gastos, descuentos, promociones).
- ❖ Planificación de canales, territorios y cuotas de ventas.
- ❖ Desarrollo e implementación de estrategias comerciales en coordinación con el área de mercadotecnia.

2. *Actividades de organización e integración:*

- ❖ Organización del equipo de ventas (Estructura organizacional). Determinación del tamaño y estructura de la fuerza de ventas, así como su distribución geográfica.
- ❖ Diseño y estructura de territorios y rutas de ventas.
- ❖ Reclutamiento, selección e integración de la fuerza de ventas.
- ❖ Capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas. Elaboración de planes de crecimiento y desarrollo profesional.

3. *Actividades de dirección:*

- ❖ Dirección, formación, supervisión y motivación del personal de ventas.
- ❖ Dirección de las actividades de ventas. Definición de metas y objetivos.
- ❖ Administración eficiente de un equipo de ventas, que efectúa sus labores fuera de las oficinas de la organización en el ámbito geográfico que abarca el mercado de la compañía. El equipo de ventas o fuerza de ventas de la compañía es la responsable de llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias comerciales de la empresa, en el mercado meta para el cual fueron diseñadas.
- ❖ Establecimiento de cuotas de ventas y estándares de desempeño para la fuerza de ventas.

La principal razón de la importancia de la fuerza de ventas radica en que son ellos quienes generan los principales ingresos de la empresa, sin los cuales no podría permanecer en el mercado. Los vendedores generan los ingresos que administra y distribuye la dirección de finanzas, y aquellos que utiliza el área de producción.

4. *Actividades de evaluación y control:*

- ❖ Análisis, evaluación y control del desempeño general de ventas. (Elaboración de estadísticas de ventas).
- ❖ Análisis de volúmenes de ventas, costos y utilidades.
- ❖ Evaluación del rendimiento.
- ❖ Análisis de costos para efectuar las ventas. Control de gastos generados por la fuerza de ventas en el desempeño de sus labores.
- ❖ Análisis del desempeño individual de ventas.

Para que el área comercial pueda desarrollar sus funciones de manera adecuada es necesario, como se comentó anteriormente, una comunicación muy estrecha tanto con el

departamento de mercadotecnia, como con los integrantes de la fuerza de ventas, quienes tienen el contacto directo con los clientes potenciales de la compañía. El área comercial debe informar al departamento de mercadotecnia todo aquello que sobre el mercado le transmite la fuerza de ventas, y a su vez informar a la fuerza de ventas las estrategias para la comercialización de los productos de la empresa, tomando en cuenta sus comentarios acerca del mercado.

"Desde un punto de vista estratégico es fundamental que el marketing y las ventas estén estrechamente relacionados. El equipo de ventas es una valiosísima fuente de información que el departamento de marketing debe aprovechar para elaborar sus estrategias de mercado/producto. (...) El departamento de marketing tiene la responsabilidad de facilitar al equipo de ventas las herramientas de comercialización que necesitan para vender con mayor eficacia, como publicidad, servicios de apoyo y promociones de ventas. (...) La responsabilidad principal de los vendedores es la ejecución de estrategias de marketing. Ellos son quienes en última instancia, determinarán el éxito o el fracaso de dichas estrategias".[3]

2. VARIABLES CRÍTICAS DE DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL.

Tomando en cuenta la empresa en su totalidad, Peter Drucker propone como áreas clave de resultados las siguientes: [4]

- Posición en el mercado (Participación de mercado).
- Innovación.
- Productividad (gasto/personal).
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad.
- Desempeño y desarrollo gerencial.

[3] Stanton, W. J., *Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias*, pág. 35.
[4] Koontz, H. / Weihrich, H., *Administración: una perspectiva global*, pág. 145.

- ❖ Desempeño y actitud del trabajador.
- ❖ Responsabilidad pública.
- ❖ Servicio.
- ❖ Calidad.

Desde el punto de vista mercadológico, las áreas clave de resultados para un área comercial, podrían derivarse del análisis de las 4 P´s (Producto, Plaza, Promoción y Precio). En este sentido, se puede decir que para medir el desempeño del área comercial es necesario evaluar:

1. Producto:
   - ❖ Volumen de ventas.
   - ❖ Participación de mercado.
   - ❖ Posicionamiento.

2. Plaza / Distribución:
   - ❖ Canales de distribución adecuados, exposición al mercado.
   - ❖ Tipo de intermediarios.
   - ❖ Control de inventarios en el punto de venta.
   - ❖ Transporte y almacenamiento.
   - ❖ Localización de la planta vs. puntos de venta.

3. Promoción / Publicidad:
   - ❖ Objetivos promocionales, tipos de promociones y medios publicitarios, midiendo la efectividad de cada uno de ellos vs. ventas.
   - ❖ Reclutamiento, selección, motivación y capacitación de la fuerza de ventas.
   - ❖ Programas de compensación para la fuerza de ventas.
   - ❖ Establecimiento de territorios y cuotas de ventas.
   - ❖ Promociones de ventas.
   - ❖ Servicio al cliente (tiempo de respuesta).

4. Precio:
   - ❖ Márgenes / descuentos / flexibilidad.
   - ❖ Análisis de precios vs. competencia.
   - ❖ Métodos de fijación de precios.
   - ❖ Condiciones y términos de ventas.
   - ❖ Bonificaciones y descuentos.

En cuanto a las principales variables críticas que definen el desempeño financiero de la función comercial son las siguientes:

1. Volúmenes de ventas.
2. Gastos de ventas.
3. Cumplimiento de los objetivos presupuestales.
4. Utilización de recursos económicos y humanos. Se evalúan según el costo involucrado.
5. Resultados obtenidos con la utilización de los recursos disponibles. Debe medirse la cantidad de resultados obtenidos, así como la calidad de los mismos (eficacia).
6. Correcta aplicación de las estrategias comerciales, medición de su efectividad de acuerdo al objetivo específico que se pretende lograr y encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.
7. Desempeño individual de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas.
8. Cumplimiento de políticas y procedimientos comerciales.

"El costo de administrar y dirigir un equipo de ventas suele ser la partida más alta entre los gastos de explotación de la mayoría de las empresas (...) Los gastos totales de publicidad de una empresa pueden suponer sólo un 3% o un 4% de las ventas netas. Los gastos totales relacionados con los vendedores pueden suponer entre un 15% y un 20% de las ventas netas".[5]

[5] Stanton, W. J., *op. cit.*, pág. 22.

Los vendedores de la empresa son de los pocos empleados que tienen autorización para gastar los recursos de la compañía. De ahí la importancia de mantener un control adecuado sobre los gastos que genera la fuerza de ventas.

"El desempeño puede medirse en dos dimensiones:

1. *La efectividad, o sea el nivel de calidad con que el centro de responsabilidad ejecuta la tarea, y que por tanto se relaciona con sus productos, y*
2. *La eficiencia, que es la relación de los productos con los insumos".*[6]

Para identificar las áreas clave del desempeño, hay que definir cuáles son aquellos puntos estratégicos sobre los cuales se debe mantener control.

3. PLANEACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES EN UN ÁREA COMERCIAL.

La primera actividad dentro del proceso de dirección de ventas del área comercial es la planeación, seguida por la ejecución de los planes por medio de las operaciones de ventas. El proceso termina con la valoración y control del rendimiento en ventas (Medición de los resultados en función de los planes, obteniendo una retroalimentación básica para tomar medidas correctivas).

La planeación dentro del área comercial implica el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir y las tácticas a desarrollar para el logro de los mismos. El área comercial recibe los lineamientos para la planeación del equipo de ventas y sus actividades, de la planeación del departamento de mercadotecnia y la planeación global de la empresa.

[6] Anthony, R. N., *Contabilidad para la Dirección (Vol. II)*, pág. 310.

Una de las decisiones mas difíciles dentro de una organización no es el cómo hacer las cosas correctamente, sino màs bien detectar que es lo que debe hacerse para concentrar en ello los recursos y esfuerzos de toda la organización. [7]

La planeación de cada área de la empresa deberá estar encaminada al logro de los objetivos establecidos en la planeación organizacional. Específicamente la planeación del área comercial debe basarse en las tendencias del mercado meta seleccionado con respecto a los productos que comercializa.

El punto de partida para el desarrollo del programa de planeación del área comercial, es la planeación estratégica del departamento de mercadotecnia, la cuál se basa en la planeación estratégica global de la organización.

Los estándares o puntos críticos de control son *"criterios con los que se mide el desempeño real o esperado. (...) Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos, en el sentido de que son factores limitantes de la operación o que indican mejor que otros si los planes están funcionando. (...) El control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes".* [8]

Dentro de una organización comercial, las principales cifras que se deben revisar para mantener el control son las siguientes:

- Ventas: Diariamente se debe efectuar una revisión global de las ventas totales, comparadas contra la tendencia esperada. Obviamente es agradable para un director saber diariamente cómo están las ventas por cada estado, distrito o territorio de ventas, pero muchas veces información tan detallada y con frecuencia diaria, puede no ser tan necesaria. Sin embargo esta información detallada si es muy útil una vez por semana siempre y cuando se presente los

[7] Cfr. Drucker, P. F., *op. cit.*, pág. 16.
[8] Koontz, H., *op. cit.*, pág. 581.

principales territorios y los productos más importantes de la compañía. Cabe mencionar que es *muy importante realizar* una revisión mensual completa de las ventas por región geográfica, y de las categorías de productos mas importantes de la empresa.

- *Relación de beneficio bruto y ventas netas:* Es de vital importancia considerar los costos además de examinar las cifras de ventas. Una buena forma de medir el desempeño del negocio consiste en medir la diferencia entre el precio de venta y lo que cuesta fabricar, ensamblar o adquirir, así como enviar los productos, expresado como un porcentaje del precio de venta. De esta manera se pueden obtener las ganancias brutas totales del negocio por categoría de productos. Esta revisión puede hacerse semanalmente. Hay que revisar con mayor detenimiento y profundidad cuando las relaciones se modifican, *para encontrar y corregir el* problema.

- *Gastos indirectos: Este rubro debe revisarse mensualmente*, por todas las áreas de la empresa. *El preguntarnos cuánto* beneficio bruto aporta cada peso invertido en determinado gasto, ayuda a minimizar los gastos en este renglón, sobre todo en lo que se refiere a gastos por concepto de viáticos. "Cuanto mayor y más discrecional sea el artículo individual, mayor cuidado hay que poner en la revisión". (Axel Grabowsky). Hay que verificar cada partida de gastos que exceda cierta cantidad considerable en pesos. Hay que eliminar o evitar en lo posible todas aquellas partidas tan imprecisas como son: otros, diversos, etc.

- *Ingresos y gastos no relacionados con la operación directa de la empresa:* Se refiere a ingresos y gastos efectuados por pagos de intereses, ganancias y pérdidas en tipos de cambios y otros factores no operativos similares.

- *Ganancia neta: Es una partida que se recomienda revisar mensualmente*, así como realizar un *análisis contra lo presupuestado*, y sobre el por qué de su comportamiento.

- *Movimientos de efectivo:* "Un movimiento de efectivo positivo es vital" (Axel Grabowsky), se debe generar la cantidad de efectivo suficiente para cubrir las necesidades diarias de la organización. Esto es lo que hace eficiente o no a una organización. Se recomienda realizar un análisis de efectivo semanalmente.

- *Cuentas por cobrar:* La actividad mas fácil de realizar dentro de una empresa es acumular cuentas por cobrar. Es algo que no puede dejarse de paso y hay que mantener gran cuidado para eliminar la cartera vencida. Es muy importante controlar los días promedio de cobro.

- *Existencias:* Hay que analizar semanalmente y mensualmente los niveles de inventarios y composición de existencias, ya que es muy fácil caer en el error sobre la situación del mercado. Para esto se debe planear la cantidad de existencias necesarias para cubrir la demanda promedio calculada. Hay que procurar que las existencias sean actuales y vendibles.

- *Investigación y desarrollo:* La justificación de realizar gastos por concepto de "investigación y desarrollo" se encuentra en el análisis mensual del porcentaje de ventas actuales efectuadas gracias a la investigación y desarrollo anteriores. Hay que medir el potencial de cada iniciativa comparando la ganancia bruta obtenida contra su costo. Las actividades que se realicen deben ir de acuerdo a los planes establecidos y deben estar basados en suposiciones razonables.

Ahondar todavía mas en cualquiera de estas áreas es una tentación muy fuerte, pero se ha llegado a la conclusión de que el beneficio de analizar semanalmente todos estos detalles no es mucho. Por lo tanto se debe dedicar el tiempo sobrante al futuro del negocio, al desarrollo de productos nuevos, adquisiciones y planes de corto y largo alcance. Para lograr esto, se propone el siguiente plan de análisis [9] con respecto a los conceptos mencionados anteriormente, de tal manera que se mantenga un control efectivo y eficiente de la operación del negocio:

[9] Grabowsky, A. L., *Guía de estrategia en los negocios, lo mejor de Inc.*, pág. 10.

	Día	Semana	Mes
Ventas totales de la compañía	X		
Ventas por grupos convenientes de productos		X	
Ventas por categoría de producto más importantes; territorio y cliente más importante			X
Precios de ventas promedio de productos importantes o grupos de productos importantes			X
Margen de beneficio bruto por compañía; grupos de productos grandes y productos importantes		X	
Costos de producción de productos importantes			X
Gastos directos con atención especial para partidas grandes o discrecionales			X
Otros ingresos y gastos		X	X
Ganancia neta			X
Movimientos de efectivo		X	
Cuentas por cobrar			X
Existencias		X	X
Condición y gastos de investigación y desarrollo			X
Examinar lo revisado y preguntar: ¿me limito tan solo a los elementos esenciales a seguir en la actividad diaria?			Cada Trimestre

Este modelo de dirección permite delegar responsabilidades efectivamente, tener un criterio más claro para comunicar objetivos así como juzgar el desempeño.

Para mantener un control eficiente y actualizado, hay que preguntarse con cierta frecuencia: ¿cuáles son los datos operativos que realmente es necesario revisar?, los que reviso, ¿realmente me sirven?, ¿son una muestra clara de la realidad?

4. PLAN COMERCIAL.

4.1. Pronósticos y presupuestos.

La elaboración de pronósticos y presupuestos es una de las actividades principales para desarrollar una adecuada planeación para el logro de los objetivos principales de la organización.

La asignación de recursos en una empresa comercial a sus distintas áreas funcionales, comienza con la previsión de ventas, en base a la cual se elaboran los principales presupuestos de la compañía: el área de producción utiliza las previsiones de ventas elaboradas por el área comercial, para la estimación de sus programas de producción, niveles de existencia y requisitos de materiales; de igual manera, el área financiera utiliza las previsiones de ventas, para establecer los presupuestos operativos y realizar las proyecciones de los flujos de caja.

Por tanto, depende de la exactitud con que se elaboren las previsiones de ventas, el que los demás presupuestos de la organización sean correctos. Las previsiones de ventas nunca serán exactas, pero se pueden tomar en cuenta una gran cantidad de variables para darles mayor exactitud. Una previsión precisa, puede ayudar a que los directores comerciales tomen mejores decisiones.

"Los planes de ventas constituyen la base de las previsiones de producción. Las necesidades de materiales y los programas de producción se establecen basándose en las previsiones de ventas. Por tanto producción y ventas deben integrar sus planes para evitar problemas de operación. Atender los pedidos de los clientes exige también que ventas y producción coordinen sus actividades".[10]

Una gran cantidad de actividades dependen de la previsión de ventas, como por ejemplo: La planeación financiera, para determinar requerimientos de capital; la utilización y necesidades de las

[10] Stanton, W. J., *op. cit.*, pág. 36.

instalaciones productivas, la adquisición de materias primas; las necesidades de personal, entre otras. La previsión de ventas es la pieza clave para la planeación operativa de toda la organización.

4.1.1. Presupuesto de ventas.

El punto de partida para la elaboración de un buen presupuesto de ventas es la estimación de los potenciales de mercado y de ventas.

Por potencial de mercado se entienden *"las ventas totales esperadas de un determinado producto o servicio en términos de dinero o unidades de producto, en el conjunto de empresas de una rama industrial en un mercado determinado ya sea por área geográfica, por tipo de producto o ambas cosas, durante un periodo de tiempo específico".*[11]

El potencial de ventas se puede definir como *"la cuota máxima (o porcentaje) del potencial de mercado que una compañía individual puede esperar alcanzar razonablemente"* [12] con un determinado producto, en un mercado específico y durante determinado periodo de tiempo.

El potencial de mercado abarca la totalidad de las empresas de un ramo industrial; el potencial de ventas se refiere a una empresa en específico del mismo ramo industrial. Cuando existe el monopolio, el potencial de mercado es igual al potencial de ventas.

Una vez que se ha calculado tanto el potencial de mercado como el potencial de ventas, se procede a la elaboración de las previsiones de ventas, que consisten en una estimación ya sea en unidades monetarias o en unidades de productos, de las ventas que se podrán obtener en un determinado mercado, para un producto o grupo de productos, durante un periodo de tiempo específico en el futuro. Las previsiones de ventas deberán elaborarse de acuerdo al plan de mercadotecnia elaborado por la empresa.

---

[11] *Ibidem*, pág. 347.
[12] *Idem.*

La diferencia entre las previsiones de ventas y el potencial de ventas está en que el potencial de ventas es la venta que se podría lograr en condiciones ideales, en cambio la previsión de ventas incluye ciertas variables que pueden modificar la situación ideal, como por ejemplo: condiciones del mercado, capacidad productiva de la empresa, los recursos financieros, etc. Por lo general, las previsiones de ventas son inferiores al potencial de ventas, ya que incluyen las variables que podrían disminuir las ventas de una situación ideal.

Estimación de los potenciales de mercado y de ventas:

Existen varios métodos para elaborar los potenciales de mercado y de ventas para proceder a la elaboración de las previsiones de ventas.

Cuando se trata de productos nuevos en los que no se tiene ninguna historia de ventas de los mismos, muchas veces el método utilizado es la experiencia obtenida por la introducción de otros nuevos productos en el pasado. Otro método utilizado es la obtención de información de mercados de prueba.

Las técnicas fundamentales para la estimación de los potenciales de ventas y de mercado son: la derivación del factor de mercado, el método de encuestas y el desarrollo de mercados de prueba. La base para el desarrollo de estas técnicas es un análisis del cliente, en el que se determina en primer lugar quien utilizará el producto, sus características principales, la necesidad a satisfacer y el entorno en el cual se desarrollará el producto, tomando en cuenta los factores demográficos (edad, género, estado civil, nivel socioeconómico, ocupación, religión, entre otros), culturales y sociales; así como su estilo de vida y hábitos de compra. Otro punto importante de análisis es la competencia, se debe de obtener la mayor información posible sobre la misma.

a) *Método por derivación de un factor de mercado:*

El punto de partida es un factor o índice de mercado: esto es, cualquier variable del mercado que impulse la venta de determinado producto y que esté relacionado con la demanda del mismo, como puede ser: el índice de natalidad y/o mortandad o cualquier otra variable del mercado por ejemplo las ventas de alimentos en un determinado lugar. La forma de estimar tanto el potencial de mercado como el potencial de ventas puede ser:

Potencial de mercado = (Variable de mercado) * (% de mercado cubierto total)
Potencial de ventas = (Potencial de mercado) * (cuota de mercado)

Por *cuota de mercado* debe entenderse: El porcentaje del potencial de mercado que como empresa somos capaces de cubrir.

Ventajas: Posee un grado de aceptación y validez elevado, debido a que su punto de partida es un estadístico de uso común validado por alguna dependencia reconocida ya sea nacional o internacionalmente. Además los porcentajes utilizados para cálculo poseen grados de error relativamente bajos, ya que son datos conocidos perfectamente por la rama industrial y/o empresa. Es un método sencillo y fácil de calcular, no exige grandes análisis estadísticos y posee un costo de aplicación bajo.

Desventajas: No contar con algún estadístico o variable de mercado realmente representativo, fallas en los cálculos del porcentaje de mercado cubierto y cuota de mercado.

b) *Método de encuestas:*

Este método se basa en la aplicación de diversas encuestas para detectar las intenciones reales de compra del mercado meta. Esto es: contactar los clientes potenciales de la empresa e indagar sobre la aceptación del producto y sus intenciones de compra o no al precio ofrecido.

Ventajas: La información resultante proviene directamente del mercado meta.

Desventajas: Es un método que requiere mucho tiempo para su aplicación; no se tiene una idea general rápida sobre el potencial del producto. La información obtenida puede no ser del todo válida, debido a que muchas veces el primer impulso de los clientes puede se de compra, pero cuando tienen que desembolsar realmente la cantidad de dinero solicitada, muchas veces el resultado no es el mismo.

c) *Desarrollo de mercados de prueba:*

Se refiere a la introducción real del producto en un mercado potencial de prueba, en el que se da a conocer el producto, y como resultado en base a la demanda obtenida, puede medirse la estimación del potencial real de mercado y de venta para la totalidad del mercado.

Ventajas: Puede ser el método mas exacto para la estimación de los potenciales de mercado y de ventas. Con este método se eliminan todas las suposiciones sobre la estimación de la cuota de mercado a alcanzar. Se obtiene directamente del mercado de prueba, el potencial de ventas que es posible alcanzar en un mercado con las mismas características socioculturales y demográficas.

Desventajas: Requiere una gran capacidad financiera por parte de la empresa, ya que este método demanda además de una gran cantidad de tiempo, una gran cantidad de recursos económicos para la obtención de resultados útiles. En ciertos productos es difícil alcanzar la demanda real en su introducción ya que en un principio el consumo puede ser bajo o no ser completamente aceptados por falta de conocimiento; por lo que es necesario esperar cierto tiempo para obtener la demanda real del mercado.

Estas técnicas se basan en un análisis de cliente al cual está destinado el producto.

Una vez determinado el potencial real de ventas, es necesario dividirlo entre los diversos territorios de venta de la empresa, con la finalidad de distribuir los esfuerzos de ventas entre los responsables y poder evaluar el rendimiento de cada territorio. Esta distribución se realiza en base a un índice representativo de dos o mas factores de mercado desglosado por zona, por ejemplo: clientes potenciales, volumen anual de ventas, poder de compra del mercado o índice de poder adquisitivo por zona, etc.

Los potenciales de mercado y de ventas son la base para la elaboración de las previsiones de ventas.

Cabe hacer la aclaración que para la estimación de la previsión de ventas es conveniente, en la manera de lo posible, aplicar más de un método de cálculo. Esto minimiza el grado de error que puede alcanzarse en las estimaciones.

4.1.2. Presupuesto de gastos.

La importancia de la elaboración de un buen presupuesto de gastos para la fuerza de ventas, radica en que los representantes de ventas son de las pocas personas de la organización autorizadas para gastar los recursos de la compañía para vender sus productos. En muchos estudios se ha detectado que los gastos de viaje y representación de los integrantes de la fuerza de ventas son bastante elevados.

Además de contar con un presupuesto de gastos para la fuerza de ventas, es necesario una política de gastos, la cual facilitará junto con el presupuesto, el control adecuado de esta partida tan importante para la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Dentro de esta política de gastos, se debe especificar por escrito cuales son los gastos que la empresa autoriza efectuar, indicando no solamente la categoría global por ejemplo: gastos de transporte o viáticos por concepto de hospedaje, sino los detalles específicos en cada una de las categorías: por ejemplo, "Gastos por concepto de hospedaje en hoteles de la cadena "X" en habitación sencilla...". Estas directrices deberán normar el criterio de los integrantes de la fuerza de ventas, para saber que tipo de gastos son los que pueden o deben efectuar en sus viajes de trabajo. Además estas especificaciones serán de gran utilidad para determinar un estimado para el presupuesto anual de gastos de la fuerza de ventas.

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE UN ÁREA COMERCIAL

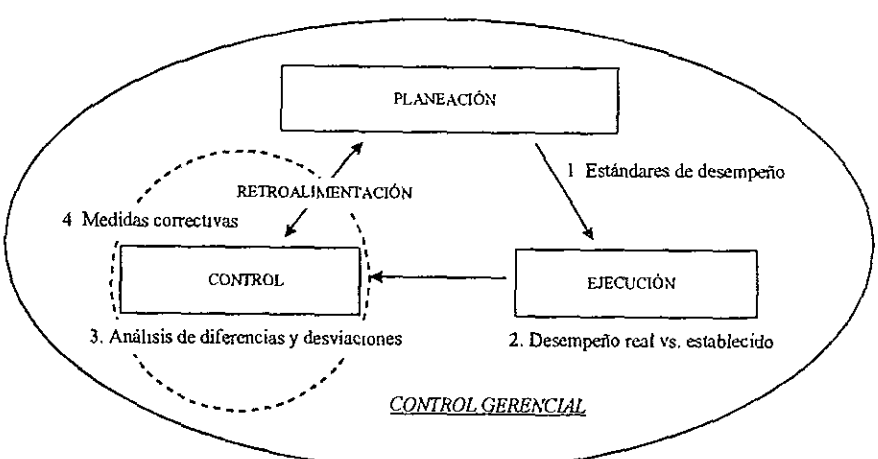
1. CONTROL GERENCIAL.

1.1. El proceso de control Gerencial.

"El control gerencial es el proceso en virtud del cual los gerentes aseguran la obtención de recursos y su uso eficiente en la consecución de los objetivos de una organización". [1]

El proceso de control gerencial comienza desde la planeación con el establecimiento de objetivos, que servirán de base para definir los estándares de desempeño sobre los cuales se mide y evalúa la ejecución del proceso de planeación, de acuerdo con el objetivo general de la organización y lo que pretende alcanzar.

Figura 4.1. El control gerencial.



[1] Anthony, R. N., *Contabilidad para la Dirección*. Vol. II., pág. 251.

Los pasos que comprende el proceso de control se pueden establecer de la siguiente manera:

1. Fijación de estándares de desempeño.
2. Evaluación del desempeño real vs. los estándares establecidos.
3. Análisis de diferencias y desviaciones.
4. Tomar las medidas correctivas pertinentes de tal manera que se minimicen las diferencias entre el desempeño real y el deseado.

El proceso de control requiere una definición clara de objetivos, es decir que éstos cumplan con las características mínimas que debe cumplir todo objetivo: claro, preciso, completo y medible. Estos objetivos deberán ser entendidos por todos aquellos que tendrán injerencia en el logro de los mismos. Adicionalmente, para lograr un control efectivo es necesario conocer las estrategias elegidas para su consecución. En el caso de una empresa comercial: que productos se ha decidido fabricar y en qué escala, cual será el mercado meta en donde se venderán dichos productos, a través de qué canal de distribución y bajo que condiciones se pretende llegar a dicho mercado meta, la estructura de la organización, obtención de recursos financieros, entre otros.

La primera etapa dentro del proceso de control se refiere al establecimiento o fijación de los estándares de desempeño.

Los estándares de desempeño son los niveles de desempeño que se espera obtener en las condiciones establecidas. Estos se definen base a los objetivos establecidos en el proceso de planeación:

¿Qué se debe lograr? ➧ Estándar de desempeño

Los estándares de desempeño deben definirse tan claramente, que sea posible compararlos contra el desempeño real. Un estándar de desempeño también puede ser una cuota presupuestal a alcanzar, por ejemplo en el presupuesto de ventas el nivel mínimo posible a alcanzar así como el

nivel máximo; o en el presupuesto de gastos: el nivel de recursos máximo posible a utilizar para alcanzar determinada cuota de ventas.

Debe existir estrecha relación entre las metas de la organización y los estándares de desempeño, para que éstos realmente contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Después de que la alta dirección define los objetivos de ventas y utilidades para el siguiente periodo, éstos se integran a los objetivos específicos de cada área de ventas. De esta manera cada territorio, zona o gerencia de ventas conoce sus propios objetivos en cuanto a ventas y gastos posibles de ejercer para el cumplimiento del presupuesto de ventas. Por tanto cada individuo de cada área está comprometido con los objetivos específicos de su área y a fin de cuentas con el objetivo global.

Una vez que se han definido los estándares de desempeño, se procede a la ejecución de los planes propuestos y a la realización de las actividades establecidas en el proceso de planeación. Se debe establecer un periodo de tiempo para la evaluación del desempeño real contra el estimado, para verificar desviaciones y/o diferencias de tal manera que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias para ajustarse al plan, o en su caso modificar ciertos puntos del plan establecido cuando éstos ya en la práctica no favorezcan al logro del objetivo principal.

Para comparar el desempeño real contra el establecido, se debe conocer realmente que es lo que se está haciendo y que resultados se han ido obteniendo. Se debe monitorear el resultado obtenido, el cual se compara contra los estándares establecidos, para determinar las discrepancias y el grado de las mismas. En base a estos resultados se procede a tomar las decisiones pertinentes para tomar medidas correctivas en caso necesario. El objetivo es *"cerrar las brechas entre lo planeado y el desempeño real. Esto puede requerir que se modifiquen los programas de acción e incluso los objetivos".* [2]

[2] Kotler, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control,* pág. 742

Se pueden tomar medidas para mejorar el desempeño real, para reducir o cambiar completamente el estándar establecido, o ambas cosas.

Las mejoras en el desempeño real se pueden lograr a través de mejores métodos de motivación, técnicas más eficientes para la coordinación de esfuerzos, a través de una mayor comunicación, métodos de compensación o de bonos adecuados, e incluso hasta un replanteamiento de la estructura de la organización.

Puede darse el caso de que los estándares establecidos no sean realistas, esto se puede identificar una vez que se vive la realidad. Muchas veces cuando se establece algo antes de ejecutarlo, puede ser muy ambicioso, y cuando se ejecuta realmente, se detecta que no es posible alcanzarlo. En estos casos deben modificarse los estándares establecidos.

Constantemente se debe hacer una revisión de los estándares establecidos, y verificar si realmente favorecen al logro del objetivo principal. En cuanto a presupuestos esto puede ser mucho más claro, ya que constantemente se realizan estimados de acuerdo con la realidad que se vive, además de que vivimos en un mundo extremadamente cambiante, en el que se deben ajustar las acciones a tomar según los cambios en el mercado, sin desviarse de la meta establecida.

En la revisión de dichos estándares se debe tomar en cuenta también las acciones de la competencia, las cuales podrían hacer variar nuestros planes de acción. Se deben tomar en cuenta todos los cambios que se producen en el entorno tanto interno como externo de la organización.

1.2. Problemas que pueden existir durante el proceso de control gerencial.

El control gerencial no es tan simple como parece, ya que existen una gran cantidad de problemas que comúnmente se presentan en las organizaciones y que pueden dificultar el control:

1. La información requerida no está disponible.
2. La información requerida está disponible, pero a un costo muy elevado.
3. Cambios extremadamente fuertes en el entorno de la organización: rápidos e impredecibles.
4. Intervalos de tiempo muy largos entre la realización de las actividades y la obtención de resultados. Esto limita la capacidad para medir la efectividad de dichas actividades.
5. La superposición de varias actividades, lo cual limita la capacidad para determinar el costo individual de cada una de ellas, y dificulta la capacidad para determinar si el resultado de dicha actividad justifica el gasto.
6. El control se dificulta también cuando no es posible definir estándares exactos de desempeño.

Los controles establecidos en el área comercial deben ser lo más flexibles en la medida de posible, de tal manera que la frecuencia e intensidad de los cambios en el entorno, les afecte en menor cantidad.

1.3. Tipos de control.

El entorno dentro del cual se desarrolla la empresa, es un entorno cambiante, motivo por el cual es indispensable mantener un control sobre las actividades que se realizan.

Enfocando el control al área comercial, se pueden distinguir cuatro tipos de control: [3]

1. Control de los planes anuales de ventas, utilidades y costos. Se refiere al análisis de cada una de estas variables contra los planes establecidos, midiendo hasta que punto se han logrado los objetivos planeados. Los principales análisis que se efectúan normalmente para controlar los planes anuales son: análisis de ventas, análisis de la participación de mercado, comparativos de

[3] *Ibidem*, pág. 743.

gastos vs. ventas y análisis financieros. A este tipo de control también se le puede llamar control presupuestal.

2. *Control de la rentabilidad*. Mide el grado en el que la compañía gana o pierde dinero, analizando esta variable por productos, territorios, zonas, clientes, canales de distribución, tamaño de pedidos, entre otros. (Control financiero).

3. *Control de la eficiencia*. Utilización correcta de los recursos disponibles: fuerza de ventas, recursos financieros, promociones, distribución. (Control de los recursos humanos y materiales).

4. *Control estratégico*. Búsqueda de oportunidades reales en el mercado en el que se desarrolla la empresa: en cuanto a productos, clientes, zonas de ventas.

2. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE UN ÁREA COMERCIAL.

Normalmente los estándares de desempeño en base a los cuales se evalúa la actividad de un área comercial, se establecen en términos de utilidades, ventas, costos o estándares de comunicación entre la fuerza de ventas. Por tal motivo el desempeño real debe medirse en estos mismos términos, de tal manera que se pueda establecer una comparación para medir el resultado.

El desempeño de un área comercial se puede evaluar desde dos puntos de vista:

1. Cumplimiento presupuestal (ventas / gastos / utilidades / otros).
2. A través de los indicadores de desempeño del área comercial, en donde se realizan diversas comparaciones entre estándares establecidos para medir el desempeño global.

Los principales métodos utilizados para medir el desempeño de un área comercial son:

1. Análisis de ventas y de participación en el mercado.
2. Análisis de gastos.
3. *Auditorías comerciales / Variables de desempeño.*

2.1. Análisis de ventas reales y de participación en el mercado.

El análisis de ventas consiste en *"cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas".* [4]

A partir de las cifras de ventas es posible evaluar varias áreas de la empresa, ya que a través de ellas se puede medir el impacto de las estrategias comerciales, las reacciones del mercado ante determinada mezcla de mercadotecnia, la capacidad de la fuerza de ventas, entre otros.

El análisis de ventas reales consiste en una comparación de las ventas reales contra las presupuestadas. Este comparativo puede ser en varios aspectos:

1. Ventas totales.
2. Ventas por zona geográfica, territorio, áreas o zonas de ventas.
3. Ventas por producto, marca, familia o grupo de productos.
4. Ventas por canal de distribución.
5. Ventas por cliente, grupos de clientes, puntos de venta, ramo o mercados.
6. Ventas por representante de ventas, vendedores o según la estructura de ventas.
7. Combinación de una o más de las categorías anteriores.

[4] *Idem.*

Además de comparar los resultados de las ventas reales contra las cifras presupuestadas, y pronósticos por periodos, es útil compararlas contra los resultados de ventas de la industria, las ventas de competidores específicos, o los costos incurridos para la obtención de cierto nivel de ventas, así como también contra los resultados de años anteriores, ciclo calendario o periodos móviles.

El procedimiento consiste en establecer objetivos mensuales, bimestrales o trimestrales, según las necesidades de la empresa. El siguiente paso es dar seguimiento a los resultados reales, para obtener una comparación contra los objetivos establecidos, en base a la cual se desprenderán desviaciones a evaluar para tomar medidas correctivas.

Para tener un mayor control sobre las estrategias comerciales, es posible elaborar también análisis de rentabilidad de diversos tipos: rentabilidad por marca, por clientes, rentabilidad por promoción, o hasta la evaluación de la rentabilidad de una determinada estrategia comercial.

Unidades de medición de las ventas:

Las ventas pueden ser medidas de varias formas: en unidades físicas vendidas (cajas o simplemente unidades, según el tipo de empresa, es decir la cantidad de producto), y en unidades monetarias.

El documento básico para registrar esta información es la forma de *"pedido del cliente"* de producto de la empresa, ya que a través de éste es posible medir el impacto de la *"transacción de ventas"*. Es decir, a través de la información que nos proporciona el pedido del cliente es posible analizar los volúmenes de ventas tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, así como la participación de mercado de la empresa, que es el porcentaje de ventas de la empresa con respecto al total de la industria, es decir que tanto representa en porcentaje las ventas de la empresa del total de la industria.

Existen dos métodos utilizados comúnmente para realizar análisis de ventas:

1. *Análisis de variaciones en ventas:*

Este método mide el impacto de los diversos factores que afectan la venta. El análisis principal se refiere al volumen de ventas contra precio real, que compara la cantidad real de ventas al precio real contra el estimado en unidades a un precio estimado.

2. *Análisis de ventas específico:*

Este análisis se enfoca a un análisis especifico ya sea por producto, territorio o zona de ventas. Permite conocer que productos son los que proporcionan el porcentaje mayor de ventas, así como también en que territorios. Permite evaluar cada uno de los territorios de ventas, así como las estrategias implementadas.

Análisis de la participación de mercado.

La participación de mercado de una compañía consiste en conocer las ventas de la empresa expresadas como porcentaje del total de ventas del mercado en cuestión, ya sea en unidades físicas o monetarias. Esta participación de mercado permite medir a la empresa en relación contra sus diversos competidores, y se puede medir desde varios puntos de vista:

a) Contra el mercado total,
b) Contra el mercado específico al cual sirve,
c) Contra el o los competidores principales (Participación relativa).

El análisis de la participación de mercado se utiliza para determinar si el incremento o decremento de las ventas se debe a las fuerzas incontrolables del entorno o a la estrategia comercial que se ha implantado.

Si baja el volumen de ventas de la empresa, pero se mantiene en su participación de mercado, se puede decir que debido a factores incontrolables del mercado, han bajado las ventas de la industria en general. En cambio si además de bajar las ventas de la empresa, baja en su participaciòn de mercado, la estrategia comercial es incorrecta, no es eficaz, o no se está aplicando como se debiera. Puede ocurrir también que la estrategia sea buena, pero su implementación incorrecta. Por el contrario, si aumenta el volumen de ventas de la empresa y su participación sigue siendo la misma, han aumentado las ventas en general de la industria o mercado al que sirve. Si en cambio, aumentan tanto el volumen de ventas como la participación de mercado de la empresa, significa que sus estrategias comerciales son adecuadas para ese momento y han favorecido a la empresa.

En el momento de interpretar los resultados de la organización, se debe tomar en cuenta que los factores o variables incontrolables del mercado no afectan de la misma manera a los competidores. Así como también estrategias comerciales de los competidores pueden afectar en gran medida a la empresa, aunque sus propias estrategias sean adecuadas.

Otros puntos que afectan la participación de mercado de una empresa son: la entrada y/o salida del mercado de nuevas empresas; medir el desempeño de una empresa contra la eficiencia promedio de todas las compañías no siempre es valido, se debe comparar contra el desempeño de sus principales competidores.

Es muy útil medir las ventas en unidades monetarias y no solo en unidades físicas, debido a que los costos y utilidades son medidos en unidades monetarias, y por tanto facilita su comparación. Pero se debe tomar en cuenta el problema de los aumentos y disminuciones de precios, ya que éstos afectan las cifras totales de ventas: por ejemplo si una empresa aumenta sus precios en un

5% para este año, y compara sus resultados de ventas contra su volumen del año anterior, observándose un incremento del 5%, realmente no existió incremento alguno debido a que el incremento en precios es igual al incremento en ventas con respecto del año anterior (en pesos). Por tal motivo, para que la comparación sea real, se deben actualizar las ventas del año anterior o tomar en cuenta los incrementos y/o disminuciones de precios, descomponiendo en factores los efectos que producen los cambios de precios para aplicarlos a ventas de años anteriores.

Toda la información obtenida del análisis de ventas se puede combinar con la información obtenida de los análisis de gastos para obtener otros puntos de evaluación y control del desempeño del área comercial.

Se debe elaborar un sistema eficiente para reunir la información de ventas especifica indispensable para elaborar reportes de ventas útiles.

2.2. Análisis de costos.

Para poder generar las ventas de los productos que se comercializan, la empresa necesariamente debe incurrir en ciertos gastos; ya sean gastos de publicidad, promociones de ventas, gastos de venta (fuerza de ventas), almacenamiento, procesamiento de pedidos, investigación de mercados, crédito y cobranzas, etc.

El análisis del presente trabajo se centra en el área comercial por lo que únicamente se tomará en cuenta los gastos que efectúa la fuerza de ventas y los gastos de estrategias comerciales para la venta de los productos. Los gastos correspondientes a publicidad y promociones se consideran inherentes al área de Mercadotecnia. (Dirección de Mercadotecnia en las Gerencias de Publicidad y Promociones correspondientes).

La empresa debe conocer cuáles son los gastos así como el nivel de los mismos, necesarios para obtener determinado nivel de ventas. Por tal motivo es de suma importancia un análisis y control de los gastos de venta.

La principal utilidad del análisis de costos es que éstos se pueden comparar contra los resultados obtenidos y así en el futuro o cuándo los recursos son escasos, será mas fácil una correcta asignación de los mismos.

El análisis de costos permite medir la efectividad de la fuerza de ventas, así como también de las estrategias comerciales, permite identificar segmentos, áreas geográficas, clientes o mercados rentables, así como aquellos que no lo son.

Existen diferentes tipos de costos en los que incurre el área comercial, para generar las ventas: costos directos y los costos indirectos. Los costos directos son aquellos que se relacionan directamente con la venta de los productos, por ejemplo: viáticos de la fuerza de ventas. Los costos indirectos son aquellos que se atribuyen a las ventas pero no de una manera directa. Por ejemplo: alquiler de oficinas o bodegas, que pueden ser utilizadas por varias áreas de la empresa, en donde el gasto podría distribuirse proporcionalmente.

Para hacer un análisis de costos, en primer lugar se deben identificar los gastos relacionados con las ventas, delimitándolos en directos e indirectos. Se debe generar un presupuesto estimado de gastos, el cual servirá como parámetro de medición de la operación real. El gasto real se deberá comparar contra lo presupuestado, con el fin de detectar desviaciones y medir el consumo de recursos. Por otro lado se pueden realizar análisis comparativos contra los volúmenes de ventas obtenidos, para conocer la rentabilidad por canal, clientes, áreas geográficas o zonas. De este análisis también pueden desprenderse datos sobre cuáles son las áreas de ventas con gastos mas elevados. Esto se debe justificar según la zona de ventas o en caso contrario analizar por qué gasta tanto determinada área en comparación con otras y tomar medidas correctivas.

El análisis de costos es una herramienta muy útil debido a que permite medir el rendimiento de la fuerza de ventas, así como la rentabilidad de ciertas acciones que favorezcan la venta. Permite medir el desempeño en general de las áreas de ventas, identificar los clientes mas rentables y qué es aquello que le hace perder utilidades de ventas a la empresa.

2.3. Auditorias comerciales.

Las auditorías comerciales son otra herramienta útil para medir el desempeño de un área comercial. Éstas pueden realizarse por algún despacho de consultoría externo, o por el mismo departamento de auditoría interna de la organización e incluso por la misma área comercial cuando quiere conocer el resultado de sus actividades personalmente o para darles seguimiento.

Las auditorías comerciales se refieren a la evaluación de los objetivos, estrategias, organización, desempeño general, así como de los principales indicadores comerciales del área.

El propósito general de dichas evaluaciones es conocer los puntos débiles o puntos de mejora del área comercial, para concentrar los esfuerzos en dichos puntos, de los cuales se puede obtener alguna fortaleza, a través de la aplicación de medidas correctivas. Este tipo de auditorías deben efectuarse constantemente, independientemente de que los controles estén o no fuera de control. Las auditorías comerciales son un proceso de control que permite medir el desempeño general del área.

El objetivo de las auditorías comerciales es comparar las metas, objetivos y estándares de medición contra los resultados del desempeño real. La información obtenida de las mismas, puede utilizarse para redistribuir los esfuerzos, examinar las oportunidades que puedan existir, o hasta incluso para volver a realizar una reestructura y planeación mas adecuada del área.

Al momento de realizar cualquier evaluación de éste tipo, debe procurarse ser lo más objetivo posibles, de tal manera que los resultados de la evaluación, realmente sean de utilidad para la empresa, en específico para el Director Comercial, para medir el desempeño general de su área.

Algunas de las variables más importantes que deben evaluarse para medir el desempeño de un área comercial son las siguientes:

1. Cumplimento de los pronósticos de ventas.
2. Cumplimiento de cuotas de ventas.
3. Procedimientos de control.
4. Análisis de rentabilidad de productos, territorios, zonas, clientes y canales de distribución.
5. Costos de ventas. Análisis de la efectividad de los costos.
6. Rentabilidad de las estrategias comerciales.
7. Asignación de recursos.
8. Tiempo de respuesta para diversos procedimientos del área comercial: levantamiento de pedidos, almacenaje, distribución.
9. Servicio al cliente.
10. Eficacia de los diversos miembros de los canales de distribución: distribuidores, representantes, corredores, agentes.
11. Objetivos de la fuerza de ventas.
12. Tamaño, organización y distribución de la fuerza de ventas.
13. Estructura de la fuerza de ventas.
14. Remuneración e incentivos de la fuerza de ventas.
15. Moral, capacidad y esfuerzo de la fuerza de ventas.
16. Procedimientos para fijar cuotas de ventas.
17. Políticas de fijación de precios.
18. Devoluciones y bonificaciones.
19. Descuentos otorgados.

20. Créditos otorgados a los clientes. Periodo de recuperación de la cartera. Financiamientos.
21. Niveles de facturación.
22. Políticas y procedimientos escritos (manuales).
23. Políticas y procedimientos no escritos.

3. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO.

Para incrementar la productividad de un equipo de ventas, se debe diseñar un sistema en el que se reduzca el costo de ventas, que aumente las ventas, o ambos.

3.1. Características de los sistemas de control.

Todo sistema de control, en este caso enfocado al área comercial, deberá abarcar todos los aspectos del funcionamiento del área, ya que se debe mantener el equilibrio y comunicación entre todas las actividades que se desarrollan.

"Un sistema de control gerencial está constituido al rededor de una estructura financiera, en donde tanto los recursos como los productos se expresan en unidades monetarias".[5] Esto es con la finalidad de poder hacer comparables las cifras y efectuar una evaluación adecuada de los resultados.

El proceso de control gerencial parte de la elaboración de los presupuestos, los cuales se elaboran por ciclos iguales, con fechas establecidas (generalmente mensuales). En base a estos presupuestos se efectúan las estimaciones que serán la base para la evaluación del desempeño

[5] Anthony, R. N., *op. cit.*, pág.251.

real. La secuencia y fechas del presupuesto son en base a ciclicidad de los productos que comercializa la empresa y en base a las tendencias esperadas del mercado.

El proceso que sigue la elaboración de estas estimaciones, comienza en el establecimiento de las mismas para el próximo ciclo, establecido según los objetivos de la empresa (por lo general años calendario); comienza la transmisión de las estimaciones en sentido ascendente para su aprobación y revisión, hasta llegar a la aprobación final por parte de la dirección general. Una vez aprobado, se procede a su difusión en forma descendente, en base a la cual se definirán las actividades específicas para lograr el objetivo establecido.

Muchas veces es conveniente elaborar un manual en donde se establece el seguimiento que debe darse para lograr los objetivos propuestos y alcanzar o mejorar las estimaciones establecidas.

Un sistema de control gerencial es o debe ser un sistema coordinado e integrado, debe ser un sistema único el cual podrá estar formado por varios subsistemas interconectados entre sí. [6]

Dentro de un sistema de control es muy importante considerar al ser humano, ya que de él depende el que se lleven a cabo o no las actividades establecidas en la planeación, en base a las cuales se efectúa en control. Existen muchas diferencias en cuanto a las necesidades de cada uno de los individuos que laboran en la organización, motivo por el cual en gran número de situaciones es difícil establecer métodos o sistemas de control específicos.

Para que un sistema de control sea eficiente, la dirección deberá estar plenamente convencida del funcionamiento del mismo; para lo cual debe apoyar al seguimiento que debe darse de todas las actividades del proceso de control. La dirección deberá mostrar interés en dicho sistema así como desarrollar iniciativas. Todo sistema de control deberá evitar convertirse en una rutina de papeleo e información que ni siquiera se analiza.

[6] *Idem.*

Un buen sistema de control implica una gran cantidad de orden, con la finalidad de detectar las pautas principales en base a las cuales será medido el desempeño. Muchas veces un sistema de control involucra sistemas de incentivos adicionales; ya que éstos pueden favorecer la motivación para el logro de objetivos ambiciosos.

La retroalimentación en la evaluación del desempeño de un área comercial es vital. Todo empleado independientemente de las actividades que realice dentro del sistema de control gerencial, necesita ser recompensado o elogiado por su buen desempeño. Esto también nos ayudará a eliminar las causas de un mal desempeño o un desempeño inadecuado. Para que un sistema de control gerencial funcione de verdad, es necesario que los gerentes responsables de analizar los resultados, los comuniquen y den retroalimentación de las actividades efectuadas.

Otra característica importante de los sistemas de control es que éstos deben ser flexibles de tal forma que puedan adaptarse a la personalidad de los individuos sobre los cuales se aplicará dicho sistema de control. Esto es porque todos los seres humanos somos diferentes, tenemos necesidades diferentes, así como reacciones distintas ante ciertas recompensas o castigos.

El sistema se debe estructurar de tal manera que favorezca a que las metas de los miembros de la organización concuerden con las metas organizacionales.

4. ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA FUNCIÓN COMERCIAL Y SU DESEMPEÑO FINANCIERO.

El análisis de desempeño implica comparar el desempeño real contra el desempeño esperado en determinadas circunstancias, entre lo que realmente se hizo y lo que se debería haber hecho. Por medio de este análisis es posible identificar tanto diferencias como desviaciones existentes, cuantificarlas y medir su efecto real contra los objetivos definidos para la organización, lo cual permitirá ejercer acciones correctivas en caso necesario.

El desempeño real ya está hecho, no es posible modificarlo, por tanto la evaluación del mismo, permite tomar medidas correctivas y ayuda a encontrar los errores cometidos, para no volver a realizarlos.

Para obtener un resultado se necesitan insumos, que son los recursos utilizados para obtener algo, los cuales tienen un costo que debe controlarse. Estos insumos pueden ser recursos materiales, humanos o financieros.

El resultado obtenido puede evaluarse en dos aspectos:

a) Calidad: Eficacia con la que se realizó la actividad.
b) Cantidad: Cuánto se hizo.

El desempeño se puede medir en dos dimensiones:

a) Efectividad: se refiere al nivel de calidad con el que se efectúa la tarea, es la medida en que se produce el resultado esperado, y se relaciona con las metas de la organización: hacer lo correcto.
b) Eficiencia: es la relación de los productos con los insumos: cantidad de producción por unidad de insumo (hacer mas con menos).

Las 3c's del análisis del desempeño.

Para realizar una evaluación equilibrada del desempeño los tres puntos principales a evaluar son:

a) Cantidad: ¿Cuánto se obtuvo?
b) Calidad: ¿Con qué eficacia se ejecutó la tarea?
c) Costos (Insumos): ¿Cuánto costó?

Una evaluación equilibrada del desempeño involucra una combinación de estos tres factores, sin dar mayor peso a uno u otro, con la finalidad de no desvirtuar el análisis. Esto significa que no necesariamente es mejor gastar $3,000.00 en una actividad que $4,000.00, por que ésta diferencia de $1,000.00 posiblemente incremente en mayor medida la calidad y/o cantidad del trabajo realizado. Por tanto hay que evaluar qué es más importante para el logro de los objetivos organizacionales, si incrementar la calidad y/o cantidad o disminuir el costo de la misma.

Es importante aclarar que no existe un modelo perfecto para evaluar el desempeño, *por la* gran cantidad de factores o variables que pueden *influir. Pero lo que si es necesario, es tratar de* encontrar la forma de *evaluar el desempeño incluyendo todas* las variables que afectan el desarrollo *de las actividades planeadas.*

Existen diversas formas de medir los resultados del desempeño real:

a) Compararlo contra la experiencia obtenida: es la experiencia que ha obtenido una persona a lo largo del tiempo. Es una medición informal, pero de gran valor, ya que es una buena base de criterio para la acción.

b) *En base a presupuestos determinados: formulaciones* escritas sobre lo que se espera *que* debe suceder, es una aproximación de la realidad.

c) Comparación contra resultados de operaciones similares obtenidas al mismo tiempo: por ejemplo situaciones comparables como los resultados obtenidos por la competencia en situaciones similares, con las mismas condiciones.

d) Desempeño anterior: comparar contra los resultados obtenidos en el mismo periodo que el actual, pero de años anteriores, por ejemplo: mismo *mes del año anterior. En este* punto es *muy importante tomar en cuenta las circunstancias* de los años pasados en las *que se obtuvieron dichos resultados.*

Dificultades en la medición del desempeño.

1. *Tiempo:* oportunidad de la información. Mientras mas pronto se proporcione la información será más útil.

2. *Producto:* Existen muchas organizaciones en las que es muy difícil evaluar la cantidad de producto obtenido, por ejemplo: en organizaciones sin fines de lucro, o también como en muchas área de la organización como son el área de personal, en las que es muy difícil evaluar el valor del resultado obtenido en términos monetarios. Esto dificulta la comparación contra los costos o insumos utilizados, por lo que en la mayoría de los casos, se opta por evaluar únicamente la utilización de los recursos.

Periodos de medición del desempeño.

a) *Desempeño actual:* Periodo actual, que puede comprender en ciclo año calendario o el ciclo comercial de la organización.

b) *Desempeño a largo plazo:* Consiste en medir el efecto sobre las ganancias futuras de los actos ejecutados en el presente periodo.

Muchas veces los ejecutivos, por mejorar el desempeño actual, toman decisiones que afectarán el desempeño futuro de la organización, lo cual es completamente erróneo. En el ciclo actual se verá muy bien, pero en el desempeño a largo plazo afectará fuertemente la operación. Por tal motivo, se debe tener la capacidad de medir cómo afectará determinada decisión en el futuro de la organización, de acuerdo con las metas específicas de la misma.

Características de los informes para la evaluación y control del desempeño.

1. *Objetividad:* deben informar la realidad tal cual como ha ocurrido, sin mezclar posturas tendenciosas.
2. *Oportunidad:* proporcionar la información en el momento que se necesita, para poder tomar decisiones y ejecutar medidas correctivas efectivas.
3. *Comprensibles:* deben ser claros, fáciles de leer y entender.
4. Deben *indicar las causas* mas no los hechos del desempeño.

Los informes de control del desempeño son la base para la acción.

Intervalos de control.

Se definen según las necesidades de la gerencia, así como en base a su tiempo de respuesta para la realización de acciones correctivas provechosas. Estos periodos de control podrán ser semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, según la situación que se desee controlar.

Contenido de los informes de desempeño.

Los informes de desempeño sólo deben proporcionar información relevante que mida de manera objetiva y real el desempeño general que se desea evaluar, deben permitir o mostrar una radiografía clara y exacta de la situación.

No es conveniente llegar a demasiado detalle, ya que se pierde el panorama global. Se deben presentar los rubros esenciales para la evaluación correcta del desempeño. En caso de ser necesario mas detalle para cierto rubro, éste podrá solicitarse.

Principios del control.

1. *Selectividad:* Consiste en controlar lo más relevante para el área en cuestión o toda la organización en conjunto, es decir, aquellos aspectos que si fallan, afectan a la estrategia global de la organización.

2. *Excepción:* Se refiere al control de aquellas variables o elementos que presentan dificultades.

Muchas veces se puede caer en la práctica común de evaluar o revisar en los informes de desempeño solamente aquellos rubros que se han desviado negativamente del presupuesto, lo cual no necesariamente es lo correcto, por ejemplo, en el análisis de gastos puede darse el caso de que dicha desviación negativa en el presupuesto sea perfectamente justificada, pero puede suceder que aquellas partidas de gastos que no sobre pasaron el presupuesto establecido, sean realmente innecesarias o insatisfactorias, debido a cambios en las circunstancias.

El análisis del desempeño no consiste únicamente en obtener la diferencia o variación entre el desempeño real o esperado, es necesario conocer cuales son las causas o factores que ocasionan dicha variación o diferencia.

Hay ciertos puntos importantes que hay que considerar para mantener una evaluación y control adecuados; estos puntos principalmente dentro de un área comercial son:

1. *Ventas:* Análisis diario de las ventas totales contra presupuesto; análisis de ventas por las áreas mas importantes, así como por las gamas de productos principales. Muchas veces no se necesita información diaria tan detallada; posiblemente sea sólo necesario el comparativo de las ventas totales y mensualmente el comparativo por área de ventas y gamas de productos. Lo que si es importante es revisar las ventas mensuales por zonas geográficas según la estructura de ventas, así como por categorías de productos, analizando las mismas contra la tendencia o

presupuesto esperado. Es importante analizar también las ventas realizadas a los principales clientes.

2. *Análisis de costos generados:* Es muy importante realizar un análisis de los costos efectuados para tener un producto en el mercado. Hay que analizar costos de fabricación, adquisición o ensamble; costos de empaque, distribución y comercialización, en referencia al precio de venta.

3. *Revisión de los gastos directos:* Es muy efectivo hacer una revisión mensual de los gatos efectuados para lograr las ventas propuestas. Hay que detectar cuál es el beneficio bruto obtenido de la inversión efectuada en cada viaje, tratando de minimizar estos gastos al máximo. Hay que verificar las partidas de gastos mas importantes y con mayor volumen en pesos.

4. *Análisis de las partidas de otros ingresos y gastos:* se refiere a todos aquellos ingresos y gastos adicionales efectuados u obtenidos por la venta normal de los productos de la empresa. Un ejemplo pueden ser descuentos adicionales, producto otorgado sin cargo para el cliente, por alguna promoción o atención de eventos.

5. *Ganancia neta:* Objetivo para mantener permanencia.

6. *Movimientos de efectivo:* Generar el efectivo suficiente para cubrir los gastos efectuados y además obtener ganancia.

7. *Cuentas por cobrar:* Es muy importante no dejar que se acumulen cuentas por cobrar y controlar los días promedio de cobro.

8. *Existencias:* Análisis de los niveles y existencias de producto en el mercado. Hay que evitar un exceso de existencias así como la falta de las mismas. Hay que procurar que las existencias mantenidas sean vendibles.

9. *Investigación y desarrollo:* Se refiere al análisis de todos aquellos proyectos a efectuar, así como aquellos que se han realizado para incrementar las ventas. Hay que analizar el impacto de los mismos y su contribución al logro de los objetivos propuestos. Se debe analizar la ganancia bruta contra los costos generados por efectuar dicha investigación.

Si en el análisis de estos indicadores no existe ninguna situación alarmante no es necesario analizar nada mas. Con cierta frecuencia hay que verificar si las variables analizadas reflejan realmente las circunstancias. Hay que saber que datos son los que realmente se necesitan. Esto permite el ahorro del tiempo y la posibilidad de mirar hacia el futuro; delegar responsabilidades y tener un criterio mas claro para comunicar objetivos. [7]

4.1. Evaluación del desempeño financiero.

Para medir el desempeño financiero de un área comercial, se deben fijar estándares para controlar los diversos presupuestos que influyen en el área. Estos presupuestos son principalmente:

1. *Presupuesto de gastos de la Dirección Comercial:*

En este punto deberán evaluarse los costos por centro de responsabilidad (para planear y controlar las actividades de los supervisores responsables), costos del programa total (para asignar precios y adoptar otras decisiones operativas en circunstancias normales) y finalmente costos directos del programa (utilizados para asignar precios y adoptar otras decisiones operativas en circunstancias especiales).

[7] *Cfr* Grabowsky, A. L., *Guía de estrategia en los negocios, lo mejor de Inc.*, Págs. 6 a 9.

2. *Presupuesto de ventas:*

En base a una correcta evaluación de estos presupuestos, se puede medir el desempeño del área comercial. Que tanto contribuye a los objetivos generales de la organización.

Una vez que se han analizado los resultados reales vs. presupuesto, es necesario evaluar también el resultado de los diversos indicadores de desempeño de la función comercial.

4.2. Métodos de control de gastos.

Existen diversos métodos de control de gastos según las políticas de la empresa:

1. *Comisión fija para pago de gastos mensuales:* Este es el caso en el que los vendedores pagan sus propios gastos; no es necesario el control de los mismos, ya que los vendedores perciben una comisión fija la cual distribuyen para el pago de sus gastos en viajes. El problema de este tipo de estrategia es que muchas veces los vendedores no realizarán determinados gastos en favor de la compañía, con tal de aumentar sus ingresos personales. Este tipo de planes es muy sencillo, fácil de controlar y se puede decir que los costos administrativos son nulos.

2. *Planes de pagos ilimitados:* este es el método mas utilizado para el control de gastos En este caso se reembolsa a los vendedores todos los gastos efectuados para realizar su trabajo de ventas. Para poder reembolsar los gastos, se exige a los vendedores que presenten un reporte con los gastos efectuados. La principal ventaja de este método es que es muy flexible, pero se puede prestar a problemas de falta de honradez por parte de la fuerza de ventas al falsificar sus cuentas de gastos. Además este método disminuye la capacidad de la empresa para prever los gastos de ventas.

3. Para que el método de control de gastos del punto anterior sea efectivo, la empresa deberá contar con una política detallada sobre los gastos que es posible efectuar, así como los límites por cada tipo de gasto. A este método de control de gastos se le denomina: *Plan de pagos limitados*. En esencia es lo mismo que el anterior, con la diferencia de que en este plan la fuerza de ventas tiene una directriz detallada sobre los gastos que puede efectuar. La ventaja de imponer un límite a los gastos es que permite realizar estimaciones y presupuestos de una forma mucho mas precisa. Este método de control de gastos se utiliza principalmente cuando la fuerza de ventas tiene actividades rutinarias o perfectamente especificadas, con itinerarios reiterativos, ya sea de manera semanal o mensual. El éxito de este tipo de planes dependerá de la exactitud con la que se establezcan los límites de gastos para cada partida.

4. *Planes combinados:* en este tipo de planes se otorga a la fuerza de ventas una cantidad fija para sus gastos de viaje y otra variable según el volumen de ventas. Este tipo de planes por lo general se combina con los planes de compensación de la fuerza de ventas, proporcionando incentivos según el volumen de ventas o cumplimiento de metas establecidas. Otro tipo de planes combinados es el que impone límites a ciertas partidas de gastos por ejemplo alimentación y hospedaje, y considerando ilimitadas otras partidas como por ejemplo: transporte y gastos por atención a clientes.

5. *Otros métodos de control de gastos* son por ejemplo: otorgar una tarjeta de crédito a cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas, con la cual deberán pagar absolutamente todos sus gastos de trabajo. Después de cierto periodo de tiempo deberán enviar los comprobantes de sus gastos. Otra opción es abrir una cuenta bancaria específica en la que se deposita una cantidad fija la cual se reembolsa cada determinado periodo de tiempo. En este caso deben enviar de igual manera sus comprobantes de gastos para que se les reembolse la cantidad gastada del fondo otorgado.

En el control de gastos es muy importante considerar que los gastos no son los mismos en todas las plazas en las que la empresa vende sus productos. Se debe tomar en cuenta la región de cada grupo de representantes de ventas, y en base a esto establecer los límites de gastos autorizados para cada plaza.

El proceso para el control de gastos consta de cinco pasos principales: [8]

1. Adoptar una actitud de pleno convencimiento de que se desean controlar los gastos.
2. Establecer presupuestos para los gastos de ventas, tomando en cuenta los costos reales de ventas sobre el terreno.
3. Comunicar por escrito al personal de ventas las normas y prácticas que sobre los gastos se han impuesto, sin dejar lugar a dudas sobre lo que se espera del vendedor, dando cabida en casos excepcionales a gastos inesperados y situaciones extraordinarias perfectamente justificables.
4. Implantar un sistema rutinario y automático de auditoría para los informes de gastos propio del área comercial o de ventas.
5. Admitir, evaluar y tratar las situaciones que se desvían de la política empresarial. En aquellos casos en los que el vendedor abuse de su cuenta de gastos o defraude a la empresa, lo adecuado es el despido. Presentar gastos adulterados es un fraude que no debe permitirse, y que a veces los vendedores no lo creen así.

[8] Stanton, W. J., *Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias*, pág. 287.

5. MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD.

Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para la obtención de dichos resultados:

Productividad = (Resultados/Recursos) = (Ventas/Gastos de Ventas)

La medida de la productividad comienza desde el proceso de planeación. Si no existe una planeación adecuada en donde se defina la estructura correcta para la fuerza de ventas, los procedimientos y políticas de reclutamiento y selección del personal de ventas, así como los objetivos y variables de medición del desempeño y sistemas de remuneración, será muy difícil incrementar el nivel de productividad en la empresa.

La fuerza de ventas necesita motivación. La forma de evaluación debe ser conocida por ellos, se les debe retroalimentar e informar sobre el avance y logro de los objetivos.

Algunas medidas de la productividad específicas de la fuerza de ventas son: Ventas cobradas vs. gastos generados, acumulados de ingresos por ventas vs. acumulado de gastos generados por un cierto grupo de individuos, y finalmente utilidades netas por número de personas del área comercial.

La medida de la productividad puede efectuarse desde nivel individual hasta el general de la Dirección Comercial o de Ventas, pasando por los niveles intermedios.

Hoy en día es de vital importancia guiar la acción general de la organización hacia procesos con mayor productividad y eficiencia, mejorando cada vez el desempeño esperado.

En el área comercial, el personal de ventas es la clave para incrementar la productividad y eficiencia de la operación. Por tal motivo es necesario evaluar el desempeño en ciertos indicadores críticos que permitirán mejorar la productividad de la fuerza de ventas.

"No se pueden ofrecer precios competitivos sin la colaboración productiva del equipo vendedor. La calidad sólo se consigue cuando el personal que promueve un producto o servicio es de calidad. Y el servicio tiene que ser estrictamente proporcionado con personal competente, en especial por los vendedores".[9]

Por tal motivo es muy importante medir el desempeño individual de la fuerza de ventas, de tal manera que se conozcan los puntos de mejora de la productividad. La estructura de la fuerza de ventas, el perfil de la misma y los sistemas de remuneración, son algunas de las acciones que favorecen niveles de desempeño de alta productividad. El personal de ventas debe poseer ciertos conocimientos y habilidades de ventas de acuerdo con los productos y/o servicios que proporciona la compañía. Debe tener conocimientos del mercado en el cual se desarrolla así como también conocer los procesos de venta de la empresa. Se necesita personal plenamente competente, al cual se le debe seguir proporcionando la capacitación necesaria para su desarrollo y crecimiento en la organización. Por otro lado, las estrategias de compensación a la fuerza de ventas, serán de gran importancia para establecer los niveles y resultados esperados en cuanto a volúmenes de ventas e ingresos, así como también para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. [10]

Muchas veces suele medirse a la fuerza de ventas únicamente por el cubrimiento de la cuota de ventas o la cobranza realizada. Es muy importante realizar una medición en otros aspectos como son: gastos, incentivos pagados, visitas generadas, clientes nuevos, entre otros.

Algunos de los indicadores que pueden facilitar la medición de la productividad pueden ser los siguientes:[11]

1. (Venta mensual cobrada) / (sueldos + incentivos pagados)
2. (Venta mensual cobrada) / (Gastos generados)

---

[9] **Palafox de Anda, G.** "*Medición de la productividad de la fuerza de ventas*", *ADMINÍSTRATE HOY* No.17, **pág. 58.**

[10] ***Ibidem* págs. 58-59.**

[11] ***Ibidem* págs 59-60.**

Nota: gastos generados se refiere a viáticos de la fuerza de ventas.

3. (Venta mensual cobrada) / (Kilometraje recorrido en el mes o clientes visitados)
4. (Ventas por territorio) / (Gastos del territorio)
5. (Ventas totales cobradas) / (Gastos totales generados por el área comercial)
6. (Utilidades netas) / (Gastos totales del área comercial)
7. (Utilidades netas) / (Número de personas del área comercial)
8. (Gastos totales del área comercial) / (Número de personas del área comercial)

"Si analizamos con mayor profundidad los factores que inciden en la productividad, se podrán tomar mejores decisiones sobre la estructura de la fuerza de ventas; es decir, se pueden balancear los territorios con criterios de eficiencia sin descuidar la atención al mercado. También se pueden diseñar sistemas de remuneración al personal de ventas congruentes con las estrategias comerciales y metas de productividad."[12]

"Cuando los empleados, y mas los del área comercial hagan conciencia del valor de los recursos que tienen a su disposición y del impacto que tienen sus acciones en la productividad, entonces se podrá potenciar la competitividad del negocio."[13]

[12] *Ibidem* pág. 60.
[13] *Idem.*

CAPÍTULO V

COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La comercialización es un concepto que puede ser visto desde dos puntos de vista. Desde el punto de vista macro, la comercialización se puede definir como *"un proceso socioeconómico que orienta un flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores en una forma que haga corresponder de una manera efectiva las heterogéneas capacidades de la oferta con una demanda heterogénea y que cumpla a la vez los objetivos a corto y largo plazo de la sociedad"* [1].

Desde el punto de vista micro, y orientado directamente a la empresa comercializadora, la comercialización *"es la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente"* [2].

La distribución física se puede definir como la integración de las actividades de almacenaje, transporte, manipulación y procesamiento de datos sobre los pedidos de productos, ofreciendo un nivel de servicio adecuado, de tal manera que se satisfagan las necesidades y gustos de los clientes de nuestro mercado meta, en el lugar y tiempo precisos. La distribución física es uno de los elementos de la comercialización, a través del cual se logra llegar directamente al cliente final.

En consecuencia, una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo es aquella que logra identificar el cómo, cuando y dónde debe presentarse un producto al consumidor final.

---

[1] Mc Carthy, E. J. / Perreault, W. D., Basic Marketing, pág. 8.
[2] *Ibidem*, pág. 7.

Un sistema eficiente de distribución debe nivelar los costos de la distribución con el nivel de servicio que se ofrece a los clientes, tratando de maximizar el servicio al mínimo costo posible.

1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

Un canal de distribución es el medio a través del cual llegan los productos al consumidor final. *"El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales".*[3]

El canal de distribución mas adecuado es aquel que proporciona al consumidor final el producto en el momento y lugar adecuado; de tal manera que favorezca a su compra. Es aquel que abastece el mercado meta al cual están dirigidos los productos. Por tanto la función principal de un canal de distribución son: *"proporcionar los beneficios de lugar y de tiempo al consumidor".*[4]

Por beneficio de lugar se entiende proporcionar el producto en el lugar adecuado sin que el consumidor tenga que recorrer grandes distancias para adquirirlo, tomando en consideración las características del mismo; esto es: si se trata de productos no buscados o aquellos cuya decisión compra se efectúa cuando están en contacto directo con el cliente. Este beneficio es importante para productos de imagen o muy exclusivos, los cuales requieren un lugar específico de compra. El beneficio de tiempo existe como consecuencia del anterior; el cual consiste el proporcionar el producto en el momento adecuado para satisfacer una necesidad.[5]

El diseño de un canal de distribución adecuado, en el cual se produzca el máximo ingreso con los mínimos costos de distribución, depende de las características del ambiente en el cual se desarrolla la empresa, así como de las condiciones de la misma; esto es tomar en consideración los

[3] Fischer, L., *Mercadotecnia*, pág. 208.
[4] *Idem.*
[5] *Idem.*

siguientes aspectos: *"características de los clientes, de los productos, intermediarios, competencia, la empresa misma y el ambiente".*[6]

Los canales de distribución varían si se trata de productos comerciales o productos industriales. Dentro de los canales de distribución para productos comerciales se encuentran:

- *Intermediarios.*
- Mayoristas.
- Minoristas o detallistas.
- Consumidor final.
- Combinación de dos o mas de ellos.

Un canal de distribución adecuado, ayuda a mantener abastecido correctamente el mercado, puede reducir costos, facilita al consumidor final la adquisición del producto para satisfacer alguna necesidad.

Algunos de los problemas que pueden suscitarse con los canales de distribución son: si los canales de distribución son demasiado cortos (por ejemplo: Productores - Consumidor Final), los costos pueden ser exageradamente altos, pero se tiene un conocimiento casi perfecto del mercado. En el caso contrario, con canales de distribución muy largos (por ejemplo: Productores - Intermediarios - Mayoristas - Minoristas - Detallistas - Consumidor Final), se tiene un conocimiento nulo del mercado y de las necesidades reales de los consumidores, por lo cual es necesario realizar investigaciones para conocer que es lo que realmente satisface los gustos y necesidades del consumidor final.

Una empresa puede tener uno o varios canales de distribución; esto depende del tamaño y capacidad de la misma. Por lo general las empresas pequeñas poseen un solo canal de distribución;

[6] *Ibidem*, pág. 209.

empresas de mayor tamaño pueden tener ya varios canales importantes de distribución por su capacidad económica y de financiamiento.

La selección del canal de distribución mas adecuado para la empresa, depende en primer lugar del tipo de empresa, los objetivos de la misma y sus estrategias de comercialización. Después se debe considerar el tipo de mercado meta al cual se va a dirigir; es decir, las características de los compradores reales y potenciales del producto. Los costos que se generarán según el canal de distribución que se elija, y finalmente, debe considerar cómo llegará el producto realmente al consumidor final: se debe evaluar si el canal de distribución que se ha elegido, entregará el producto realmente como queremos que llegue al consumidor final.

Existen tres criterios sobre los cuales los productores de artículos basan sus decisiones para la elección del canal de distribución mas adecuado y rentable para sus productos: [7]

1. *La cobertura del mercado:* el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Mientras mas intermediarios se tenga, se logra mayor cantidad de contactos con clientes finales. El uso de intermediarios, incrementa la cobertura del mercado.

2. *Control:* se refiere al control que sobre el producto tiene el productor del mismo una vez que es vendido a algún intermediario.

3. *Costos:* se dice que los costos de distribución son mas bajos cuando se utilizan intermediarios, debido a que éstos conocen perfectamente su función, por lo que la realizan de una forma mas eficaz, sin necesidad de realizar grandes inversiones como las que tendría que realizar un productor para distribuir personal mente sus productos, ya que no cuenta con la infraestructura necesaria para esto, sino mas bien para producir.

[7] *Ibidem*, pág. 214.

"Un canal de distribución corto, da como resultado una cobertura del mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal mas largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos." [8]

2. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN.

Existen diversos tipos de distribución según la cantidad y/o tipo de mercado que se desea abarcar:

- *Distribución intensiva:* cuando se quiere abarcar la totalidad del mercado; por lo tanto en este tipo de distribución, se trata de hacer llegar el producto al mayor número de tiendas posibles.

- *Distribución exclusiva:* para un solo segmento del mercado. Se otorgan derechos de exclusividad a los distribuidores a quienes se les exige no manejar lineas de la competencia. Este tipo de distribución proporciona mayor prestigio a los productos, otorga ventajas al productor con respecto al control del producto, precios y promoción, así como también puede ofrecer mayores márgenes de utilidad.

- *Distribución selectiva:* es la selección de tiendas específicas para la distribución de determinados productos. Este tipo de distribución es adecuada para productos conocidos y con lealtad por parte de los consumidores.

[8] *Idem.*

3. INTERMEDIARIOS O COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS.

"Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios".[9]

Muchas veces los productores no tienen la capacidad económica suficiente para desarrollar un programa completo de comercialización, o cuando la tienen, prefieren destinar estos recursos a la producción directamente. De aquí la importancia de los intermediarios, ya que estos cuentan con los recursos necesarios para desarrollar un plan completo de comercialización para los productos, además de que facilitan la distribución de los mismos, por los productos complementarios que adicionalmente pueden distribuir.

Los intermediarios por lo general cuentan con una fuerza de ventas suficientemente atractiva para la distribución adecuada de los productos; además poseen capacidad de almacenamiento, ubicación y transporte para realizar las entregas ya sea a mayoristas o minoristas según sus necesidades específicas. Adicionalmente tienen la fortaleza de conocer tanto el mercado de proveedores como de compradores de dichos productos, lo cual les facilita la distribución. Tienen una mayor capacidad de financiamiento, así como mayor capacidad para asumir riesgos. Poseen la habilidad para generar la publicidad necesaria para determinado producto. Para un intermediario es más fácil proporcionar a los clientes servicios referentes a la exhibición del producto, publicidad, y otras cuestiones administrativas, ya que mantienen un contacto más directo que el productor mismo.

El contar con un buen intermediario reduce los problemas geográficos en cuanto a la localización de clientes potenciales, pedidos y mantenimiento de stocks, además de que se estimula la compra debido al contacto directo con el cliente.

[9] *Ibidem*, pág. 216.

Los beneficios que proporciona un buen intermediario son los siguientes:

1. Nuestro producto está mas cerca del consumidor final, el cual desea satisfacer una necesidad en algún momento específico. Esto va de la mano con el cumplimiento de las características de tiempo y lugar que deben tener los productos: estar en el lugar adecuado en el momento adecuado en el que el cliente necesita satisfacer alguna necesidad.

2. Se tiene como consecuencia un mayor conocimiento de las necesidades y gustos específicos del consumidor meta, ya que los intermediarios pueden comunicar estas necesidades y gustos al productor de los bienes.

3. El número de negociaciones y transacciones con el mercado se reduce, ya que ahora se trata únicamente con el o los intermediarios; obteniendo como consecuencia una mayor cobertura del mercado.

4. Reducción de inventarios, por que ahora quien deberá almacenar y hacerse cargo de la producción es el intermediario.

Los intermediarios tienen la obligación de realizar una comercialización adecuada de nuestros productos, lo cual incluye el almacenaje de los mismos, promoción, fijación de precios y distribución adecuada a los puntos de venta; así como lograr la adaptación de los mismos a las necesidades específicas del mercado.

Existen muchas clasificaciones de intermediarios, pero dentro del mercado mexicano, los principales intermediarios que podemos encontrar según el volumen y tipo de operaciones son:

- Mayoristas.
- Minoristas.

- ❖ Gobierno.
- ❖ Autoservicios.

3.1. El canal de distribución mayorista.

Es aquel en el que se realizan transacciones de productos o materiales entre una persona u organización, siempre y cuando no se trate de los consumidores finales. El objetivo principal del canal mayorista es *"realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía en sus negocios"*.[10]

Cuando existe una transacción de mayoreo, los mayoristas adquieren el título de propiedad del producto y lo revenden. Puede darse el caso de que éstos no adquieran la propiedad de los productos, pero que realicen las actividades de reventa, a este tipo de mayoristas se les llama agentes.

Por lo general las empresas grandes tienen la capacidad tanto financiera como de estructura, para tener su propia fuerza de ventas y por tanto varios canales de distribución. Este tipo de empresas puede vender tanto a mayoristas como a minoristas y/o detallistas a través de su propia fuerza de ventas, lo cual les da el beneficio de abarcar la totalidad del mercado meta al cual quieren dirigirse.

Los mayoristas se pueden clasificar de la siguiente manera:[11]

1. *Mayoristas puros.* Son distribuidores que adquieren la propiedad de los productos que distribuyen. Dentro de esta categoría pueden existir varios tipos de mayoristas que surten a varios minoristas: aquellos que distribuyen la totalidad de una línea de productos o parte de ella, a los cuales se les llama mayoristas de servicio completo o de mercancía

[10] *Ibidem*, pág. 219.
[11] *Ibidem*, pág. 220 a 221.

en general; y aquellos que se les conoce como mayoristas de servicio limitado, los cuales ofrecen ciertos servicios específicos para determinados productos.

2. *Agentes y corredores.* Son aquellos mayoristas que no adquieren el título de propiedad de los artículos, cuya función es únicamente acelerar el proceso de venta de los mismos. La gran mayoría de las veces, este tipo de mayoristas trabaja por comisión.

3. *Sucursales de venta de los mismos fabricantes.* Es cuando el mismo fabricante realiza las funciones de los mayoristas.

En el mercado mexicano, uno de los principales centros mayoristas, es la Central de Abastos, en el cual falta todavía resolver gran cantidad de problemas como la ineficiencia de algunos mayoristas que trabajan a escalas pequeñas, la especialización por producto, altos costos de adquisición para los detallistas, falta de eficacia operativa, normatividad y estandarización de productos y empaques, así como una gran variedad de precios para un mismo producto.[12]

Existen algunos casos en los que no es adecuado utilizar el canal mayorista. Esto es cuando nuestro producto tiende a deteriorarse con gran facilidad, o requiere de servicio e instalaciones muy específicas, que únicamente el productor por su experiencia puede resolver Tampoco es conveniente utilizar este canal de distribución cuando nuestro producto es de alto valor. En estos casos es mas conveniente vender directamente ya sea a minoristas o al consumidor final, aunque se incurran en gastos mayores, pero que a fin de cuentas es mas conveniente para mantener nuestro producto de manera adecuada en el mercado.

Si el productor cuenta con una situación financiera sólida, así como una extensa línea de productos, y es capaz de distribuirlos por sí mismo a través de una fuerza de ventas propia, no vale la pena lidiar con mayoristas u otros distribuidores ajenos a la empresa si no son necesarios.

[12] *Ibidem*, pág. 222.

3.2. El canal de distribución minorista.

"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".[13]

Los minoristas o detallistas se pueden clasificar de la siguiente manera:[14]

1. Por *tipo de tienda*, según el esfuerzo que el consumidor debe realizar para efectuar su compra, así como por la imagen que la tienda posee frente a sus clientes. En esta categoría encontramos: Tiendas de servicio rápido, centros comerciales y tiendas especializadas.

2. Según la *forma de propiedad*, esto es si se trabaja de forma independiente o en cadena con otros minoristas, como son cadenas voluntarias, organizaciones por cooperativas y las franquicias.

3. Por *líneas de productos*, según el tipo de productos que venden: mercancías en general, o alguna línea específica o especializada de productos.

4. *Ventas minoristas que no se realizan dentro de una tienda*, como pueden ser las ventas por correo, cambaceo (ventas al detalle de puerta en puerta), ventas por teléfono y/o catálogo, ventas en "multinivel" (por invitación a participar dentro de un grupo de personas que venden una línea determinada de productos. Esto es muy común en cosméticos por ejemplo Mary Kay, o en otros productos como los de Amway); y finalmente ventas por medio de máquinas automáticas de autoservicio.

[13] *Ibidem*, pág. 223.
[14] *Ibidem*, pág. 223 a 228.

Los minoristas o detallistas en México:

En México contamos con diversas clases de minoristas muy específicos como son:

- Mercados públicos.
- Mercados sobre ruedas.
- Tianguis.
- Tiendas de esquina.
- Supermercados.
- Tiendas del sector público.
- Vendedores ambulantes.

3.3. El sistema de distribución física.

Objetivos de la distribución física:

- Mejorar cada vez más el servicio que se presta a los clientes potenciales.
- Minimizar costos, sin disminuir el nivel de servicio prestado. (Medido en términos de disponibilidad de productos, proporción de las existencias agotadas, frecuencia de entregas, seguridad en las entregas, exactitud en cantidad pedida contra entrega).
- Facilitar la aplicación de diversas estrategias de mercadotecnia.
- Satisfacción del consumidor final.
- Facilitar la actividad de proporcionar a los consumidores finales un producto en el lugar y tiempo adecuados.

"El objetivo principal de la distribución física es incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar su nivel de vida. El servicio es el primer objetivo de la distribución física." [15]

La distribución física puede ser un excelente medio para marcar una diferencia competitiva en el mercado.

"El sistema de distribución es eficiente cuando ninguna modificación es capaz de proporcionar un ahorro en los costos sin afectar el nivel de servicio". [16]

Costos que implica un buen sistema de distribución física:

1 *Costos de facturación.*

2. *Costos de almacenaje y manejo de inventarios:* Costos fijos y variables de almacenaje, cuando se almacena el producto en bodegas propias o públicas, número de plantas, tamaño y ubicación de las mismas. Pérdidas por malos manejos de inventarios. Costos de inventarios: espacio y almacenamiento, costos de capital por no invertir ese dinero en otro lugar (costo de oportunidad), depreciación y envejecimiento de la mercancía.

3. *Manejo de materiales:* adecuado desplazamiento y colocación de los mismos.

4. *Costos de transporte:* Terrestre, aéreo o marítimo (fletes). Manejo físico de la mercancía en maniobras de carga y descarga. Seguridad del transporte, costo y capacidad.

5. Implementación de la *tecnología* para mantener una comunicación adecuada en todos los niveles del sistema de distribución.

[15] *Ibidem*, pág. 233.
[16] *Ibidem*, pág. 234.

La repercusión directa de un mal sistema de distribución, recae en la disponibilidad del producto para nuestro mercado meta y clientes potenciales.

"El sistema de distribución física debe idearse no sólo para lograr un máximo de ahorros actuales, sino para obtener el máximo de flexibilidad con vistas al futuro." [17]

[17] *Ibidem*, pág. 235.

CAPÍTULO VI

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE UN ÁREA COMERCIAL

1. ANTECEDENTES.

En el presente capítulo se pretende desarrollar una propuesta para un modelo de evaluación del desempeño financiero del área comercial de una empresa comercializadora de productos.

Cabe mencionar que no existe un modelo único que pueda ser aplicado a todas las empresas, pero en este modelo se establecen los lineamientos básicos para medir el desempeño, los cuales podrán ser adecuados según las necesidades específicas de cada empresa, así como también tomando en cuenta la estructura y estrategias requeridas por la empresa en cuestión.

2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN.

Para poder llegar a un esquema de evaluación del desempeño, la empresa necesariamente deberá definir los estándares de medición del desempeño. Es decir, como se menciona en capítulos anteriores, el proceso comienza desde la planeación, en donde se define la estrategia global de la organización, en base a una misión y objetivo general.

En base a esta planeación general, se define la forma de organización que deberá seguirse para el logro de los objetivos específicos, definiéndose así la estructura organizacional de la empresa.

El proceso de planeación involucra las siguientes actividades:

1. Definición de objetivos y metas específicas de logro.
2. Establecimiento de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.
3. Revisión de la estructura organizacional, de tal manera que permita el logro de dichos objetivos.
4. Generación de planes y presupuestos así como los lineamientos de acción de acuerdo a las metas propuestas y recursos disponibles. Pronósticos de Ventas, presupuesto de ventas y gastos.
5. Definición de políticas y procedimientos.
6. Establecer niveles y líneas de autoridad.

Después de estas actividades, se procede a la ejecución de los planes y estrategias propuestas, para poder efectuar:

1. El seguimiento y control presupuestal.
2. Evaluación y medición de los resultados.

Dentro de la planeación se establece la dirección y estrategias a seguir para el logro de los objetivos organizacionales. Es la base para la toma de decisiones y actividades de cada una de las áreas de la empresa.

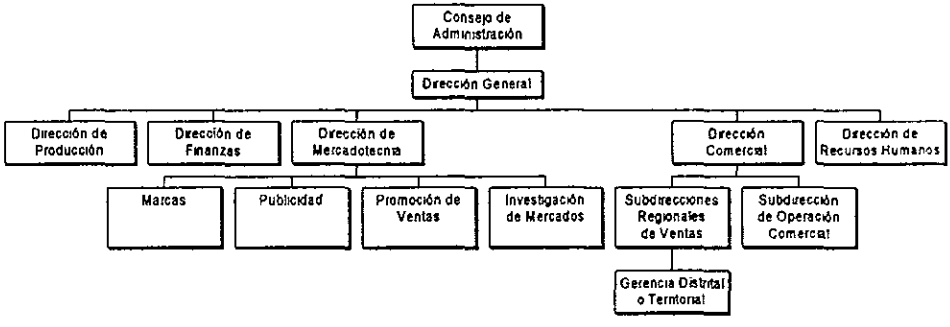
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para una ejemplificación mas clara del modelo propuesto, vamos a suponer que la empresa después de haber establecido la misión, objetivos, metas y estrategias, define una organización mixta o múltiple, que en primer término posee una estructura organizacional por funciones. El área comercial está organizada en forma territorial, con orientación hacia el cliente. El área de

mercadotecnia tiene una organización por producto, y a su vez toda la organización está dividida o integrada por proyectos.

La necesidad básica por la que es importante una estructura organizacional, es por que delimita responsabilidades y establece los niveles de autoridad dentro de la empresa. Facilita además la cadena de comunicación y control, así como la estructura de los diversos niveles de mando y jerarquías.

3.1. Organigrama general de la organización.



3.2. Ubicación del área comercial dentro del contexto organizacional.

La Dirección Comercial es el área que controla toda la operación de ventas de la empresa; establece los lineamientos, en base a los objetivos organizacionales y en coordinación con el área de mercadotecnia, para estructurar, difundir y aplicar las estrategias de comercialización de la organización.

Es el área que controla la operación comercial de la empresa; por tal motivo es un área central que apoya a diversas áreas de la empresa, al mismo tiempo que necesita el apoyo de muchas otras como son: en primer lugar Mercadotecnia y Finanzas.

Se puede entender como un área "eje" ya que interactúa con casi todos los departamentos de la empresa. Difunde las estrategias comerciales entre toda la fuerza de ventas y el es área que mantiene el principal canal de comunicación entre las áreas administrativas de la empresa y la fuerza de ventas de campo.

La Dirección Comercial es un área de vital importancia, reporta directamente a la Dirección General; ya que controla los principales flujos de efectivo de la empresa (sin tomar en cuenta el área de producción), como son ingresos por ventas y egresos por concepto de ventas efectuadas por la fuerza de ventas.

3.3. Estructura del área comercial.

La estructura del área comercial depende de las estrategias generales de la organización. Ésta se puede estructurar según el tipo de especialización que requiera la empresa, es decir, puede estructurarse por territorios geográficos, por productos, por clientes o zonas de venta, por canales de distribución, o una combinación de dos o más formas.

La estructura general de Dirección Comercial, para el modelo que se propone se puede componer de la siguiente manera:

1. *Director Comercial:* Es el nivel mas alto dentro de la estructura organizacional del área Comercial o de Ventas; en algunas empresas, también se le conoce como Vicepresidente de Ventas o Director de Ventas. Reporta directamente al Director General o Vicepresidente de la compañía (en algunos casos reporta al Vicepresidente de Mercadotecnia). Su función principal es establecer los objetivos y

metas a largo plazo de la compañía; es el responsable directo del diseño y establecimiento de las estrategias comerciales, y del control global de la fuerza de ventas a nivel Direcciones o Subdirecciones de Ventas, así como de otras actividades de planeación estratégica de ventas para toda la empresa. Es además el nexo entre los demás departamentos de la empresa, como son la Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Finanzas, Dirección de Producción, entre otras.

2. *Subdirector de Operación Comercial o Logística Comercial:* Es el área de apoyo de la Dirección Comercial y las Subdirecciones de Ventas Regionales o Territoriales. Su función principal es servir de enlace para la difusión de decisiones y estrategias de comercialización, para su correcta aplicación en el mercado. Es el responsable de establecer, difundir, administrar y controlar los planes de ventas y gastos para cada una de las diferentes regiones, zonas o territorios de ventas. Evalúa el correcto seguimiento de los presupuestos y el desempeño general de la fuerza de ventas Es quien debe proporcionar la dirección general a toda la fuerza de ventas, por estar involucrado directamente con las decisiones en cuanto a la planeación estratégica y táctica de ventas. Es quien se encarga de tomar las decisiones de alto nivel en cuanto a la operación de ventas de gerentes de ventas por zona o territorio. Es el enlace entre la planificación estratégica de la alta Dirección, Dirección Comercial y de Mercadotecnia; así como la planificación técnica involucrada en la dirección de los equipos regionales o territoriales de ventas. Elabora análisis de ventas y costos de ventas. Genera la información necesaria para la operación de las Subdirecciones de Ventas.

3. *Subdirector de Ventas Regional, Divisional o de Zona:* Es el responsable de la actividad de ventas de una región o subdivisión de la región global de ventas. Es el responsable de coordinar las actividades de varios Gerentes de Distrito o Territorio, quienes a su vez controlan a los Jefes o Supervisores de Ventas. Es el encargado de verificar que realmente se apliquen las estrategias comerciales en la forma en

que se han definido; así como del cumplimiento de políticas y procedimientos para el desempeño de la fuerza de ventas. Proporciona información sobre el mercado, referente a la zona de ventas que le corresponde, para apoyar la generación de estrategias de comercialización adecuadas.

4. *Gerentes de Distrito, o Territorio:* Son los Gerentes de Ventas responsables de dirigir, controlar y monitorear las actividades de los Jefes o Supervisores de ventas de la empresa. Participa en las actividades de planificación de su territorio o distrito de ventas.

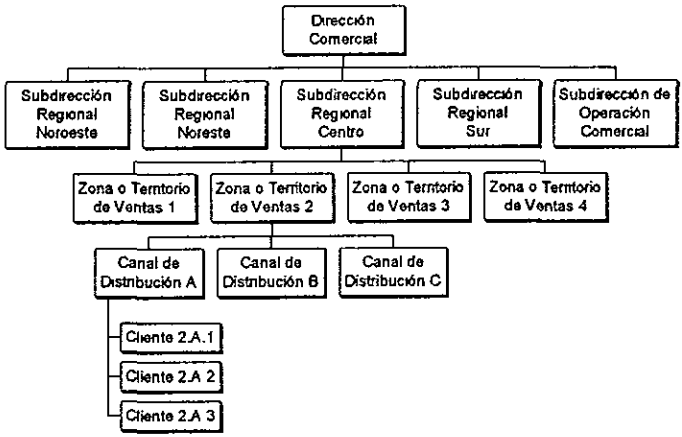
5. *Supervisor o Jefe de Ventas:* Es el representante con mayor experiencia dentro de un territorio o zona de ventas muy específico; y es quien proporciona la guía general y lineamientos establecidos para cumplir con las estrategias comerciales planteadas. Es quien realiza la supervisión diaria, aconseja y capacita a número determinado de vendedores o representantes de un mismo territorio o distrito de ventas.

6. *Representante de Ventas / Representante de Cuenta / Representante de Zona / Vendedores:* Son quienes tienen contacto directo con el cliente, y son los encargados de aplicar directamente las estrategias comerciales y decisiones de nivel dirección para efectuar las ventas.

Las Subdirecciones Regionales o Territoriales de Ventas se dividen según el mercado total que abarca la organización. Suponiendo que dicho mercado comprende la República Mexicana, podrían dividirse de la siguiente manera:

1. Subdirección Regional Noreste.
2. Subdirección Regional Noroeste.
3. Subdirección Regional Centro.
4. Subdirección Regional Sur.

Cada Subdirección se divide en diversos territorios o zonas de venta según distancias de cobertura a alcanzar. Cada territorio de ventas está dividido según los canales de distribución por zona.



3.4. Actividades principales del área de Operación o Logística Comercial.

La Dirección Comercial o de Ventas, que incluye a toda la fuerza de ventas, es una de las áreas mas importantes de la organización, ya que es el área que genera directamente todos los ingresos de la empresa. Esto no significa que las demás áreas de la empresa no sean importantes, sino que todas las demás áreas de la empresa hacen posible que el área comercial pueda efectuar sus funciones para la generación de ingresos.

De igual manera, así como es el área que genera la mayor parte de los ingresos de la organización, es una de las áreas que genera gastos considerablemente importantes dentro de la organización (Viáticos y otros gastos de la fuerza de ventas para poder generar la venta). De ahí la importancia de medir el desempeño financiero de dicha área, es decir; que tanto logra con los recursos que invierte; hasta que punto se puede minimizar el gasto que se genera para obtener los

ingresos de la empresa (ventas); cuál es el impacto final en los resultados de la organización. Por tal motivo debe existir un área que se encargue de monitorear constantemente el desempeño de cada una de las áreas de ventas, con la finalidad de vigilar el apego a las políticas y estrategias establecidas para el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro del área comercial, se requiere mucha comunicación, para poder transmitir las bases y lineamientos para efectuar las ventas, así como también las estrategias comerciales que guían la actividad de ventas.

Las principales áreas con las que se debe mantener un mayor contacto y comunicación dentro de la empresa son:

1. Dirección de Mercadotecnia, incluyendo los equipos de publicidad y promociones, desarrollo de marcas, investigación y desarrollo de mercados y nuevos productos. Para desarrollar y establecer los objetivos de ventas nacionales e internacionales en su caso; estrategias de promoción y publicidad adecuándolos al territorio o zona en el cual se implantarán, así como también la las necesidades específicas de cada zona y preferencias de los clientes específicos y competidores.

2. Departamento de producción y distribución, para la definición de los volúmenes de producción, inventarios y distribución de la mercancía de acuerdo a las órdenes de pedido.

Principales funciones y actividades.

- Planeación, dirección y control general de las actividades de la fuerza de ventas.
- Desarrollo e implementación de las estrategias de comercialización y ventas.
- Administración y control del ciclo comercial de la organización.

- Generación, administración y control de la información comercial de apoyo para la toma de decisiones y aplicación de estrategias comerciales (Informes comparativos ventas vs. presupuestos, planificaciones de gastos, etc.).
- Elaboración, administración y control de planes y presupuestos de ventas, gastos, actividades promocionales, entre otros.
- Pronósticos de ventas y determinación de la demanda - análisis del mercado.
- Establecimiento de metas y objetivos de la fuerza de ventas.
- Control de los gastos generados por la fuerza de ventas.
- Determinación del tamaño y estructura de la fuerza de ventas, así como de su distribución y delimitación de funciones específicas, territorios y zonas de ventas.
- Establecimiento de territorios de ventas.
- Establecimiento de cuotas de ventas y definición de estándares de desempeño para la evaluación de la fuerza de ventas y establecimiento de compensaciones.
- Análisis de volúmenes de ventas, costos y utilidades.
- Evaluación del desempeño y comportamiento de la fuerza de ventas.

Importancia y necesidad de la existencia del área comercial.

- Mantener un control eficiente de la fuerza de ventas.
- Establecer un canal de comunicación eficiente y efectivo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Difusión de estrategias de comercialización y ventas, así como las políticas de implementación.
- Facilita el control presupuestal.

3.5. Control y evaluación del desempeño.

Dentro de la Dirección Comercial, es importante definir el área que no está involucrada directamente con las ventas y apoya a monitorear y controlar el desempeño general del área. Dicha área se

puede denominar: Subdirección de Logística y Operaciones Comerciales, o Subdirección de Operación Comercial. Dicha área tiene a su cargo la elaboración, administración y control de presupuestos, la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, difusión de estrategias comerciales para su correcta implementación y apoyo a ventas.

Para evaluar el desempeño del área comercial se debe realizar un análisis de ventas, costos y volumen de ventas; medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, niveles de gastos para efectuar sus funciones; así como la evaluación de diversos indicadores adicionales del área comercial que no necesariamente están involucrados con los presupuestos de ventas y/o gastos.

Para poder complementar el control que debe mantener el área de Comercial, se debe monitorear constantemente el ambiente en el cual se desarrolla la empresa: factores tecnológicos, económicos, legales, culturales, éticos, la competencia, clientes internos y externos, gobierno, entre otros.

4. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE UN ÁREA COMERCIAL.

El objetivo principal de la evaluación y análisis del desempeño de un área comercial, es asegurar que el desempeño sea conforme a los planes, obteniendo retroalimentación sobre lo que se está haciendo realmente, comparado contra lo planeado. La importancia de la evaluación del desempeño, es que se obtiene la retroalimentación e información necesaria para mejorar el desempeño, si es que esto debe ocurrir, o en su caso tomar medidas correctivas. Es importante detectar los problemas antes de que éstos sean imposibles de solucionar.

4.1. Análisis presupuestal (Análisis financiero).

4.1.1. Información preliminar.

a) Ventas históricas:

Para realizar un análisis de ventas es necesario contar por lo menos con las ventas detalladas del periodo inmediato anterior. En caso de ser posible, es útil contar con las ventas históricas de cinco años hacia atrás, para poder obtener las tendencias de ventas.

En cuanto a las ventas históricas detalladas, es necesario conocer:

- Ventas totales del periodo.
- Ventas por Subdirección / Territorios / Zonas de Ventas.
- Ventas por canal de distribución.
- Ventas por cliente.
- Ventas por representante de ventas.
- Ventas tanto en unidades físicas como en unidades monetarias.
- Total de transacciones efectuadas en el periodo.
- Estacionalidad de las ventas.

  (Datos mensualizados y total por periodo)

En el *Anexo 1*, se presenta el resumen de las ventas del año anterior, las cuales servirán de base para el análisis del presente capítulo.

b) Presupuesto de ventas:

Es necesario el presupuesto tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, y para los mismos niveles que las ventas del año anterior:

- Presupuesto de ventas totales del periodo.
- Presupuesto por Subdirección / Territorios / Zonas de Ventas.
- Presupuesto por canal de distribución.
- Presupuesto por cliente.
- Presupuesto por representante de ventas.

Para la elaboración del presupuesto es necesario conocer las tendencias de venta por producto, la estacionalidad de las mismas, el total de clientes (puntos de venta), así como las tendencias del mercado.

Una vez que se tiene el presupuesto global de ventas para toda la organización, éste se puede distribuir en base a la venta del año anterior, por la aplicación de un factor de incremento, que se calcula de la siguiente manera:

Factor (%) = (Presupuesto total - Venta total año anterior) / Venta total año anterior

Este factor se puede calcular por producto, cliente, representante de ventas, territorios, subdirecciones, etc., de manera mensualizada según el nivel de detalle que se requiera en el presupuesto.

Una vez que se ha calculado la tabla de factores, éstos se aplican a las ventas detalladas para obtener el presupuesto detallado:

Presupuesto = Venta año anterior * (1+factor)

En el *Anexo 2*, se muestra el presupuesto detallado que será utilizado en la ejemplificación del caso.

c) Estimados de ventas:

Son revisiones periódicas del presupuesto original de ventas establecido, que se obtienen como resultado de cambios en el entorno, o por desviaciones importantes tanto a favor como en contra, del presupuesto establecido originalmente. Por tanto es necesario realizar una revisión de los pronósticos elaborados, para definir un nuevo estimado de ventas de acuerdo con la situación actual. (Tabla 1. A. - Anexo 2 - Estimado de ventas en unidades físicas).

Las revisiones *al presupuesto de ventas pueden ser* tan frecuentes como sea necesario. *Estas pueden ser* desde mensuales hasta semestrales. Es importante mencionar que cada vez que se realiza un nuevo estimado de ventas, hay que realizar de nuevo la distribución a todos los niveles.

d) Cierres mensuales de ventas reales: *(Anexo 3)*

Para poder *evaluar el desempeño, mensualmente* se debe realizar el comparativo de ventas *contra presupuesto* estimado y ventas del año anterior. Por tal motivo es indispensable contar con las ventas reales para cada uno de los niveles que se desea analizar (tanto en unidades físicas como monetarias).

Además este comparativo se puede ir monitoreando diariamente para *analizar las* tendencias a lo largo del mes, y poder tomar las *medidas correctivas en caso necesario*, con suficiente anticipación, de *tal manera que se alcance* la meta establecida.

Las fuentes de información para obtener las ventas reales pueden ser:

a) Pedido: Dentro de la forma de pedido se especifica claramente las cantidades pedidas por artículo / material, así como el cliente, representante, área o territorio al que pertenece, condiciones de ventas, entre otros.

b) Facturación: Es la venta realmente efectuada.

Es muy importante considerar los pedidos surtidos y los no surtidos, así como el volumen de transacciones efectuadas. Esto es por que pueden existir diferencias entre lo realmente vendido al cliente y lo realmente negociado, y que por lo tanto no haya sido posible surtir al cliente el total del pedido por bajos niveles de existencias.

Por tal motivo es necesario medir el efecto real del servicio al cliente, en base a lo cuál será posible corregir los pronósticos y generar la producción necesaria para satisfacer las necesidades reales de los clientes y cumplir con las negociaciones hechas por la fuerza de ventas.

4.1.2. Análisis de Ventas.

El control de las ventas contra presupuesto implica una evaluación del desempeño, pero pueden llegar a ser tantas las variaciones, que es necesario establecer puntos estratégicos de medición y control, que son las áreas de desempeño específicas o clave, que pueden medirse cuantitativamente, y que son vitales para la operación global de la organización (por ejemplo alguna línea de productos, o algún canal de distribución, un grupo de clientes específicos, o un territorio de ventas, etc.).

Estos puntos estratégicos de control, deben responder a un objetivo o estrategia específica, para que su medición tenga razón de ser y proporcione un valor real a la organización, detectando los problemas, dándoles solución antes de que éstos sean imposibles de controlar y/o corregir.

Las condiciones necesarias para un control efectivo son:

a) El control debe estar ligado a la responsabilidad individual (Territorios de Ventas).
b) Deben establecerse puntos estratégicos o claves de control.

Es imposible vigilar y analizar absolutamente todas las desviaciones, de ahí la importancia de seleccionar aquellos puntos que realmente favorezcan o determinen el desempeño global de la organización.

Uno de los puntos principales de análisis y control a nivel general en ventas es una caida importante en las ventas de un producto determinado. De ahí se puede analizar si la caída fue general o solamente en algún territorio en específico. Se puede continuar el análisis por canal, cliente, representante de ventas, hasta detectar en dónde está realmente el problema.

Otro punto específico es también las desviaciones a la alza, en montos de ventas muy superiores a lo normal, esto en algún cliente específico o para algún producto determinado; así como también retrasos en las ventas normales de un producto, o un número muy distinto del estimado de clientes nuevos.

Para que el control sea realmente adecuado y sea de utilidad, los reportes y análisis de ventas deberán presentarse con oportunidad; deben ser rápidos, claros y precisos. Esto significa que si los resultados reales se presentan al final del siguiente mes, es mucho mas complicado medir las causas de las desviaciones. Esto es, por ejemplo, recibir los reportes comparativos del mes de abril al final del mes de mayo. Esto dificulta el control y la capacidad de tomar medidas correctivas oportunas.

Las desviaciones en los planes o presupuestos de ventas no siempre se deben a una buena o mala actuación del personal de la fuerza de ventas, pueden influir también otros factores como son: nuevos competidores, fuertes cambios en el entorno o mercado, salida del mercado de otros competidores, problemas económicos, necesidades cambiantes de los clientes, entre otros.

El análisis de las ventas debe ser continuo y bajo las mismas bases, para que éste sea comparable y realmente útil. Se debe contar con cifras comparativas para facilitar el control y poder

determinar si el desempeño real es mejor o peor (ya sea contra años anteriores, contra presupuesto y/o estimaciones posteriores o competencia).

Para poder detectar los problemas es necesario un análisis detallado de las ventas, esto significa bajar hasta el nivel necesario de la información requerida, o incluso hasta nivel cliente o representante de ventas.

El análisis de las ventas permite evaluar el desempeño de las ventas entre territorios de ventas, productos, vendedores y clientes. Muchas veces si se analiza únicamente el global de ventas de la compañía, no se detectan ciertas deficiencias que salen a la vista cuando el análisis es mas profundo y detallado. Es decir, al analizar cada territorio por separado, permite detectar cuál de ellos ha cumplido con las expectativas y planes definidos, y cuáles no. En cambio si se analiza únicamente el total de ventas de la compañía posiblemente pueda observarse que en general el desempeño es adecuado, pero resulta que ciertos territorios cubren las deficiencias de aquellos que no cumplieron con sus expectativas de ventas. Si se analiza únicamente el total general, no se detectan pequeños errores, que si se atacan desde un principio es mas fácil corregir.

Lo mismo sucede cuando se analizan las ventas globales de un territorio, sin analizar las ventas individuales por cliente.

En muchas empresas sucede que realizar análisis tan detallados es casi imposible, pero lo que si es posible es realizar agrupaciones lógicas que permitan detectar desviaciones para facilitar el control, por ejemplo: dividir los clientes en ramos o grupos con las mismas características para su evaluación.

Algunos de los problemas por los que puede bajar el volumen de ventas son:

1. Entrada de nuevos competidores.

2. Mala relación del vendedor con los clientes, lo cual motiva al cliente a comprar a otros competidores.
3. Disminución en los niveles de control de calidad.
4. Precios poco competitivos en comparación con la competencia.
5. Canales de distribución inadecuados para los productos de la empresa / Cambios en los mismos.
6. Bajo nivel de recompra de los clientes por cambio de proveedores.

El detalle en el que se analicen las ventas depende del volumen de operación de la empresa, así como también de los resultados que se quieran obtener.

Los puntos principales que se deben analizar son:

1. Regiones o territorios geográficos.
2. Vendedores o zonas específicas de venta.
3. Canales de distribución, métodos de venta: por correo, telemarketing, teléfono, venta directa, venta a través de distribuidores mayoristas o minoristas, etc.
4. Clientes: según tamaño, tipo o clase de clientes o industria. Clientes clave de la compañía, así como clientes potenciales que se pretende desarrollar.
5. Productos: tanto en unidades monetarias como en unidades físicas, por tamaños, estilos, capacidades, o categorías de artículos; incluso se pueden realizar agrupaciones de productos para facilitar el análisis.

En caso de que la empresa necesite obtener un mayor detalle, los informes deben tener la flexibilidad de presentar la información según las necesidades específicas de la organización.

4.1.1.1. Análisis de Ventas contra presupuesto y año anterior.

TABLA 1.A. Análisis de ventas en unidades físicas y monetarias, mensualizado, por marcas de productos.

Esta tabla muestra las variaciones tanto a favor como en contra de las ventas reales comparadas contra presupuesto y ventas del año anterior. Aquí se detectan de manera general las desviaciones mensuales a nivel producto. En caso de encontrar alguna desviación clave para la organización, se deberá seguir analizando dicho producto hasta llegar a nivel cliente o representante de ventas, para encontrar las causas de la desviación.

A nivel columna, se muestran las variaciones mensuales; y a nivel renglón se puede medir el comparativo de las ventas reales contra presupuesto y venta del año anterior. Las últimas columnas de la tabla muestran las ventas acumuladas al mes en que se presenta el informe, tanto en unidades como en porcentaje; así como también el comparativo acumulado al año, en donde se puede medir las cantidades que faltan por vender.

Al final de la tabla, se muestran las variaciones a nivel global mensualizado por marca contra presupuesto y año anterior, tanto cifras numéricas como en porcentaje.

En la tabla 1. A. se puede observar que en general las ventas van de acuerdo a lo presupuestado. Se puede observar una caída mínima en los meses de marzo a mayo, lo cual impacta en una caída vs. presupuesto acumulada al mes de mayo de 125 unidades físicas, que equivale a un 0.15% con respecto al presupuesto original de ventas. Adicionalmente se puede observar que falta aún por vender el equivalente a un 62% del presupuesto total, para los meses comprendidos entre junio y diciembre. La tabla indica también que la principal caída es en la marca A1, en el producto 1; y esto es lo que provoca la diferencia general.

La medición de las variaciones se efectúa de la siguiente manera:

Variación = Venta real - Venta presupuestada

Indica la variación de la venta real con respecto del presupuesto.

*Porcentaje de variación contra ppto. = ((Venta real / Venta presupuestada)-1) * 100*

Esto significa el porcentaje que faltó por cubrir o el porcentaje en que se sobre pasó el presupuesto.

*Porcentaje de variación contra año ant. = ((Vta. real / Vta. Año Anterior)-1) * 100*

Significa la cantidad que se vendió por arriba o por abajo del año anterior.

Esta misma tabla se puede calcular con ventas en unidades monetarias. Adicionalmente, pueden existir cambios en los datos expresados en el presupuesto, cuando existan nuevas estimaciones de ventas, es decir, se sustituye el presupuesto original por la última estimación de ventas calculada.

TABLA 1.B. Análisis de ventas acumuladas en unidades fisicas y monetarias, mensualizado, por marcas de productos.

Proporciona los mismos datos que la tabla anterior, solo que realiza el acumulado mensual en cada corte de ventas.

TABLA 1.C. Análisis de cobertura de ventas por producto mensual contra presupuesto original y último estimado.

Indica el porcentaje de cobertura por producto del mes en el que se presenta el informe, y el *acumulado del periodo correspondiente, a nivel presupuesto, último estimado y año anterior.*

TABLA 1.D. Análisis diario de ventas a nivel global - Total Compañía.

Muestra las variaciones diarias en ventas a nivel global. Esta misma tabla se puede generar a nivel subdirección, para medir el impacto general por área de las ventas diarias. Adicionalmente, se podría realizar a nivel pedido o a nivel facturado, para medir el impacto de los pedidos cubiertos o surtidos y los no cubiertos o no surtidos.

Otras variantes de esta misma tabla pueden ser por representante e incluso por cliente, aunque en estos casos el comparativo puede realizarse semanalmente.

Esta tabla permite medir el desempeño diario, y por tanto, tomar las medidas necesarias para impulsar la venta, medir las necesidades de inventarios, y programación de la producción en base a las necesidades específicas del cliente.

Todas las tablas del análisis de ventas se pueden realizar tanto en unidades físicas como en unidades monetarias. El comparativo en unidades monetarias permite medir la rentabilidad asociada del volumen de ventas contra ingreso en pesos, por área de ventas, producto y/o cliente. Solamente hay que tener cuidado con los incrementos en precios, para que las cifras sean comparables.

TABLA 1.E. Análisis de cobertura por marca - Total Compañía.

La tabla 1.E. muestra el porcentaje de cobertura por marca mensual sobre presupuesto y venta del año anterior. Este análisis se puede efectuar para un territorio específico o marcas específicas.

TABLA 1.F. Análisis de tendencia mensual.

Muestra la tendencia mensual de la venta real comparada contra año anterior y presupuesto de ventas establecido. (Este presupuesto puede variar según los últimos estimados).

TABLA 2.A. Análisis por periodos móviles.

Este análisis permite medir los volúmenes de ventas por periodos establecidos, ya sean diarios, semanales o mensuales. Es posible cambiar los ciclos de ventas para medir según las necesidades especificas: por ejemplo el ciclo marzo - febrero, o diciembre - noviembre, etc.

TABLA 3.A Análisis de variaciones en precio y volumen de ventas.

Mide las variaciones tanto en precio como en volumen de ventas, de las ventas generadas durante un periodo determinado, de acuerdo al presupuesto establecido.

Esta tabla se puede calcular por producto, áreas o territorios de ventas o clientes. Permite medir el impacto de los descuentos en precio.

Definición de variables:

PP = Precio Presupuestado.

VE = Ventas estimadas.

PPVE = Ingreso presupuestado por ventas estimadas.

PA = Precio de venta actual. (Precio real menos descuentos otorgados).

VA = Volumen actual de ventas. (Real).

PAVA = Ingreso real por ventas reales.

PPVA = Ingreso presupuestado por ventas reales.

Ejemplo:

VE = 4,000 Unidades de Producto A.

PP = $12.00 por unidad.

PPVE = ($12.00)*(4,000) = $48,000.00

VA = 3,500 Unidades Prod. A.

PA = $10.50 por unidad.

PAVA = ($10.50)*(3,500) = $36,750.00

PPVA = ($12.00)*(3,500) = $42,000.00

Variación del desempeño de ventas:

PPVE - PAVA = $48,000.00 - $36,750.00 = $11,250.00

(11,250.00/48,000.00)*100 = 23.43% de las ventas esperadas.

a) Variación del desempeño por precio:

PPVA - PAVA = $42,000.00 - $36,750.00 = $5,250.00

(5,250.00/11,250.00)*100 = 46.66% del total real de ventas.

b) Variación del desempeño por volumen de ventas:

PPVA - PPVE = $42,000.00 - $48,000.00 = - $6,000.00

(6,000.00/11250.00)*100 = 53.33% del total real de ventas.

Conclusión: bajo estas circunstancias, el 46.66% de la variación de $11,250.00 en ventas se debe a variaciones en el precio de ventas, y el 53.33% restante, se debe a variaciones por el volumen de ventas contra el esperado.

TABLA 4.A. Análisis por área geográfica, y/o territorios o zonas de ventas.

Para este análisis se pueden realizar las mismas tablas del punto 1 (análisis por producto - Total Compañía), es decir: Tabla 1.A., 1.B., 1.C., 1.D., 1.E. y 1.F., al nivel de estructura requerido: por subdirección, territorios o zonas de ventas, nivel representante de ventas, canal de distribución o clientes. Esto significa que en vez de realizar el análisis a nivel global, se deben bajar los datos hasta el nivel requerido.

Existen varios métodos para analizar las ventas por área geográfica o territorios de ventas de una organización:

a) Si se han establecido cuotas de ventas para cada vendedor, éstas se van acumulando hasta obtener las ventas por zona, territorio o distrito de ventas. Las desviaciones

obtenidas son la base para el análisis de los puntos estratégicos de control (puntos definidos desde la planeación sobre los que hay que mantener un control exhaustivo), para un análisis posterior o tomar medidas correctivas pertinentes. (Este método va de abajo hacia arriba).

b) *El plan global de la organización se distribuye según los territorios de ventas*, y estimaciones propuestas para cada uno de ellos. En base a estas estimaciones, se calculan las cuotas correspondientes a cada vendedor. (Método de arriba hacia abajo).

Las cuotas de ventas deben representar el potencial de ventas específico para cada territorio o área de ventas.

Al ir bajando los niveles de análisis se pueden detectar cuáles son las áreas específicas con problemas. Es decir, si se observa la tabla 4.A., únicamente la región centro (a nivel global por subdirección), su variación es mínima (1 unidad física), pero si se analiza un nivel mas abajo, es decir, por territorios de venta (*los correspondientes a la región centro*), *se puede observar* los territorios que han cumplido con el presupuesto establecido (1 y 4), así como aquellos que han quedado por debajo del mismo (territorio 2 con 28 unidades físicas y el territorio 3 con 27).

Lo mismo sucede al analizar con mas detalle las ventas de un territorio determinado: en este caso por canal de distribución. Se puede detectar cual es el canal *problemático*, y *analizar dicho* canal a nivel cliente, para detectar en dónde se encuentra específicamente el problema. En el nivel mas bajo, las diferencias tanto negativas como positivas son mas claras y permiten ir a las causas de los problemas, ya que dichas diferencias son mas fáciles de medir y permiten llegar al fondo, para proceder al análisis de las causas específicas que los provocan.

Este análisis detallado no indica las causas o el porqué de las desviaciones. Indica únicamente los focos rojos del análisis o el punto de partida. Es decir, identifica únicamente el área *problema a investigar.*

La tabla 4.A. muestra las ventas reales comparadas contra el presupuesto establecido, indicando la variación y el porcentaje de cobertura; tanto del mes de análisis como del acumulado al mes y acumulado al año. Esta tabla puede elaborarse también por producto y por zonas.

En la tabla 4.A., las áreas problemáticas o con dificultades son aquellas en donde el % de variación es inferior al 100%. Por el contrario, las áreas cuyo porcentaje es superior al 100%, han superado la venta esperada para el territorio en cuestión.

TABLA 4.B. Análisis de participación mensual por zona o territorios de venta.

Muestra la participación mensual por marca de cada uno de los territorios correspondientes a una Subdirección de Ventas. Del mismo modo, este análisis se puede realizar para el acumulado al mes al que se presenta la información, así como también por clientes y/o canales de distribución de cada territorio.

TABLA 5.A. Análisis por canal de distribución, clientes y/o representantes de ventas.

Al igual que el análisis por subdirección o territorios de ventas, para realizar un análisis por canal de distribución, clientes y/o representantes, se puede utilizar cualquiera de las tablas mencionadas anteriormente, en donde se puede bajar la información hasta el nivel deseado (Ver tabla 5.A.)

Las principales fórmulas utilizadas en los análisis anteriores son:

Diferencia o variación = Venta Real - Presupuesto o plan

% de Variación = (Real / Ppto)*100

TABLA 6. Análisis combinado (cruzado).

Todos los análisis anteriores se pueden combinar para obtener diversos niveles de información según se requiera por la organización.

TABLA 7. Análisis de descuentos y devoluciones.

Al igual que los análisis anteriores, éste se puede realizar a nivel global, por área de ventas, canales de distribución, clientes, representantes de ventas (Tabla 7.A.), por productos (Tabla 7.B.), o por tipo de descuento (Tabla 7.C.).

Puede ser un análisis detallado mensual, acumulado o comparativo mensual.

4.1.1.2. Análisis de la participación de mercado.

Adicionalmente al análisis de ventas, es necesario comparar el comportamiento de las ventas de la compañía contra los principales competidores, esto es realizar un análisis de participación de mercado.

También es necesario medir el beneficio de las ventas, es decir, que tantas utilidades se obtienen por la venta de determinados productos, o que territorio es el mas lucrativo, etc. (Análisis de Rentabilidad).

TABLA 8. Participación de mercado global.

Se refiere al cálculo del porcentaje que representa el total de ventas de la empresa, del total de ventas de la industria.

Participación de mercado = (Ventas empresa / Ventas industria)*100

El análisis de la participación de mercado determina posibles causas del incremento o decremento de las ventas.

Este mismo análisis se puede realizar también, especificando aún mas el mercado industrial. Es decir, calcular la participación de mercado de:

a) Mercado atendido
b) Participación de mercado vs. principales competidores
c) Participación de mercado por marca / producto.

También es posible medir la participación de ventas de cada uno de los territorios de venta de la empresa, del total de ventas compañía o industria.

El objeto de medir la participación de mercado es detectar que áreas necesitan mayor cuidado y atención.

Las fuentes externas de información sobre datos del mercado y de la competencia, proporcionan información de ventas al consumidor por marcas, ventas por regiones o distritos, publicidad, condiciones de existencias e inventarios, análisis de precios, exhibición y distribución. Esta información se puede obtener de publicaciones y asociaciones industriales, por ejemplo, A. C. Nielsen Company. El problema es que este tipo de información por lo general es sumamente costosa.

4.1.2. Análisis de gastos.

El análisis de gastos consiste en verificar la cantidad de recursos utilizados para obtener determinados niveles de ventas.

Este análisis es de vital importancia debido a los cambios constantes en el mercado, en cuanto al incremento de precios en todos los servicios, y la disminución de la demanda. Por tal motivo, se debe mantener un buen control sobre los costos generados.

Si se desea obtener un mayor beneficio, no solo hay que realizar un análisis de los volúmenes de ventas, sino también un análisis de los costos o gastos involucrados para la obtención de dichos niveles de gastos.

Para realizar un análisis de gastos, es indispensable identificar los rubros principales de gastos efectuados por la fuerza de ventas para el desempeño de sus labores. En base a estos rubros, se debe identificar las diversas áreas de la Dirección Comercial que generarán gastos, identificándolos a través de la asignación de un centro de costos. Se debe elaborar un presupuesto anual de gastos por centro de costos (cada territorio o área de ventas), el cuál servirá como parámetro de medición del desempeño.

En cuanto a la medición de gastos, es importante conocer el promedio de gastos por visita de ventas, así como también los gastos como porcentaje del volumen de ventas. Los gastos pueden también dividirse por tipo de cliente, por categorías de productos, en cuanto a gastos controlables o incontrolables por parte de la organización, etc.

La tabla 9.A. presenta un ejemplo del comparativo de gastos que se puede elaborar por cada centro de costos, así como por el total de la Dirección Comercial, para evaluar el desempeño en gastos.

En la tabla 9.B. se muestra una fotografía general de la situación, en donde se pueden observar todos los centros de costos que integran el área comercial.

Las combinaciones de tablas que es posible generar son:

1. Gastos por Subdirección vs. presupuesto y año anterior.
2. Análisis de tendencias de gastos.
3. Análisis por tipo de gastos / cuenta de gastos.
4. Análisis por Territorio o Zona de Ventas.

Cabe mencionar que es posible adecuar algunas tablas de ventas para analizar los gastos, por ejemplo: tablas de gastos por cuentas de gastos, en donde se muestre el comparativo por cuenta real contra presupuesto, diferencias y porcentaje (Tabla 4.A.), así como también análisis de gastos por periodos.

4.1.3. Análisis de rentabilidad.

La rentabilidad es la razón entre el beneficio obtenido y los recursos utilizados para la obtención del mismo. La empresa debe conocer en dónde gana o pierde mas.

El análisis de rentabilidad puede abarcar varios niveles:

1. Rentabilidad por Subdirección / Territorio o Zona de Ventas.
2. Rentabilidad por producto / marca.
3. Rentabilidad por canal de distribución.
4. Rentabilidad por ramo de clientes / Cadenas / Clientes principales.
5. Rentabilidad vs. competencia.

Una manera práctica de medir la rentabilidad puede ser de la siguiente manera:

Ventas brutas (Cantidad bruta facturada)
Menos: Devoluciones y descuentos
Igual: Ingresos netos por ventas
Menos: Costo de los bienes vendidos (Costo de ventas)

Igual: Margen Bruto (Utilidad Bruta)
Menos: Gastos de Ventas
Igual: *Margen de contribución (Utilidad o pérdida neta)*

Analizando los datos de cada territorio en base a la tabla anterior, es posible medir el margen de contribución por cada uno de ellos, y evaluar aquellos que proporcionan mayor o menor beneficio a la organización.

Puede darse el caso de que un territorio sea tan pequeño que no venda lo suficiente como para cubrir los gastos que genera. En este caso, se debe analizar el potencial de mercado de dicho territorio, para ver si es necesario eliminarlo, y que *dicho segmento sea cubierto por algún otro* territorio; o por el contrario, el territorio puede ser tan grande, que sea imposible cubrirlo todo.

4.2. Análisis de otros indicadores de desempeño de la función comercial.

4.2.1. Análisis de eficiencia de la fuerza de ventas.

Adicionalmente al análisis financiero, es de vital importancia realizar un análisis complementario de todas aquellas variables que no se controlan directamente a través de un *presupuesto de ventas o gastos establecido.*

La importancia de medir dichas variables, es que son complementarias para realizar un análisis global de todos los aspectos que afectan a la Dirección Comercial.

En cuanto a los pedidos es importante analizar:

1. Total de pedidos obtenidos
2. *Volumen promedio de los pedidos obtenidos*
3. Promedio de pedidos entre visitas de ventas efectuadas

4. Cantidad de pedidos cancelados por el cliente
5. Cantidad de pedidos surtidos
6. Volumen de pedidos no surtidos por falta de existencias

En cuanto al control de las cuentas de clientes es importante:

1. Total de cuentas nuevas por periodo
2. Total de cuentas perdidas por periodo
3. Total de cuentas que han vencido sus límites de pago / cobranza
4. Poder de negociación

Los esfuerzos de ventas, pueden proporcionar datos importantes:

1. Frecuencia de visitas por cliente
2. Número de llamadas de ventas por vendedor diarias
3. Tiempo promedio de llamadas de venta / Costos promedio.
4. Visitas efectuadas a nuevos clientes potenciales
5. Promedio de tiempo dedicado por visita
6. Resultados obtenidos por visita

Otra variable importante es el servicio al cliente:

1. Exhibición / Distribución
2. Costos de envío por unidades entregadas
3. Quejas
4. Devoluciones por cliente

4.2.2. Productividad de la fuerza de ventas.

La productividad de la fuerza de ventas se puede medir en cuanto a niveles de calidad y servicio proporcionados.

Para una fuerza de ventas productiva, es necesario una estructura adecuada de la misma, con una secuencia lógica y ordenada que permita el desarrollo de cada uno de sus miembros. Es necesario un orden en donde se establezcan niveles de autoridad y responsabilidad.

La productividad por cada uno de los representantes de ventas se puede medir de la siguiente manera:

Productividad = (Ventas efectuadas / gastos generados)

Esta relación significa cuanto ingresa realmente por cada peso que se gasta.

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por producto

Período: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Período del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas comparativa por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Ac. al Mes	Var.	Ac. al Año	Var.
Producto 1	Real	4,511	4,997	5,902	5,983	6,980								28,373	(126)	28,373	(47,126)
	Plan	4,499	5,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,501	7,000	8,000	6,499	6,000	5,000	28,499	-0.44%	75,499	-62 42%
	Ant.	3,981	4,425	5,310	5,286	6,195	6,167	6,638	6,195	7,080	5,751	5,310	4,425	25,197	12.60%	66,763	-57 50%
Producto 2	Real	1,552	1,726	2,025	1,957	2,388								9,648	(3)	9,648	(16,053)
	Plan	1,549	1,701	2,001	2,001	2,399	2,399	2,600	2,399	2,699	2,251	2,001	1,701	9,651	-0.03%	25,701	-62 46%
	Ant	1,377	1,512	1,779	1,787	2,132	2,114	2,311	2,132	2,399	2,001	1,779	1,512	8,587	12 36%	22,834	-57.75%
Marca A1	**Real**	**6,063**	**6,723**	**7,927**	**7,940**	**9,368**								**38,021**	**(129)**	**38,021**	**(63,179)**
	Plan	**6,048**	**6,701**	**8,001**	**8,001**	**9,399**	**9,399**	**10,101**	**9,399**	**10,699**	**8,750**	**8,001**	**6,701**	**38,150**	**-0.34%**	***101,200***	**-62.43%**
	Ant.	**5,358**	**5,937**	**7,088**	**7,073**	**8,327**	**8,281**	**8,949**	**8,327**	**9,479**	**7,752**	**7,088**	**5,937**	***33,784***	**12.54%**	***89,597***	**-57.56%**
Producto 3	Real	2,705	2,976	3,614	3,617	4,204								17,116	19	17,116	(28,179)
	Plan	2,699	3,000	3,599	3,599	4,200	4,200	4,499	4,200	4,800	3,900	3,599	3,000	17,097	0 11%	45,295	-62.21%
	Ant.	2,530	2,813	3,374	3,332	3,938	3,907	4,218	3,938	4,500	3,656	3,374	2,813	15,987	7.06%	42,392	-59 62%
Producto 4	Real	3,878	4,307	5,049	5,083	5,988								24,305	(46)	24,305	(40,248)
	Plan	3,850	4,301	5,100	5,100	6,000	6,000	6,400	6,000	6,800	5,501	5,200	4,301	24,351	-0.19%	64,553	-62 35%
	Ant	3,515	3,927	4,657	4,595	5,478	5,430	5,843	5,478	6,209	5,023	4,748	3,927	22,172	9.62%	58,829	-58 69%
Producto 5	Real	694	761	915	877	1,134								4,381	31	4,381	(7,321)
	Plan	699	751	900	900	1,100	1,100	1,151	1,100	1,200	1,000	1,000	801	4,350	0.71%	11,702	-62.56%
	Ant.	612	657	788	796	963	961	1,007	963	1,050	875	875	701	3,815	14.83%	10,246	-57.24%
Marca A2	**Real**	**7,277**	**8,044**	**9,578**	**9,577**	**11,326**								**45,802**	**4**	**45,802**	**(75,748)**
	Plan	**7,248**	**8,052**	**9,599**	**9,599**	**11,300**	**11,300**	**12,050**	**11,300**	**12,800**	**10,401**	**9,799**	**8,102**	**45,798**	**0.01%**	***121,550***	**-62.32%**
	Ant.	**6,657**	**7,397**	**8,818**	**8,723**	**10,378**	**10,298**	**11,068**	**10,378**	**11,759**	**9,554**	**8,997**	**7,440**	**41,974**	**9.12%**	***111,468***	**-58.91%**
Total clase de marca A	**Real**	**13,340**	**14,767**	**17,505**	**17,517**	**20,694**								**83,823**	**(125)**	**83,823**	**(138,927)**
	Plan	**13,296**	**14,753**	**17,600**	**17,600**	**20,699**	**20,699**	**22,151**	**20,699**	**23,499**	**19,151**	**17,800**	**14,803**	**83,948**	**-0.15%**	***222,750***	**-62.37%**
	Ant.	**12,015**	**13,333**	**15,906**	**15,796**	**18,705**	**18,579**	**20,018**	**18,705**	**21,237**	**17,306**	**16,085**	**13,377**	***75,757***	**10.65%**	***201,085***	**-58.31%**
Variación por marca	**Plan**	**44**	**14**	**(95)**	**(83)**	**(5)**								**(125)**		**(138,927)**	
Marca A	**Ant.**	**1,325**	**1,434**	**1,599**	**1,721**	**1,989**								**8,066**		**(117,242)**	
Variación por marca (%)	**Plan**	**0.33%**	**0.09%**	**-0.54%**	**-0.47%**	**-0.02%**								**-0.15%**		**-62.37%**	
Marca A	**Ant.**	**11.02%**	**10.75%**	**10.05%**	**10.89%**	**10.63%**								**10.65%**		**-58.31%**	

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 1.A. ANÁLISIS DE VENTAS EN UNIDADES FÍSICAS POR PRODUCTO - MENSUAL

Fecha de elaboración 01/01/98
Ultima actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas acumulado mensual - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas comparativa por marca acumulado mensual por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Var. Ac. al Mes	Var. Ac. al Año
Producto 1	Real	4,511	9,508	15,410	21,393	28,373	28,373	28,373	28,373	28,373	28,373	28,373	28,373	(126)	(47,126)
	Plan	4,499	9,499	15,499	21,499	28,499	35,499	43,000	50,000	58,000	64,499	70,499	75,499	-0 44%	-62.42%
	Ant.	3,981	8,406	13,716	19,002	25,197	31,364	38,002	44,197	51,277	57,028	62,338	66,763	12.60%	-57 50%
Producto 2	Real	1,552	3,278	5,303	7,260	9,648	9,648	9,648	9,648	9,648	9,648	9,648	9,648	(3)	(16,053)
	Plan	1,549	3,250	5,251	7,252	9,651	12,050	14,650	17,049	19,748	21,999	24,000	25,701	-0 03%	-62 46%
	Ant.	1,377	2,889	4,668	6,454	8,587	10,700	13,011	15,144	17,543	19,544	21,322	22,834	12.36%	-57.75%
Marca A1	**Real**	**6,063**	**12,786**	**20,713**	**28,653**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**38,021**	**(129)**	**(63,179)**
	Plan	**6,048**	**12,749**	**20,750**	**28,751**	**38,150**	**47,549**	**57,650**	**67,049**	**77,748**	**86,498**	**94,499**	**101,200**	**-0.34%**	**-62.43%**
	Ant.	**5,358**	**11,295**	**18,383**	**25,456**	**33,784**	**42,065**	**51,014**	**59,341**	**68,820**	**76,572**	**83,660**	**89,597**	**12.54%**	**-57.56%**
Producto 3	Real	2,705	5,681	9,295	12,912	17,116	17,116	17,116	17,116	17,116	17,116	17,116	17,116	19	(28,179)
	Plan	2,699	5,699	9,298	12,897	17,097	21,297	25,796	29,996	34,796	38,696	42,295	45,295	0.11%	-62.21%
	Ant	2,530	5,343	8,717	12,049	15,987	19,894	24,112	28,049	32,549	36,205	39,579	42,392	7.06%	-59.62%
Producto 4	Real	3,878	8,185	13,234	18,317	24,305	24,305	24,305	24,305	24,305	24,305	24,305	24,305	(46)	(40,248)
	Plan	3,850	8,151	13,251	18,351	24,351	30,351	36,751	42,751	49,551	55,052	60,252	64,553	-0 19%	-62 35%
	Ant	3,515	7,442	12,099	16,693	22,172	27,601	33,445	38,923	45,132	50,155	54,902	58,829	9.62%	-58 69%
Producto 5	Real	694	1,455	2,370	3,247	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381	31	(7,321)
	Plan	699	1,450	2,350	3,250	4,350	5,450	6,601	7,701	8,901	9,901	10,901	11,702	0.71%	-62.56%
	Ant.	612	1,269	2,056	2,853	3,815	4,776	5,783	6,746	7,796	8,671	9,546	10,246	14.83%	-57.24%
Marca A2	**Real**	**7,277**	**15,321**	**24,899**	**34,476**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**45,802**	**4**	**(75,748)**
	Plan	**7,248**	**15,300**	**24,899**	**34,498**	**45,798**	**57,098**	**69,148**	**80,448**	**93,248**	**103,649**	**113,448**	**121,550**	**0.01%**	**-62.32%**
	Ant.	**6,657**	**14,054**	**22,872**	**31,595**	**41,974**	**52,271**	**63,340**	**73,718**	**85,476**	**95,030**	**104,027**	**111,468**	**9.12%**	**-58.91%**
Total clase de marca A	**Real**	**13,340**	**28,107**	**45,612**	**63,129**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**83,823**	**(125)**	**(138,927)**
	Plan	**13,296**	**28,049**	**45,649**	**63,249**	**83,948**	**104,647**	**126,798**	**147,497**	**170,996**	**190,147**	**207,947**	**222,750**	**-0.15%**	**-62.37%**
	Ant.	**12,015**	**25,349**	**41,255**	**57,052**	**75,757**	**94,336**	**114,353**	**133,059**	**154,296**	**171,602**	**187,688**	**201,065**	**10.65%**	**-58.31%**
Variación por marca	**Plan**	**44**	**58**	**(37)**	**(120)**	**(125)**	**(20,824)**	**(42,975)**	**(63,674)**	**(87,173)**	**(106,324)**	**(124,124)**	**(138,927)**		
Marca A	**Ant.**	**1,325**	**2,758**	**4,357**	**6,077**	**8,066**	**(10,513)**	**(30,530)**	**(49,236)**	**(70,473)**	**(87,779)**	**(103,865)**	**(117,242)**		
Variación por marca (%)	**Plan**	**0.33%**	**0.21%**	**-0.08%**	**-0.19%**	**-0.15%**	**-19.90%**	**-33.89%**	**-43.17%**	**-50.98%**	**-55.92%**	**-59.69%**	**-62.37%**		
Marca A	**Ant.**	**11.02%**	**10.88%**	**10.56%**	**10.65%**	**10.65%**	**-11.14%**	**-26.70%**	**-37.00%**	**-45.67%**	**-51.15%**	**-55.34%**	**-58.31%**		

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 1.B. ANÁLISIS DE VENTAS ACUMULADAS EN UNIDADES FÍSICAS POR PRODUCTO - MENSUAL

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización 01/05/98
Fecha de impresión 01/06/98
Págs 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Porcentaje de cobertura mensual - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Porcentaje de cobertura mensual*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Mayo, 1998	Mayo, 1998				Mayo, 1998			Acum. Ene - May-98		
	Total Transacciones	Venta Real	Plan Original	Último Estimado	Año Anterior	% Cob. Plan	% Cob. Estim.	% Cob. A.Ant.	% Cob. Plan	% Cob. Estim.	% Cob. A.Ant.
Producto 1	87	6,980	7,000	6,931	6,195	99.71%	100.71%	112.68%	99.56%	99.80%	112.60%
Producto 2	43	2,388	2,399	2,375	2,132	99.54%	100.54%	111.98%	99.97%	100.22%	112.36%
Marca A1	**130**	**9,368**	**9,399**	**9,306**	**8,327**	**99.67%**	**100.67%**	**112.50%**	**99.66%**	**99.91%**	**112.54%**
Producto 3	121	4,204	4,200	4,204	3,938	100.10%	100.00%	106.77%	100.11%	100.09%	107.06%
Producto 4	83	5,988	6,000	5,941	5,478	99.80%	100.80%	109.30%	99.81%	100.06%	109.62%
Producto 5	68	1,134	1,100	1,089	963	103.09%	104.12%	117.82%	100.71%	100.97%	114.83%
Marca A2	**272**	**11,326**	**11,300**	**11,234**	**10,378**	**100.23%**	**100.82%**	**109.13%**	**100.01%**	**100.15%**	**109.12%**
Total clase de marca A	**402**	**20,694**	**20,699**	**20,540**	**18,705**	**99.98%**	**100.75%**	**110.63%**	**99.85%**	**100.04%**	**110.65%**

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 1.C. ANÁLISIS DE COBERTURA SOBRE PRESUPUESTO, ÚLTIMO ESTIMADO Y AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis diario de ventas - Total Compañía

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas / Unidades Monetarias ('000)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis diario de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Dia - Mes		Total Transacciones	Venta Real		Var. vs. día Ant.	Var. vs. Sem. Ant.
			Unid. físicas	$		
4-May	Lunes	15	683	3,074	11%	4%
5-May	Martes	16	512	2,304	-25%	-9%
6-May	Miércoles	12	489	2,201	-4%	-8%
7-May	Jueves	18	753	3,389	54%	19%
8-May	Viernes	21	821	3,695	9%	12%
Total Acumulado		**51**	**3,258**	**9,284**	**5%**	**5%**
Var. vs. Ppto. Vtas.	***Unid.***		**(17,441)**	**(78,485)**		
Var. vs. Año Ant.	***Unid.***		**(15,447)**	**(69,513)**		
Var. vs. Ppto. Vtas.	**%**		**-84.26%**			
Var. vs. Año Ant.	**%**		**-82.58%**			

ANÁLISIS DE VENTAS
TABLA 1.D. ANÁLISIS DIARIO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Cobertura por marca mensual

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: Unidades Físicas (Cajas)
Periodo del Informe: Ene-98 / May-98
Tipo de informe: Análisis de cobertura por marca mensual
Estructura: Total Compañía
Alcance: Marca A

Mes	R.	Marca A1	Marca A2	Total Marca A
Ene-98	Venta Real	6,063	7,277	13,340
	% Cob. Ppto	100.25%	100 40%	100 33%
	% Cob. A Ant	113.15%	109 31%	111.02%
Feb-98	Venta Real	6,723	8,044	14,767
	% Cob. Ppto	100.33%	99.90%	100.09%
	% Cob. A Ant	113.24%	108 75%	110 75%
Mar-98	Venta Real	7,927	9,578	17,505
	% Cob Ppto	99.08%	99 78%	99 46%
	% Cob. A Ant	111.83%	108 62%	110 05%
Abr-98	Venta Real	7,940	9,577	17,517
	% Cob Ppto	99 24%	99 77%	99 53%
	% Cob A Ant	112.26%	109 78%	110 89%
May-98	Venta Real	9,368	11,326	20,694
	% Cob. Ppto.	99.67%	100 23%	99.98%
	% Cob A Ant.	112.50%	109 13%	110 63%
Jun-98	Venta Real			
	% Cob Ppto			
	% Cob A Ant.			
Jul-98	Venta Real			
	% Cob Ppto.			
	% Cob A.Ant.			
Ago-98	Venta Real			
	% Cob Ppto.			
	% Cob A Ant.			
Sep-98	Venta Real			
	% Cob Ppto.			
	% Cob A Ant.			
Oct-98	Venta Real			
	% Cob Ppto			
	% Cob A Ant.			
Nov-98	Venta Real			
	% Cob. Ppto			
	% Cob. A Ant			
Dic-98	Venta Real			
	% Cob Ppto			
	% Cob. A Ant			
Acum. al Mes	**Venta Real**	**38,021**	**45,802**	**83,823**
	% Cob. Ppto.	**99.66%**	**100.01%**	**99.85%**
	% Cob. A.Ant.	**112.54%**	**109.12%**	**110.65%**
Acum. al Año	**Venta Real**	**38,021**	**45,802**	**83,823**
	% Cob. Ppto.	**37.57%**	**37.68%**	**37.63%**
	% Cob. A.Ant.	**34.11%**	**41.09%**	**41.69%**

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 1.E. ANÁLISIS DE COBERTURA POR MARCA - MENSUAL

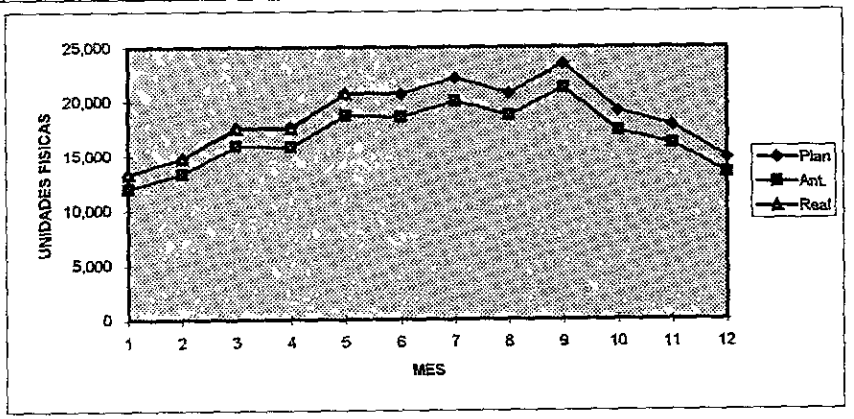
Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de tendencias mensuales - Total Compañía

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Tendencia mensual por marca*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Ac. al Mes	Var.	Ac. al Año	Var.
Total clase de marca A	Real	13,340	14,767	17,505	17,517	20,694								83,823	(125)	83,823	(138,927)
	Plan	13,296	14,753	17,600	17,600	20,699	20,699	22,151	20,699	23,499	19,151	17,800	14,803	83,948	-0 15%	222,750	-62.37%
	Ant.	12,015	13,333	15,906	15,796	18,705	18,579	20,018	18,705	21,237	17,306	16,085	13,377	75,757	10 65%	201,065	-58.31%
Variación por marca	Plan	44	14	(95)	(83)	(5)								(125)		(138,927)	
Marca A	Ant.	1,325	1,434	1,599	1,721	1,989								8,066		(117,242)	
Variación por marca (%)	Plan	0.33%	0.09%	-0.54%	-0 47%	-0.02%								-0.15%		-62 37%	
Marca A	Ant.	11.02%	10.75%	10.05%	10.89%	10.63%								10 65%		-58.31%	



ANÁLISIS DE VENTAS
TABLA 1.F. ANÁLISIS DE TENDENCIA MENSUAL

Fecha de elaboración. 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de ventas por periodos - Total Compañía

Periodo: 1995 - 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-95 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis de ventas por periodos*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

	Real				Variación vs. año anterior			
Mes	**1998**	**1997**	**1996**	**1995**	**1998**	**1997**	**1996**	**1995**
Enero	13,340	12,015	10,728	9,329	1,325	1,287	1,399	1,037
Febrero	14,767	13,333	11,905	10,352	1,434	1,429	1,553	1,150
Marzo	17,505	15,906	14,330	12,461	1,599	1,576	1,869	1,385
Abril	17,517	15,796	14,104	12,264	1,721	1,692	1,840	1,363
Mayo	20,694	18,705	16,852	14,654	1,989	1,854	2,198	1,628
Junio		18,579	16,588	14,424	(18,579)	1,991	2,164	1,603
Julio		20,018	17,873	15,542	(20,018)	2,145	2,331	1,727
Agosto		18,705	16,701	14,523	(18,705)	2,004	2,178	1,614
Septiembre		21,237	18,962	16,489	(21,237)	2,275	2,473	1,832
Octubre		17,306	15,452	13,436	(17,306)	1,854	2,015	1,493
Noviembre		16,085	14,362	12,489	(16,085)	1,723	1,873	1,388
Diciembre		13,377	11,944	10,386	(13,377)	1,433	1,558	1,154
Total Compañía	**83,823**	**201,065**	**179,801**	**156,348**	**(117,242)**	**21,264**	**23,452**	**17,372**
%					**41.69%**	**111.83%**	**115.00%**	**112.50%**

ANÁLSIS DE VENTAS
TABLA 2.A. ANÁLISIS DE VENTAS POR PERIODOS

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Variaciones en precio y volumen de ventas - Total Compañía (Por producto)

Periodo: 1° de mayo al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas) / M$*
Periodo del informe: *May-98 / May-98*
Tipo de informe: *Variaciones en precio y volumen de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Producto 1*

Área de Ventas	Producto 1							Variación del desempeño de vtas.	Var. del des. por precio	Var. del des. por vol. de vta.
	VE	PP	PPVE	VA	PA	PAVA	PPVA			
Subdirección Regional Noroeste	5,382	$48.00	$258,336.00	5,402	$45.00	$243,090.00	$259,296.00	5.90%	106.30%	-6.30%
Subdirección Regional Noreste	4,140	$48.00	$198,720.00	4,100	$45.00	$184,500.00	$196,800.00	7.16%	86.50%	13.50%
Subdirección Regional Centro	6,209	$48.00	$298,032.00	6,208	$45.00	$279,360.00	$297,984.00	6.27%	99.74%	0.26%
Zona / Territorio de Ventas 1	1,739	$48.00	$83,472.00	1,746	$45.00	$78,570.00	$83,808.00	5.87%	106.85%	-6.85%
Zona / Territorio de Ventas 2	1,614	$48.00	$77,472.00	1,586	$45.00	$71,370.00	$76,128.00	7.88%	77.97%	22.03%
Zona / Territorio de Ventas 3	1,366	$48.00	$65,568.00	1,339	$45.00	$60,255.00	$64,272.00	8.10%	75.61%	24.39%
Zona / Territorio de Ventas 4	1,490	$48.00	$71,520.00	1,537	$45.00	$69,165.00	$73,776.00	3.29%	195.80%	-95.80%
Subdirección Regional Sur	4,968	$48.00	$238,464.00	4,984	$45.00	$224,280.00	$239,232.00	5.95%	105.41%	-5.41%
Total Compañía	**20,699**	**$48.00**	**$993,552.00**	**20,694**	**$45.00**	**$931,230.00**	**$993,312.00**	**6.27%**	**99.61%**	**0.39%**

ANÁLSIS DE VENTAS

TABLA 3.A. ANÁLISIS DE VARIACIONES EN PRECIO Y VOLUMEN DE VTAS.

PP = Precio Presupuestado (Plan)
VE = Ventas estimadas (Plan)
PPVE = Ingreso presupuestado por ventas estimadas
PA = Precio de venta actual (Precio real menos descuentos otorgados)
VA = Volumen actual de ventas (Real)
PAVA = Ingreso real por ventas reales
PPVA = Ingreso presupuestado por ventas reales

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Variaciones en precio y volumen de ventas - Total Compañía (Por producto)

Periodo: 1° de mayo al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas) / M$*
Periodo del informe: *May-98 / May-98*
Tipo de informe: *Variaciones en precio y volumen de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Producto 1*

Área de Ventas	Producto 1							Variación del desempeño de vtas.	Var. del des. por precio	Var. del des. por vol. de vta.
	VE	PP	PPVE	VA	PA	PAVA	PPVA			
Subdirección Regional Noroeste	5,382	$48 00	$258,336 00	5,402	$45 00	$243,090.00	$259,296.00	5.90%	106.30%	-6.30%
Subdirección Regional Noreste	4,140	$48 00	$198,720.00	4,100	$45.00	$184,500.00	$196,800.00	7.16%	86 50%	13 50%
Subdirección Regional Centro	6,209	$48.00	$298,032 00	6,208	$45.00	$279,360.00	$297,984 00	6.27%	99 74%	0.26%
Zona / Territorio de Ventas 1	1,739	$48.00	$83,472.00	1,746	$45.00	$78,570 00	$83,808 00	5 87%	106.85%	-6.85%
Zona / Territorio de Ventas 2	1,614	$48 00	$77,472 00	1,586	$45.00	$71,370.00	$76,128.00	7 88%	77.97%	22.03%
Canal de Distribución A	807	$48 00	$38,736.00	791	$45 00	$35,595.00	$37,968 00	8 11%	75 55%	24.45%
Cliente 2.A.1	484	$48.00	$23,232.00	489	$45.00	$22,005 00	$23,472 00	5.28%	119.56%	-19 56%
Cliente 2 A.2	202	$48 00	$9,696.00	185	$45.00	$8,325.00	$8,880.00	14.14%	40.48%	59 52%
Cliente 2 A 3	121	$48 00	$5,808.00	117	$45 00	$5,265.00	$5,616 00	9 35%	64 64%	35.36%
Canal de Distribución B	484	$48.00	$23,232.00	458	$45.00	$20,610.00	$21,984 00	11.29%	52.40%	47 60%
Canal de Distribución C	323	$48.00	$15,504 00	337	$45.00	$15,165.00	$16,176.00	2.19%	298 23%	-198.23%
Zona / Territorio de Ventas 3	1,366	$48.00	$65,568.00	1,339	$45.00	$60,255.00	$64,272.00	8 10%	75.61%	24.39%
Zona / Territorio de Ventas 4	1,490	$48.00	$71,520 00	1,537	$45.00	$69,165.00	$73,776.00	3.29%	195 80%	-95.80%
Subdirección Regional Sur	4,968	$48.00	$238,464.00	4,984	$45.00	$224,280.00	$239,232.00	5 95%	105 41%	-5.41%
Total Compañía	**20,699**	**$48.00**	**$993,552.00**	**20,694**	**$45.00**	**$931,230.00**	**$993,312.00**	**6.27%**	**99.61%**	**0.39%**

ANÁLSIS DE VENTAS
TABLA 3.A. ANÁLISIS DE VARIACIONES EN PRECIO Y VOLUMEN DE VTAS.

PP = Precio Presupuestado (Plan)
VE = Ventas estimadas (Plan)
PPVE = Ingreso presupuestado por ventas estimadas
PA = Precio de venta actual (Precio real menos descuentos otorgados)
VA = Volumen actual de ventas (Real)
PAVA = Ingreso real por ventas reales
PPVA = Ingreso presupuestado por ventas reales

Fecha de elaboración: 01/01/9
Ultima actualización 01/06/9
Fecha de impresión 01/06/9
Pág. 1/

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por área de ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas comparativa por marca mensualizado por área de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Área de Ventas	Mes: May-98				Acum. al Mes				Acum. al Año			
	Real	Plan	Var.	%	Real	Plan	Var.	%	Real	Plan	Var.	%
Subdirección Regional Noroeste	5,402	5,382	20	100.37%	21,789	21,827	(38)	99.83%	21,789	57,915	(36,126)	37.62%
Subdirección Regional Noreste	4,100	4,140	(40)	99.03%	16,647	16,790	(143)	99.15%	16,647	44,550	(27,903)	37.37%
Subdirección Regional Centro	6,208	6,209	(1)	99.98%	25,212	25,183	29	100.12%	25,212	66,825	(41,613)	37.73%
Zona / Territorio de Ventas 1	1,746	1,739	7	100.40%	7,145	7,051	94	101.33%	7,145	18,711	(11,566)	38.19%
Zona / Territorio de Ventas 2	1,586	1,614	(28)	98.27%	6,538	6,548	(10)	99.85%	6,538	17,376	(10,838)	37.63%
Canal de Distribución A	791	807	(16)	98.02%	3,300	3,275	25	100.76%	3,300	8,689	(5,389)	37.98%
Cliente 2.A.1	489	484	5	101.03%	2,038	1,962	76	103.87%	2,038	5,209	(3,171)	39.12%
Cliente 2.A.2	185	202	(17)	91.58%	772	822	(50)	93.92%	772	2,177	(1,405)	35.46%
Cliente 2.A.3	117	121	(4)	96.69%	490	491	(1)	99.80%	490	1,303	(813)	37.61%
Canal de Distribución B	458	484	(26)	94.63%	1,879	1,962	(83)	95.77%	1,879	5,209	(3,330)	36.07%
Canal de Distribución C	337	323	14	104.33%	1,359	1,311	48	103.66%	1,359	3,478	(2,119)	39.07%
Zona / Territorio de Ventas 3	1,339	1,366	(27)	98.02%	5,430	5,541	(111)	98.00%	5,430	14,702	(9,272)	36.93%
Zona / Territorio de Ventas 4	1,537	1,490	47	103.15%	6,099	6,043	56	100.93%	6,099	16,036	(9,937)	38.03%
Subdirección Regional Sur	4,984	4,968	16	100.32%	20,175	20,148	27	100.13%	20,175	53,460	(33,285)	37.74%
Total Compañía	**20,694**	**20,699**	**(5)**	**99.98%**	**83,823**	**83,948**	**(125)**	**99.85%**	**83,823**	**222,750**	**(138,927)**	**37.63%**

ANÁLSIS DE VENTAS

TABLA 4.A. ANÁLISIS DE VENTAS POR ÁREA (SUBDIRECCIÓN / TERRITORIO / ZONA DE VENTAS)

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98
Págs. 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Participación por marca por territorio de ventas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: Unidades Físicas
Periodo del informe: May-98
Tipo de informe: Participación por territorio mensual
Estructura: Subdirección Centro
Alcance: Marca A

Marca / Producto	Territorio de Ventas 1				Territorio de Ventas 2				Territorio de Ventas 3				Territorio de Ventas 4			
	% Part. S/Vta.	% Part. S/Ppto.	Total Clientes	Total Transac ciones	% Part. S/Vta.	% Part. S/Ppto.	Total Clientes	Total Transac ciones	% Part. S/Vta.	% Part. S/Ppto.	Total Clientes	Total Transac ciones	% Part. S/Vta.	% Part. S/Ppto.	Total Clientes	Total Transac ciones
Producto 1	28.41%	28 00%			25.20%	26.00%			22.19%	22.00%			24 20%	24 00%		
Producto 2	28.77%	28.09%			25 14%	25.87%			20 39%	21.97%			25.70%	24 06%		
Marca A1	**28.50%**	**28.02%**			**25.19%**	**25.97%**			**21.73%**	**21.99%**			**24.58%**	**24.02%**		
Producto 3	27.38%	28.02%			26 04%	26.03%			21.16%	21.98%			25 41%	23 97%		
Producto 4	28.28%	28 00%			25.59%	26.00%			21.55%	22 00%			24.58%	24.00%		
Producto 5	27.01%	27.88%			26.44%	26.06%			21.84%	22.12%			24 71%	23 94%		
Marca A2	**27.82%**	**27.99%**			**25.85%**	**26.02%**			**21.43%**	**22.01%**			**24.90%**	**23.98%**		
Total clase de marca A	**28.13%**	**28.01%**			**25.55%**	**25.99%**			**21.57%**	**22.00%**			**24.76%**	**24.00%**		

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 4.B. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN POR TERRITORIO / MARCA

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis detallado según estructura de ventas

Periodo: 1° de mayo al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas) / M$*
Periodo del informe: *May-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis detallado de ventas según estructura*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Producto 1*

Área de Ventas	Mes actual						Acumulado al mes						Acumulado al año					
	Vta. Real	Plan	Año Ant.	% Var. vs. Plan	% Var. vs. A.A.	Pendiente por cubir	Vta. Real	Plan	Año Ant.	% Var. vs. Plan	% Var. vs. A.A.	Pendiente por cubir	Vta. Real	Plan	Año Ant.	% Var. vs. Plan	% Var. vs. A.A.	Pendiente por cubir
Subdirección Regional Noroeste																		
Subdirección Regional Noreste																		
Subdirección Regional Centro																		
Zona / Territorio de Ventas 1																		
Zona / Territorio de Ventas 2																		
Canal de Distribución A																		
Cliente 2.A.1																		
Producto 1																		
Producto 2																		
Cliente 2.A.2																		
Cliente 2.A.3																		
Canal de Distribución B																		
Canal de Distribución C																		
Zona / Territorio de Ventas 3																		
Zona / Territorio de Ventas 4																		
Subdirección Regional Sur																		
Total Compañía																		

ANÁLSIS DE VENTAS

TABLA 5.A. ANÁLISIS DETALLADO DE VENTAS SEGÚN ESTRUCTURA

Fecha de elaboración. 01/01/98
Última actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98
Págs. 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de descuentos por área de ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias ($)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis de descuentos por área de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Total productos*

Área de Ventas	Mes actual					Acumulado al mes				
	Vta. Bruta	Devoluciones	Descuentos	Vta. Neta	% de descuentos	Vta. Bruta	Devoluciones	Descuentos	Vta. Neta	% de descuentos
Subdirección Regional Noroeste										
Subdirección Regional Noreste										
Subdirección Regional Centro										
Zona / Territorio de Ventas 1										
Zona / Territorio de Ventas 2										
Canal de Distribución A										
Cliente 2.A.1										
Producto 1										
Producto 2										
Cliente 2.A.2										
Cliente 2.A.3										
Canal de Distribución B										
Canal de Distribución C										
Zona / Territorio de Ventas 3										
Zona / Territorio de Ventas 4										
Subdirección Regional Sur										
Total Compañía										

ANÁLSIS DE VENTAS
TABLA 7.A. ANÁLISIS DE DESCUENTOS POR ÁREA DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de descuentos por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias ($)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis de descuentos por prôducto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

	Mes actual					Acumulado al mes				
Marca / Producto	*Vta. Bruta*	*Devoluciones*	*Descuentos*	*Vta. Neta*	*% de descuentos*	*Vta. Bruta*	*Devoluciones*	*Descuentos*	*Vta. Neta*	*% de descuentos*
Producto 1										
Producto 2										
Marca A1										
Producto 3										
Producto 4										
Producto 5										
Marca A2										
Total clase de marca A										

ANÁLSIS DE VENTAS
TABLA 7.B. ANÁLISIS DE DESCUENTOS POR PRODUCTO

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98
Págs. 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de descuentos por tipo de descuento

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de descuentos por tipo*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Tipo de descuento	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total	% Part.
Ventas Brutas														
Devoluciones s/ventas														
Ventas Netas														
Descuento 1														
Descuento 2														
Descuento 3														
Descuento 4														
Total Descuentos														
% Descuentos s/venta														
Ppto. de Desc. (% s/vta.)														
Var. Real vs. Ppto.														

ANÁLISIS DE VENTAS
TABLA 7.C. ANÁLISIS DE DESCUENTOS POR TIPO

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de descuentos comparativo vs. año anterior

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias ($)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis comparativo vs. año anterior*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto *	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Ac. al Mes	Var.	Ac. al Año	Var.
Producto 1	Real																
	Ant.																
	Dif																
Producto 2	Real																
	Ant.																
	Dif																
Marca A1	**Real**																
	Ant.																
	Dif.																
Producto 3	Real																
	Ant.																
	Dif.																
Producto 4	Real																
	Ant.																
	Dif.																
Producto 5	Real																
	Ant.																
	Dif.																
Marca A2	**Real**																
	Ant.																
	Dif.																
Total clase de marca A	**Real**																
	Ant.																
	Dif.																

* Esta columna puede variar según el análisis deseado, por área, producto o tipo de descuento.

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 7.D. ANÁLISIS DE DESCUENTOS COMPARATIVO CONTRA AÑO ANTERIOR

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de participación de mercado por marca

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Participación de mercado por marca*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Total Vtas. Industria	Total Vtas. Empresa	% de Part. Mercado Global	Vtas. principales competidores	% de Part. s/compet.	Tendencia de la Part. de Mercado			
						1990	1995	1998	% de Cambio vs. Año Ant.
Total General									

ANÁLISIS DE VENTAS

TABLA 8. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización.01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de gastos - Total Dirección de Ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: Análisis de gastos vs presupuesto y año anterior
Estructura: *Dirección de Ventas*
Alcance: *Total Gastos*

Tipo de gasto	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Ac. al Mes	Var.	Ac. al Año	Var.
Sueldos y Salarios	Real																
	Plan																
	Ant																
Comisiones ganadas	Real																
	Plan																
	Ant																
Total Percepciones	**Real**																
	Plan																
	Ant.																
Viáticos	Real																
	Plan																
	Ant																
Representación	Real																
	Plan																
	Ant																
Gastos de Automóvil	Real																
	Plan																
	Ant																
Gastos de Oficina	Real																
	Plan																
	Ant																
Promociones y Publicidad	Real																
	Plan																
	Ant																
Representación	Real																
	Plan																
	Ant																
Rentas	Real																
	Plan																
	Ant																
Proyectos de Investigación	Real																
	Plan																
	Ant																
Gastos de Venta	**Real**																
	Plan																
	Ant.																
Total Gastos	**Real**																
	Plan																
	Ant.																
Variación ($)	**Plan**																
	Ant.																
Variación (%)	**Plan**																
	Ant.																

ANÁLISIS DE GASTOS
TABLA 9.A. ANÁLISIS POR CUENTA DE GASTOS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Análisis de gastos por centro de costos - Subdirección Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Monetarias*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Análisis de gastos vs presupuesto y año anterior por Territorio o Zona de Ventas*
Estructura: *Subdirección Centro*
Alcance: *Total Gastos*

Tipo de gasto	R.	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Ac. al Mes	Var.	Ac. al Año	Var.
Subdirección Regional Centro	Real																
	Plan																
	Ant.																
Territorio de Ventas 1	Real																
	Plan																
	Ant.																
Territorio de Ventas 2	Real																
	Plan																
	Ant.																
Territorio de Ventas 3	Real																
	Plan																
	Ant																
Territorio de Ventas 4	Real																
	Plan																
	Ant																
Total Gastos Subdir. Regional Centro	**Real**																
	Plan																
	Ant.																
Variación ($)	**Plan**																
	Ant.																
Variación (%)	**Plan**																
	Ant.																

ANÁLISIS DE GASTOS
TABLA 9.B. ANÁLISIS POR CENTRO DE COSTOS

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98

CONCUSIONES

La medición del desempeño no puede existir sin una planeación previa. Es indispensable para toda organización que desee evaluar y medir el desempeño del área comercial, contar con una planeación clara y adecuada, que sea conocida por todos los integrantes de la organización. La planeación es la base para que dicha evaluación sea útil, debido a que en ella se establecen los objetivos para definir los estándares de desempeño para el control del área comercial.

Si no existe una planeación adecuada, no hay un rumbo ni un fin a alcanzar, por tanto no puede existir un control, y la empresa corre el riesgo de poder perder absolutamente toda su competitividad en el mercado.

La empresa debe estar analizando constantemente el entorno en el que se desarrolla, para poder detectar todos aquellos cambios que afectarán su planeación, y como consecuencia los estándares de medición del desempeño.

La planeación es una función básica, y se debe estar actualizando constantemente. Es decir, debe existir siempre un proceso de retroalimentación y revisión de los estándares sobre los cuales se evalúa el desempeño, con la finalidad de generar una mejora continua tanto de los miembros como de la organización misma. Se debe buscar constantemente el desarrollo y crecimiento ordenado de la empresa y de sus miembros.

Es muy importante que exista flexibilidad en la organización, lo cual no significa que no exista control, sino que se tenga la capacidad de moldear la organización de acuerdo con los cambios del entorno sin que éstos le afecten tan fuertemente.

La evaluación del desempeño comercial no debe enfocarse solamente desde el punto de vista financiero, esto significa que además de evaluar el desempeño de aquellas variables que han

sido presupuestadas, como son: ventas y gastos, es igualmente importante evaluar todos los demás indicadores no financieros que afectan el desempeño del área comercial.

Una evaluación completa del desempeño de un área comercial incluye: la evaluación del desempeño financiero, en donde se debe medir el cumplimiento presupuestal tanto en ventas (unidades físicas y monetarias), gastos, participación de mercado, rentabilidad por zonas o áreas geográficas, clientes y/o canales de distribución según las necesidades de la empresa; y la evaluación del desempeño de las variables o indicadores del desempeño no financieras, en donde se debe medir la eficiencia global del área comercial y de cada uno de los integrantes de la misma.

La información es un ingrediente básico en la organización, pero se debe tener cuidado en que ésta sea adecuada, concisa, clara y oportuna. No se debe proporcionar tanta información, que no se entienda o no se sepa interpretar. Puede darse el caso de que se reciban tales volúmenes de datos, que sea imposible revisarlos e interpretarlos en el lapso en el que se entregará el siguiente bloque resultante de la evaluación.

El análisis del desempeño debe ser tan detallado como la empresa lo requiera. Este análisis puede realzarse según los niveles de la estructura del área comercial.

Se debe desarrollar un sistema de información ágil que sea capaz de proporcionar la información de una manera oportuna y veraz.

La evaluación del desempeño debe abarcar todos los aspectos del área comercial, desde la definición de la estructura hasta la remuneración de los integrantes de la fuerza de ventas.

El control y evaluación del desempeño deben ser actividades constantes. Si no existe constancia en la evaluación y medición, no se tendrá información suficientemente valiosa para la toma de decisiones, detección de necesidades y ejecución de medidas correctivas.

La fuente de la información para la evaluación del desempeño debe ser correcta, ya de ésta dependen los resultados que serán utilizados para la toma de decisiones. Si la información es incorrecta, las conclusiones obviamente no serán adecuadas, por lo que se tomarán medidas correctivas inadecuadas, que ocasionarán otros errores en la organización, asi como también impactos negativos en los resultados de la misma.

El análisis comparativo de las ventas contra presupuesto y años anteriores, así como el *análisis de la participación de mercado*, pueden proporcionar lineamientos para detectar los problemas en algún canal de distribución o territorio de ventas. Esto no significa que se encuentre la causa exacta del problema, con este *análisis se pueden detectar los posibles caminos* para detectar las causas de los problemas. El análisis comparativo indicará el punto de partida para buscar las causas de un problema determinado. Si este análisis es *continuo y constante, permitirá detectar los* problemas con suficiente anticipación, de tal forma que éstos puedan ser resueltos antes de que sean imposibles de corregir.

Adicionalmente es muy importante realizar análisis comparativos de ventas contra gastos. Es decir, no analizar únicamente las ventas y los gastos por separado, sino realizar un análisis de rentabilidad y productividad verificando las ventas generadas contra los gastos efectuados para el logro de dichos niveles de venta.

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por área de ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por área de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Área de Ventas	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Subdirección Regional Noroeste	3,125	3,466	4,136	4,107	4,864	4,831	5,204	4,864	5,522	4,499	4,182	3,477	52,277
Subdirección Regional Noreste	2,404	2,666	3,181	3,159	3,741	3,716	4,003	3,741	4,248	3,461	3,217	2,675	40,213
Subdirección Regional Centro	3,602	4,002	4,772	4,739	5,611	5,573	6,006	5,611	6,371	5,192	4,826	4,015	60,319
Zona / Territorio de Ventas 1	1,009	1,120	1,336	1,327	1,572	1,561	1,682	1,572	1,784	1,454	1,351	1,123	16,889
Zona / Territorio de Ventas 2	935	1,042	1,241	1,232	1,459	1,449	1,562	1,459	1,656	1,350	1,255	1,046	15,684
Canal de Distribución A	468	521	621	617	729	724	780	729	828	675	628	523	7,843
Cliente 2.A.1	280	313	371	369	437	434	469	437	496	405	376	314	4,702
Cliente 2.A.2	117	130	156	155	183	181	194	183	207	169	158	131	1,965
Cliente 2 A.3	71	78	93	92	109	109	117	109	125	101	94	79	1,176
Canal de Distribución B	280	313	371	369	437	434	469	437	496	405	376	314	4,702
Canal de Distribución C	187	209	249	247	292	290	313	292	332	270	251	209	3,139
Zona / Territorio de Ventas 3	793	880	1,050	1,043	1,234	1,226	1,321	1,234	1,402	1,142	1,062	883	13,271
Zona / Territorio de Ventas 4	865	960	1,145	1,137	1,346	1,337	1,441	1,346	1,529	1,246	1,158	963	14,475
Subdirección Regional Sur	2,885	3,199	3,818	3,791	4,490	4,459	4,804	4,490	5,097	4,153	3,860	3,210	48,256
Total Compañía	**12,015**	**13,333**	**15,906**	**15,796**	**18,705**	**18,579**	**20,018**	**18,705**	**21,237**	**17,306**	**16,085**	**13,377**	**201,065**
												10.79%	21,685

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	3,981	4,425	5,310	5,286	6,195	6,167	6,638	6,195	7,080	5,751	5,310	4,425	66,763
Producto 2	1,377	1,512	1,779	1,787	2,132	2,114	2,311	2,132	2,399	2,001	1,779	1,512	22,834
Marca A1	**5,358**	**5,937**	**7,088**	**7,073**	**8,327**	**8,281**	**8,949**	**8,327**	**9,479**	**7,752**	**7,088**	**5,937**	**89,597**
Producto 3	2,530	2,813	3,374	3,332	3,938	3,907	4,218	3,938	4,500	3,656	3,374	2,813	42,392
Producto 4	3,515	3,927	4,657	4,595	5,478	5,430	5,843	5,478	6,209	5,023	4,748	3,927	58,829
Producto 5	612	657	788	796	963	961	1,007	963	1,050	875	875	701	10,246
Marca A2	**6,657**	**7,397**	**8,818**	**8,723**	**10,378**	**10,298**	**11,068**	**10,378**	**11,759**	**9,554**	**8,997**	**7,440**	**111,468**
Total clase de marca A	**12,015**	**13,333**	**15,906**	**15,796**	**18,705**	**18,579**	**20,018**	**18,705**	**21,237**	**17,306**	**16,085**	**13,377**	**201,065**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en pesos ($) - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Pesos Mexicanos*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	179,164	199,115	238,938	237,885	297,345	296,035	318,627	297,345	339,823	276,064	254,867	212,389	3,147,598
Producto 2	20,653	22,680	26,680	26,799	31,987	31,705	34,667	31,987	35,987	30,013	26,680	22,680	342,517
Marca A1	**199,817**	**221,795**	**265,618**	**264,685**	**329,332**	**327,740**	**353,293**	**329,332**	**375,810**	**306,077**	**281,547**	**235,069**	**3,490,115**
Producto 3	96,152	106,875	128,214	126,631	149,625	148,465	160,277	157,500	180,000	146,250	134,963	112,500	1,647,452
Producto 4	87,880	98,175	116,413	114,865	136,957	152,036	163,617	153,391	173,843	140,634	132,939	109,956	1,580,708
Producto 5	7,340	7,886	9,450	9,558	11,550	11,528	12,086	11,550	12,600	10,500	10,500	8,411	122,957
Marca A2	**191,372**	**212,936**	**254,077**	**251,054**	**298,132**	**312,030**	**335,980**	**322,441**	**366,443**	**297,384**	**278,402**	**230,867**	**3,351,117**
Total clase de marca A	**391,189**	**434,731**	**519,695**	**515,738**	**627,463**	**639,770**	**689,273**	**651,773**	**742,253**	**603,461**	**559,949**	**465,936**	**6,841,232**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noroeste

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noroeste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	1,035	1,150	1,381	1,374	1,611	1,604	1,726	1,611	1,841	1,496	1,381	1,150	17,359
Producto 2	358	393	462	464	555	550	601	555	624	520	462	393	5,937
Marca A1	**1,394**	**1,543**	**1,843**	**1,839**	**2,165**	**2,153**	**2,327**	**2,165**	**2,465**	**2,016**	**1,843**	**1,543**	**23,295**
Producto 3	658	731	878	867	1,024	1,016	1,097	1,024	1,170	951	878	731	11,023
Producto 4	914	1,021	1,211	1,195	1,424	1,412	1,519	1,424	1,614	1,306	1,234	1,021	15,295
Producto 5	159	171	205	207	250	250	262	250	273	228	228	182	2,664
Marca A2	**1,731**	**1,923**	**2,293**	**2,268**	**2,698**	**2,677**	**2,878**	**2,698**	**3,057**	**2,484**	**2,339**	**1,934**	**28,982**
Total clase de marca A	**3,125**	**3,466**	**4,136**	**4,107**	**4,864**	**4,831**	**5,204**	**4,864**	**5,522**	**4,499**	**4,182**	**3,477**	**52,277**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noreste

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noreste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	796	885	1,062	1,057	1,239	1,233	1,327	1,239	1,416	1,150	1,062	885	13,353
Producto 2	276	302	356	357	427	423	462	427	480	400	356	302	4,567
Marca A1	**1,072**	**1,187**	**1,418**	**1,414**	**1,666**	**1,656**	**1,790**	**1,666**	**1,896**	**1,550**	**1,418**	**1,187**	**17,919**
Producto 3	506	563	675	667	788	781	844	788	900	731	675	563	8,479
Producto 4	703	785	931	919	1,096	1,086	1,169	1,096	1,242	1,004	950	785	11,765
Producto 5	123	131	158	159	193	192	201	193	210	175	175	140	2,049
Marca A2	**1,332**	**1,479**	**1,764**	**1,745**	**2,076**	**2,060**	**2,214**	**2,076**	**2,352**	**1,911**	**1,800**	**1,488**	**22,294**
Total clase de marca A	**2,404**	**2,666**	**3,181**	**3,159**	**3,741**	**3,716**	**4,003**	**3,741**	**4,248**	**3,461**	**3,217**	**2,675**	**40,213**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Fecha de elaboración 01/01/97
Ultima actualización 01/01/98
Fecha de impresión 01/06/98
Págs 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Centro*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	1,194	1,327	1,593	1,586	1,858	1,850	1,992	1,858	2,124	1,725	1,593	1,327	20,028
Producto 2	412	454	534	537	639	633	693	639	719	601	534	454	6,851
Marca A1	**1,606**	**1,782**	**2,127**	**2,123**	**2,498**	**2,484**	**2,685**	**2,498**	**2,843**	**2,326**	**2,127**	**1,782**	**26,879**
Producto 3	758	844	1,012	999	1,181	1,172	1,265	1,181	1,350	1,097	1,012	844	12,714
Producto 4	1,055	1,179	1,397	1,378	1,643	1,629	1,753	1,643	1,863	1,507	1,424	1,179	17,651
Producto 5	183	198	236	239	289	288	303	289	315	263	263	211	3,075
Marca A2	**1,996**	**2,220**	**2,645**	**2,616**	**3,113**	**3,089**	**3,320**	**3,113**	**3,528**	**2,867**	**2,698**	**2,233**	**33,440**
Total clase de marca A	**3,602**	**4,002**	**4,772**	**4,739**	**5,611**	**5,573**	**6,006**	**5,611**	**6,371**	**5,192**	**4,826**	**4,015**	**60,319**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Sur

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Sur*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	956	1,062	1,274	1,269	1,487	1,480	1,593	1,487	1,699	1,381	1,274	1,062	16,023
Producto 2	331	363	427	429	512	507	555	512	576	480	427	363	5,480
Marca A1	**1,286**	**1,425**	**1,701**	**1,697**	**1,999**	**1,988**	**2,148**	**1,999**	**2,275**	**1,861**	**1,701**	**1,425**	**21,503**
Producto 3	608	675	810	800	945	938	1,013	945	1,080	878	810	675	10,175
Producto 4	844	942	1,118	1,103	1,315	1,303	1,402	1,315	1,490	1,205	1,139	942	14,118
Producto 5	147	158	189	191	231	231	242	231	252	210	210	168	2,459
Marca A2	**1,598**	**1,775**	**2,117**	**2,094**	**2,491**	**2,471**	**2,656**	**2,491**	**2,822**	**2,293**	**2,159**	**1,785**	**26,752**
Total clase de marca A	**2,885**	**3,199**	**3,818**	**3,791**	**4,490**	**4,459**	**4,804**	**4,490**	**5,097**	**4,153**	**3,860**	**3,210**	**48,256**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	335	372	446	444	520	518	558	520	595	483	446	372	5,608
Producto 2	116	127	149	150	180	178	194	180	202	168	149	127	1,919
Marca A1	**450**	**499**	**595**	**594**	**700**	**696**	**751**	**700**	**796**	**651**	**595**	**499**	**7,527**
Producto 3	213	236	283	280	331	328	354	331	378	308	283	236	3,561
Producto 4	295	330	391	386	460	456	491	460	521	422	399	330	4,940
Producto 5	52	55	67	67	81	80	85	81	88	74	74	59	861
Marca A2	**559**	**621**	**740**	**732**	**872**	**865**	**930**	**872**	**988**	**803**	**756**	**624**	**9,362**
Total clase de marca A	**1,009**	**1,120**	**1,336**	**1,327**	**1,572**	**1,561**	**1,682**	**1,572**	**1,784**	**1,454**	**1,351**	**1,123**	**16,889**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	310	345	414	412	483	481	519	483	552	448	414	345	5,207
Producto 2	107	119	140	140	165	164	180	165	187	156	140	119	1,782
Marca A1	**416**	**464**	**554**	**553**	**649**	**645**	**699**	**649**	**739**	**604**	**554**	**464**	**6,989**
Producto 3	197	219	263	259	308	305	328	308	351	285	263	219	3,304
Producto 4	275	307	363	359	427	424	456	427	484	393	371	307	4,591
Producto 5	47	52	61	62	75	75	79	75	82	68	68	55	800
Marca A2	**519**	**578**	**687**	**680**	**810**	**804**	**862**	**810**	**917**	**746**	**701**	**581**	**8,695**
Total clase de marca A	**935**	**1,042**	**1,241**	**1,232**	**1,459**	**1,449**	**1,562**	**1,459**	**1,656**	**1,350**	**1,255**	**1,046**	**15,684**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	263	292	350	349	409	407	438	409	467	380	350	292	4,406
Producto 2	91	100	117	118	140	139	153	140	158	132	117	100	1,506
Marca A1	**353**	**392**	**468**	**467**	**549**	**546**	**591**	**549**	**625**	**512**	**468**	**392**	**5,912**
Producto 3	167	186	223	220	260	258	278	260	297	241	223	186	2,798
Producto 4	232	259	308	304	362	358	385	362	410	331	313	259	3,883
Producto 5	40	44	52	52	64	64	67	64	69	58	58	46	677
Marca A2	**439**	**489**	**582**	**576**	**685**	**680**	**730**	**685**	**776**	**630**	**594**	**491**	**7,358**
Total clase de marca A	**793**	**880**	**1,050**	**1,043**	**1,234**	**1,226**	**1,321**	**1,234**	**1,402**	**1,142**	**1,062**	**883**	**13,271**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 4*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	287	319	382	381	446	444	478	446	510	414	382	319	4,807
Producto 2	100	108	128	129	154	152	166	154	172	144	128	108	1,644
Marca A1	**386**	**427**	**510**	**509**	**600**	**596**	**644**	**600**	**682**	**558**	**510**	**427**	**6,451**
Producto 3	182	203	243	240	283	281	304	283	324	263	243	203	3,051
Producto 4	253	283	335	331	394	391	421	394	447	362	341	283	4,236
Producto 5	44	47	57	58	69	69	73	69	75	63	63	51	737
Marca A2	**479**	**533**	**635**	**628**	**747**	**741**	**797**	**747**	**847**	**688**	**647**	**536**	**8,024**
Total clase de marca A	**865**	**960**	**1,145**	**1,137**	**1,346**	**1,337**	**1,441**	**1,346**	**1,529**	**1,246**	**1,158**	**963**	**14,475**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	155	173	207	206	242	241	259	242	276	224	207	173	2,603
Producto 2	53	60	70	71	83	82	90	83	93	78	70	60	892
Marca A1	**208**	**232**	**277**	**277**	**324**	**322**	**349**	**324**	**369**	**302**	**277**	**232**	**3,495**
Producto 3	98	110	131	130	154	153	164	154	175	143	131	110	1,652
Producto 4	138	153	182	179	214	212	227	214	242	196	185	153	2,296
Producto 5	24	25	31	31	38	38	39	38	41	34	34	28	400
Marca A2	**260**	**288**	**344**	**340**	**405**	**402**	**431**	**405**	**458**	**373**	**351**	**291**	**4,348**
Total clase de marca A	**468**	**521**	**621**	**617**	**729**	**724**	**780**	**729**	**828**	**675**	**628**	**523**	**7,843**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Fecha de elaboración. 01/01/97
Última actualización.01/01/98
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución B*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	93	104	124	123	145	144	156	145	165	135	124	104	1,562
Producto 2	32	36	42	42	50	49	54	50	56	47	42	36	535
Marca A1	**125**	**139**	**166**	**165**	**195**	**194**	**210**	**195**	**221**	**182**	**166**	**139**	**2,097**
Producto 3	59	66	79	78	92	91	98	92	105	85	79	66	989
Producto 4	82	92	109	107	128	127	137	128	145	118	111	92	1,376
Producto 5	14	16	18	19	23	23	24	23	25	20	20	17	240
Marca A2	**155**	**174**	**206**	**204**	**242**	**241**	**259**	**242**	**275**	**223**	**210**	**174**	**2,605**
Total clase de marca A	**280**	**313**	**371**	**369**	**437**	**434**	**469**	**437**	**496**	**405**	**376**	**314**	**4,702**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución C*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	62	69	83	83	96	96	104	96	111	89	83	69	1,042
Producto 2	21	24	28	28	33	33	36	33	37	31	28	24	355
Marca A1	**83**	**93**	**111**	**110**	**129**	**129**	**140**	**129**	**148**	**120**	**111**	**93**	**1,397**
Producto 3	39	44	53	52	62	61	66	62	70	57	53	44	663
Producto 4	55	61	73	72	86	85	91	86	97	79	74	61	920
Producto 5	10	11	12	12	15	15	16	15	17	14	14	11	160
Marca A2	**104**	**116**	**138**	**136**	**163**	**161**	**173**	**163**	**184**	**150**	**140**	**116**	**1,742**
Total clase de marca A	**187**	**209**	**249**	**247**	**292**	**290**	**313**	**292**	**332**	**270**	**251**	**209**	**3,139**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	93	104	124	123	145	144	156	145	165	135	124	104	1,562
Producto 2	32	36	42	42	50	49	54	50	56	47	42	36	535
Marca A1	**125**	**139**	**166**	**165**	**195**	**194**	**210**	**195**	**221**	**182**	**166**	**139**	**2,097**
Producto 3	59	66	79	78	92	91	98	92	105	85	79	66	989
Producto 4	82	92	109	107	128	127	137	128	145	118	111	92	1,376
Producto 5	14	16	18	19	23	23	24	23	25	20	20	17	240
Marca A2	**155**	**174**	**206**	**204**	**242**	**241**	**259**	**242**	**275**	**223**	**210**	**174**	**2,605**
Total clase de marca A	**280**	**313**	**371**	**369**	**437**	**434**	**469**	**437**	**496**	**405**	**376**	**314**	**4,702**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	39	43	52	52	60	60	65	60	69	56	52	43	652
Producto 2	13	15	18	18	20	20	22	20	23	20	18	15	223
Marca A1	**52**	**58**	**70**	**70**	**81**	**80**	**87**	**81**	**92**	**75**	**70**	**58**	**875**
Producto 3	24	27	33	32	38	38	41	38	44	36	33	27	413
Producto 4	35	38	46	45	54	53	57	54	60	49	47	38	576
Producto 5	6	6	8	8	10	10	10	10	11	9	9	7	102
Marca A2	**65**	**72**	**86**	**85**	**102**	**101**	**107**	**102**	**115**	**94**	**88**	**73**	**1,090**
Total clase de marca A	**117**	**130**	**156**	**155**	**183**	**181**	**194**	**183**	**207**	**169**	**158**	**131**	**1,965**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1997

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-97 / Dic-97*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-97	Feb-97	Mar-97	Abr-97	May-97	Jun-97	Jul-97	Ago-97	Sep-97	Oct-97	Nov-97	Dic-97	Total
Producto 1	23	26	31	31	36	36	39	36	42	34	31	26	390
Producto 2	8	9	11	11	12	12	13	12	14	12	11	9	134
Marca A1	**31**	**35**	**42**	**42**	**49**	**48**	**52**	**49**	**56**	**45**	**42**	**35**	**524**
Producto 3	15	17	20	19	23	23	24	23	26	22	20	17	250
Producto 4	21	23	27	27	32	32	34	32	37	29	27	23	344
Producto 5	4	4	4	4	5	5	6	5	6	5	5	4	59
Marca A2	40	43	51	51	61	60	64	61	69	56	52	44	652
Total clase de marca A	71	78	93	92	109	109	117	109	125	101	94	79	1,176

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 1. VENTAS AÑO ANTERIOR

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por área de ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por área de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Área de Ventas	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Subdirección Regional Noroeste	3,458	3,835	4,576	4,576	5,382	5,382	5,759	5,382	6,110	4,979	4,628	3,848	57,915
Subdirección Regional Noreste	2,660	2,950	3,520	3,520	4,140	4,140	4,430	4,140	4,700	3,830	3,560	2,960	44,550
Subdirección Regional Centro	3,986	4,428	5,280	5,280	6,209	6,209	6,646	6,209	7,049	5,746	5,340	4,443	66,825
Zona / Territorio de Ventas 1	1,117	1,239	1,478	1,478	1,739	1,739	1,861	1,739	1,974	1,609	1,495	1,243	18,711
Zona / Territorio de Ventas 2	1,035	1,153	1,373	1,373	1,614	1,614	1,728	1,614	1,832	1,494	1,389	1,157	17,376
Canal de Distribución A	518	576	687	687	807	807	863	807	916	747	695	579	8,689
Cliente 2.A.1	310	346	411	411	484	484	519	484	549	448	416	347	5,209
Cliente 2.A.2	130	144	173	173	202	202	215	202	229	187	175	145	2,177
Cliente 2.A.3	78	86	103	103	121	121	129	121	138	112	104	87	1,303
Canal de Distribución B	310	346	411	411	484	484	519	484	549	448	416	347	5,209
Canal de Distribución C	207	231	275	275	323	323	346	323	367	299	278	231	3,478
Zona / Territorio de Ventas 3	877	974	1,162	1,162	1,366	1,366	1,462	1,366	1,551	1,264	1,175	977	14,702
Zona / Territorio de Ventas 4	957	1,062	1,267	1,267	1,490	1,490	1,595	1,490	1,692	1,379	1,281	1,066	16,036
Subdirección Regional Sur	3,192	3,540	4,224	4,224	4,968	4,968	5,316	4,968	5,640	4,596	4,272	3,552	53,460
Total Compañía	**13,296**	**14,753**	**17,600**	**17,600**	**20,699**	**20,699**	**22,151**	**20,699**	**23,499**	**19,151**	**17,800**	**14,803**	**222,750**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración 24/11/97
Última actualizacion 12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	4,499	5,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,501	7,000	8,000	6,499	6,000	5,000	75,499
Producto 2	1,549	1,701	2,001	2,001	2,399	2,399	2,600	2,399	2,699	2,251	2,001	1,701	25,701
Marca A1	**6,048**	**6,701**	**8,001**	**8,001**	**9,399**	**9,399**	**10,101**	**9,399**	**10,699**	**8,750**	**8,001**	**6,701**	**101,200**
Producto 3	2,699	3,000	3,599	3,599	4,200	4,200	4,499	4,200	4,800	3,900	3,599	3,000	45,295
Producto 4	3,850	4,301	5,100	5,100	6,000	6,000	6,400	6,000	6,800	5,501	5,200	4,301	64,553
Producto 5	699	751	900	900	1,100	1,100	1,151	1,100	1,200	1,000	1,000	801	11,702
Marca A2	**7,248**	**8,052**	**9,599**	**9,599**	**11,300**	**11,300**	**12,050**	**11,300**	**12,800**	**10,401**	**9,799**	**8,102**	**121,550**
Total clase de marca A	**13,296**	**14,753**	**17,600**	**17,600**	**20,699**	**20,699**	**22,151**	**20,699**	**23,499**	**19,151**	**17,800**	**14,803**	**222,750**

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización:12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en pesos ($) - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Pesos Mexicanos*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	202,455	225,000	270,000	270,000	336,000	336,000	360,048	336,000	384,000	311,952	288,000	240,000	3,559,455
Producto 2	23,235	25,515	30,015	30,015	35,985	35,985	39,000	35,985	40,485	33,765	30,015	25,515	385,515
Marca A1	**225,690**	**250,515**	**300,015**	**300,015**	**371,985**	**371,985**	**399,048**	**371,985**	**424,485**	**345,717**	**318,015**	**265,515**	**3,944,970**
Producto 3	102,562	114,000	136,762	136,762	159,600	159,600	170,962	168,000	192,000	156,000	143,960	120,000	1,760,208
Producto 4	96,250	107,525	127,500	127,500	150,000	168,000	179,200	168,000	190,400	154,028	145,600	120,428	1,734,431
Producto 5	8,388	9,012	10,800	10,800	13,200	13,200	13,812	13,200	14,400	12,000	12,000	9,612	140,424
Marca A2	**207,200**	**230,537**	**275,062**	**275,062**	**322,800**	**340,800**	**363,974**	**349,200**	**396,800**	**322,028**	**301,560**	**250,040**	**3,635,063**
Total clase de marca A	**432,890**	**481,052**	**575,077**	**575,077**	**694,785**	**712,785**	**763,022**	**721,185**	**821,285**	**667,745**	**619,575**	**515,555**	**7,580,033**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noroeste

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noroeste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,170	1,300	1,560	1,560	1,820	1,820	1,950	1,820	2,080	1,690	1,560	1,300	19,630
Producto 2	403	442	520	520	624	624	676	624	702	585	520	442	6,682
Marca A1	**1,573**	**1,742**	**2,080**	**2,080**	**2,444**	**2,444**	**2,626**	**2,444**	**2,782**	**2,275**	**2,080**	**1,742**	**26,312**
Producto 3	702	780	936	936	1,092	1,092	1,170	1,092	1,248	1,014	936	780	11,778
Producto 4	1,001	1,118	1,326	1,326	1,560	1,560	1,664	1,560	1,768	1,430	1,352	1,118	16,783
Producto 5	182	195	234	234	286	286	299	286	312	260	260	208	3,042
Marca A2	**1,885**	**2,093**	**2,496**	**2,496**	**2,938**	**2,938**	**3,133**	**2,938**	**3,328**	**2,704**	**2,548**	**2,106**	**31,603**
Total clase de marca A	**3,458**	**3,835**	**4,576**	**4,576**	**5,382**	**5,382**	**5,759**	**5,382**	**6,110**	**4,979**	**4,628**	**3,848**	**57,915**

Fecha de elaboración. 24/11/97
Última actualización:12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noreste

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noreste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	900	1,000	1,200	1,200	1,400	1,400	1,500	1,400	1,600	1,300	1,200	1,000	15,100
Producto 2	310	340	400	400	480	480	520	480	540	450	400	340	5,140
Marca A1	**1,210**	**1,340**	**1,600**	**1,600**	**1,880**	**1,880**	**2,020**	**1,880**	**2,140**	**1,750**	**1,600**	**1,340**	**20,240**
Producto 3	540	600	720	720	840	840	900	840	960	780	720	600	9,060
Producto 4	770	860	1,020	1,020	1,200	1,200	1,280	1,200	1,360	1,100	1,040	860	12,910
Producto 5	140	150	180	180	220	220	230	220	240	200	200	160	2,340
Marca A2	**1,450**	**1,610**	**1,920**	**1,920**	**2,260**	**2,260**	**2,410**	**2,260**	**2,560**	**2,080**	**1,960**	**1,620**	**24,310**
Total clase de marca A	**2,660**	**2,950**	**3,520**	**3,520**	**4,140**	**4,140**	**4,430**	**4,140**	**4,700**	**3,830**	**3,560**	**2,960**	**44,550**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración. 24/11/97
Ultima actualización 12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Centro*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,349	1,500	1,800	1,800	2,100	2,100	2,251	2,100	2,400	1,949	1,800	1,500	22,649
Producto 2	464	511	601	601	719	719	780	719	809	676	601	511	7,711
Marca A1	**1,813**	**2,011**	**2,401**	**2,401**	**2,819**	**2,819**	**3,031**	**2,819**	**3,209**	**2,625**	**2,401**	**2,011**	**30,360**
Producto 3	809	900	1,079	1,079	1,260	1,260	1,349	1,260	1,440	1,170	1,079	900	13,585
Producto 4	1,155	1,291	1,530	1,530	1,800	1,800	1,920	1,800	2,040	1,651	1,560	1,291	19,368
Producto 5	209	226	270	270	330	330	346	330	360	300	300	241	3,512
Marca A2	**2,173**	**2,417**	**2,879**	**2,879**	**3,390**	**3,390**	**3,615**	**3,390**	**3,840**	**3,121**	**2,939**	**2,432**	**36,465**
Total clase de marca A	**3,986**	**4,428**	**5,280**	**5,280**	**6,209**	**6,209**	**6,646**	**6,209**	**7,049**	**5,746**	**5,340**	**4,443**	**66,825**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización:12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98
Págs. 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Sur

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Sur*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,080	1,200	1,440	1,440	1,680	1,680	1,800	1,680	1,920	1,560	1,440	1,200	18,120
Producto 2	372	408	480	480	576	576	624	576	648	540	480	408	6,168
Marca A1	**1,452**	**1,608**	**1,920**	**1,920**	**2,256**	**2,256**	**2,424**	**2,256**	**2,568**	**2,100**	**1,920**	**1,608**	**24,288**
Producto 3	648	720	864	864	1,008	1,008	1,080	1,008	1,152	936	864	720	10,872
Producto 4	924	1,032	1,224	1,224	1,440	1,440	1,536	1,440	1,632	1,320	1,248	1,032	15,492
Producto 5	168	180	216	216	264	264	276	264	288	240	240	192	2,808
Marca A2	**1,740**	**1,932**	**2,304**	**2,304**	**2,712**	**2,712**	**2,892**	**2,712**	**3,072**	**2,496**	**2,352**	**1,944**	**29,172**
Total clase de marca A	**3,192**	**3,540**	**4,224**	**4,224**	**4,968**	**4,968**	**5,316**	**4,968**	**5,640**	**4,596**	**4,272**	**3,552**	**53,460**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	378	420	504	504	588	588	630	588	672	546	504	420	6,342
Producto 2	130	143	168	168	202	202	218	202	227	189	168	143	2,160
Marca A1	**508**	**563**	**672**	**672**	**790**	**790**	**848**	**790**	**899**	**735**	**672**	**563**	**8,502**
Producto 3	227	252	302	302	353	353	378	353	403	328	302	252	3,805
Producto 4	323	361	428	428	504	504	538	504	571	462	437	361	5,421
Producto 5	59	63	76	76	92	92	97	92	101	84	84	67	983
Marca A2	**609**	**676**	**806**	**806**	**949**	**949**	**1,013**	**949**	**1,075**	**874**	**823**	**680**	**10,209**
Total clase de marca A	**1,117**	**1,239**	**1,478**	**1,478**	**1,739**	**1,739**	**1,861**	**1,739**	**1,974**	**1,609**	**1,495**	**1,243**	**18,711**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	350	390	468	468	546	546	586	546	624	506	468	390	5,888
Producto 2	120	134	157	157	186	186	203	186	210	176	157	134	2,006
Marca A1	**470**	**524**	**625**	**625**	**732**	**732**	**789**	**732**	**834**	**682**	**625**	**524**	**7,894**
Producto 3	210	234	280	280	328	328	350	328	374	304	280	234	3,530
Producto 4	301	336	398	398	468	468	499	468	530	430	406	336	5,038
Producto 5	54	59	70	70	86	86	90	86	94	78	78	63	914
Marca A2	**565**	**629**	**748**	**748**	**882**	**882**	**939**	**882**	**998**	**812**	**764**	**633**	**9,482**
Total clase de marca A	**1,035**	**1,153**	**1,373**	**1,373**	**1,614**	**1,614**	**1,728**	**1,614**	**1,832**	**1,494**	**1,389**	**1,157**	**17,376**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	297	330	396	396	462	462	495	462	528	429	396	330	4,983
Producto 2	102	112	132	132	158	158	172	158	178	149	132	112	1,695
Marca A1	**399**	**442**	**528**	**528**	**620**	**620**	**667**	**620**	**706**	**578**	**528**	**442**	**6,678**
Producto 3	178	198	238	238	277	277	297	277	317	257	238	198	2,990
Producto 4	254	284	337	337	396	396	422	396	449	363	343	284	4,261
Producto 5	46	50	59	59	73	73	76	73	79	66	66	53	773
Marca A2	**478**	**532**	**634**	**634**	**746**	**746**	**795**	**746**	**845**	**686**	**647**	**535**	**8,024**
Total clase de marca A	**877**	**974**	**1,162**	**1,162**	**1,366**	**1,366**	**1,462**	**1,366**	**1,551**	**1,264**	**1,175**	**977**	**14,702**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización.12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 4*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	324	360	432	432	504	504	540	504	576	468	432	360	5,436
Producto 2	112	122	144	144	173	173	187	173	194	162	144	122	1,850
Marca A1	**436**	**482**	**576**	**576**	**677**	**677**	**727**	**677**	**770**	**630**	**576**	**482**	**7,286**
Producto 3	194	216	259	259	302	302	324	302	346	281	259	216	3,260
Producto 4	277	310	367	367	432	432	461	432	490	396	374	310	4,648
Producto 5	50	54	65	65	79	79	83	79	86	72	72	58	842
Marca A2	**521**	**580**	**691**	**691**	**813**	**813**	**868**	**813**	**922**	**749**	**705**	**584**	**8,750**
Total clase de marca A	**957**	**1,062**	**1,267**	**1,267**	**1,490**	**1,490**	**1,595**	**1,490**	**1,692**	**1,379**	**1,281**	**1,066**	**16,036**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización 12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98
Págs 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	175	195	234	234	273	273	293	273	312	253	234	195	2,944
Producto 2	60	67	79	79	93	93	101	93	105	88	79	67	1,004
Marca A1	**235**	**262**	**313**	**313**	**366**	**366**	**394**	**366**	**417**	**341**	**313**	**262**	**3,948**
Producto 3	105	117	140	140	164	164	175	164	187	152	140	117	1,765
Producto 4	151	168	199	199	234	234	249	234	265	215	203	168	2,519
Producto 5	27	29	35	35	43	43	45	43	47	39	39	32	457
Marca A2	**283**	**314**	**374**	**374**	**441**	**441**	**469**	**441**	**499**	**406**	**382**	**317**	**4,741**
Total clase de marca A	**518**	**576**	**687**	**687**	**807**	**807**	**863**	**807**	**916**	**747**	**695**	**579**	**8,689**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización 12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución B*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	105	117	140	140	164	164	176	164	187	152	140	117	1,766
Producto 2	36	40	47	47	56	56	61	56	63	53	47	40	602
Marca A1	**141**	**157**	**187**	**187**	**220**	**220**	**237**	**220**	**250**	**205**	**187**	**157**	**2,368**
Producto 3	63	70	84	84	98	98	105	98	112	91	84	70	1,057
Producto 4	90	101	119	119	140	140	150	140	159	129	122	101	1,510
Producto 5	16	18	21	21	26	26	27	26	28	23	23	19	274
Marca A2	**169**	**189**	**224**	**224**	**264**	**264**	**282**	**264**	**299**	**243**	**229**	**190**	**2,841**
Total clase de marca A	**310**	**346**	**411**	**411**	**484**	**484**	**519**	**484**	**549**	**448**	**416**	**347**	**5,209**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución C*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	70	78	94	94	109	109	117	109	125	101	94	78	1,178
Producto 2	24	27	31	31	37	37	41	37	42	35	31	27	400
Marca A1	**94**	**105**	**125**	**125**	**146**	**146**	**158**	**146**	**167**	**136**	**125**	**105**	**1,578**
Producto 3	42	47	56	56	66	66	70	66	75	61	56	47	708
Producto 4	60	67	80	80	94	94	100	94	106	86	81	67	1,009
Producto 5	11	12	14	14	17	17	18	17	19	16	16	12	183
Marca A2	**113**	**126**	**150**	**150**	**177**	**177**	**188**	**177**	**200**	**163**	**153**	**126**	**1,900**
Total clase de marca A	**207**	**231**	**275**	**275**	**323**	**323**	**346**	**323**	**367**	**299**	**278**	**231**	**3,478**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración 24/11/97
Última actualización 12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	105	117	140	140	164	164	176	164	187	152	140	117	1,766
Producto 2	36	40	47	47	56	56	61	56	63	53	47	40	602
Marca A1	**141**	**157**	**187**	**187**	**220**	**220**	**237**	**220**	**250**	**205**	**187**	**157**	**2,368**
Producto 3	63	70	84	84	98	98	105	98	112	91	84	70	1,057
Producto 4	90	101	119	119	140	140	150	140	159	129	122	101	1,510
Producto 5	16	18	21	21	26	26	27	26	28	23	23	19	274
Marca A2	**169**	**189**	**224**	**224**	**264**	**264**	**282**	**264**	**299**	**243**	**229**	**190**	**2,841**
Total clase de marca A	**310**	**346**	**411**	**411**	**484**	**484**	**519**	**484**	**549**	**448**	**416**	**347**	**5,209**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración 24/11/97
Ultima actualización 12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	44	49	59	59	68	68	73	68	78	63	59	49	737
Producto 2	15	17	20	20	23	23	25	23	26	22	20	17	251
Marca A1	**59**	**66**	**79**	**79**	**91**	**91**	**98**	**91**	**104**	**85**	**79**	**66**	**988**
Producto 3	26	29	35	35	41	41	44	41	47	38	35	29	441
Producto 4	38	42	50	50	59	59	62	59	66	54	51	42	632
Producto 5	7	7	9	9	11	11	11	11	12	10	10	8	116
Marca A2	**71**	**78**	**94**	**94**	**111**	**111**	**117**	**111**	**125**	**102**	**96**	**79**	**1,189**
Total clase de marca A	**130**	**144**	**173**	**173**	**202**	**202**	**215**	**202**	**229**	**187**	**175**	**145**	**2,177**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización 12/12/97
Fecha de impresión 01/06/98
Págs 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Presupuesto de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98*
Tipo de informe: *Presupuesto de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	26	29	35	35	41	41	44	41	47	38	35	29	441
Producto 2	9	10	12	12	14	14	15	14	16	13	12	10	151
Marca A1	**35**	**39**	**47**	**47**	**55**	**55**	**59**	**55**	**63**	**51**	**47**	**39**	**592**
Producto 3	16	18	21	21	25	25	26	25	28	23	21	18	267
Producto 4	23	25	30	30	35	35	37	35	40	32	30	25	377
Producto 5	4	4	5	5	6	6	7	6	7	6	6	5	67
Marca A2	**43**	**47**	**56**	**56**	**66**	**66**	**70**	**66**	**75**	**61**	**57**	**48**	**711**
Total clase de marca A	**78**	**86**	**103**	**103**	**121**	**121**	**129**	**121**	**138**	**112**	**104**	**87**	**1,303**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estimado de ventas en unidades físicas por producto - Total General

Periodo: 1° de enero al 31 de diciembre de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / Dic-98 - Revisión efectuada a Marzo de 1998*
Tipo de informe: *Estimado de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Vta. Año 1996	Vta. Año 1997	Ppto. Original	Estimado Marzo 1998
Producto 1	59,934	67,022	75,499	74,019
Producto 2	20,746	23,200	25,701	25,447
Marca A1	**80,680**	**90,221**	**101,200**	**99,465**
Producto 3	36,882	41,244	45,295	44,626
Producto 4	53,018	59,288	64,553	63,349
Producto 5	9,221	10,311	11,702	11,690
Marca A2	**99,121**	**110,843**	**121,550**	**119,665**
Total clase de marca A	**179,801**	**201,065**	**222,750**	**219,130**

ANÁLISIS DE VENTAS
TABLA 1.A. - ANEXO 2 - ESTIMADO DE VENTAS

Fecha de elaboración: 24/11/97
Última actualización:12/12/97
Fecha de impresión: 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por área de ventas

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por área de ventas*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Área de Ventas	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Subdirección Regional Noroeste	3,489	3,836	4,489	4,573	5,402								21,789
Subdirección Regional Noreste	2,645	2,938	3,484	3,480	4,100								16,647
Subdirección Regional Centro	3,995	4,447	5,322	5,240	6,208								25,212
Zona / Territorio de Ventas 1	1,122	1,258	1,506	1,513	1,746								7,145
Zona / Territorio de Ventas 2	1,055	1,165	1,350	1,382	1,586								6,538
Canal de Distribución A	537	583	680	709	791								3,300
Cliente 2 A 1	335	370	414	430	489								2,038
Cliente 2.A.2	122	134	163	168	185								772
Cliente 2.A.3	80	79	103	111	117								490
Canal de Distribución B	303	342	385	391	458								1,879
Canal de Distribución C	215	240	285	282	337								1,359
Zona / Territorio de Ventas 3	854	958	1,139	1,140	1,339								5,430
Zona / Territorio de Ventas 4	964	1,066	1,327	1,205	1,537								6,099
Subdirección Regional Sur	3,211	3,546	4,210	4,224	4,984								20,175
Total Compañía	**13,340**	**14,767**	**17,505**	**17,517**	**20,694**								**83,823**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	4,511	4,997	5,902	5,983	6,980								28,373
Producto 2	1,552	1,726	2,025	1,957	2,388								9,648
Marca A1	**6,063**	**6,723**	**7,927**	**7,940**	**9,368**								**38,021**
Producto 3	2,705	2,976	3,614	3,617	4,204								17,116
Producto 4	3,878	4,307	5,049	5,083	5,988								24,305
Producto 5	694	761	915	877	1,134								4,381
Marca A2	**7,277**	**8,044**	**9,578**	**9,577**	**11,326**								**45,802**
Total clase de marca A	**13,340**	**14,767**	**17,505**	**17,517**	**20,694**								**83,823**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de precios de venta por unidades físicas - Total Compañía

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Pesos Mexicanos ($)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de precios mensuales por producto, por unidad física de medición, incrementos anuales*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Prom.
Producto 1	45	45	45	45	45	48	48	48	48	48	48	48	47
Producto 2	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Marca A1	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**32**	**32**	**32**	**32**	**32**	**32**	**32**	**31**
Producto 3	38	38	38	38	38	38	38	40	40	40	40	40	39
Producto 4	25	25	25	25	25	28	28	28	28	28	28	28	27
Producto 5	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Marca A2	**25**	**25**	**25**	**25**	**25**	**26**	**26**	**27**	**27**	**27**	**27**	**27**	**26**
Total clase de marca A	**27**	**27**	**27**	**27**	**27**	**28**	**28**	**29**	**29**	**29**	**29**	**29**	**28**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en pesos ($) - Total Compañía - Por producto

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Pesos Mexicanos*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Total Compañía*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	202,995	224,865	265,590	269,235	314,100								1,276,785
Producto 2	23,280	25,890	30,375	29,355	35,820								144,720
Marca A1	**226,275**	**250,755**	**295,965**	**298,590**	**349,920**								**1,421,505**
Producto 3	102,790	113,088	137,332	137,446	159,752								650,408
Producto 4	96,950	107,675	126,225	127,075	149,700								607,625
Producto 5	8,328	9,132	10,980	10,524	13,608								52,572
Marca A2	**208,068**	**229,895**	**274,537**	**275,045**	**323,060**								**1,310,605**
Total clase de marca A	**434,343**	**480,650**	**570,502**	**573,635**	**672,980**								**2,732,110**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noroeste

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noroeste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,176	1,312	1,465	1,562	1,815								7,330
Producto 2	408	441	525	523	625								2,522
Marca A1	**1,584**	**1,753**	**1,990**	**2,085**	**2,440**								**9,852**
Producto 3	716	778	939	941	1,089								4,463
Producto 4	1,013	1,113	1,324	1,321	1,575								6,346
Producto 5	176	192	236	226	298								1,128
Marca A2	**1,905**	**2,083**	**2,499**	**2,488**	**2,962**								**11,937**
Total clase de marca A	**3,489**	**3,836**	**4,489**	**4,573**	**5,402**								**21,789**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Noreste

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Noreste*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	898	992	1,187	1,201	1,389								5,667
Producto 2	309	341	398	376	468								1,892
Marca A1	**1,207**	**1,333**	**1,585**	**1,577**	**1,857**								**7,559**
Producto 3	535	605	716	715	832								3,403
Producto 4	775	858	1,011	1,013	1,186								4,843
Producto 5	128	142	172	175	225								842
Marca A2	**1,438**	**1,605**	**1,899**	**1,903**	**2,243**								**9,088**
Total clase de marca A	**2,645**	**2,938**	**3,484**	**3,480**	**4,100**								**16,647**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Centro*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,352	1,490	1,816	1,780	2,091								8,529
Producto 2	461	537	620	580	716								2,914
Marca A1	**1,813**	**2,027**	**2,436**	**2,360**	**2,807**								**11,443**
Producto 3	803	869	1,096	1,096	1,271								5,135
Producto 4	1,164	1,313	1,493	1,527	1,782								7,279
Producto 5	215	238	297	257	348								1,355
Marca A2	**2,182**	**2,420**	**2,886**	**2,880**	**3,401**								**13,769**
Total clase de marca A	**3,995**	**4,447**	**5,322**	**5,240**	**6,208**								**25,212**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualización 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Sur

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Subdirección Regional Sur*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	1,085	1,203	1,434	1,440	1,685								6,847
Producto 2	374	407	482	478	579								2,320
Marca A1	**1,459**	**1,610**	**1,916**	**1,918**	**2,264**								**9,167**
Producto 3	651	724	863	865	1,012								4,115
Producto 4	926	1,023	1,221	1,222	1,445								5,837
Producto 5	175	189	210	219	263								1,056
Marca A2	**1,752**	**1,936**	**2,294**	**2,306**	**2,720**								**11,008**
Total clase de marca A	**3,211**	**3,546**	**4,210**	**4,224**	**4,984**								**20,175**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	386	422	509	503	594								2,414
Producto 2	129	147	172	177	206								831
Marca A1	**515**	**569**	**681**	**680**	**800**								**3,245**
Producto 3	225	254	308	317	348								1,452
Producto 4	328	374	438	432	504								2,076
Producto 5	54	61	79	84	94								372
Marca A2	**607**	**689**	**825**	**833**	**946**								**3,900**
Total clase de marca A	**1,122**	**1,258**	**1,506**	**1,513**	**1,746**								**7,145**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	354	374	474	463	527								2,192
Producto 2	120	148	163	146	180								757
Marca A1	**474**	**522**	**637**	**609**	**707**								**2,949**
Producto 3	209	217	280	296	331								1,333
Producto 4	315	355	354	401	456								1,881
Producto 5	57	71	79	76	92								375
Marca A2	**581**	**643**	**713**	**773**	**879**								**3,589**
Total clase de marca A	**1,055**	**1,165**	**1,350**	**1,382**	**1,586**								**6,538**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización:01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	289	329	394	391	464								1,867
Producto 2	101	116	129	123	146								615
Marca A1	**390**	**445**	**523**	**514**	**610**								**2,482**
Producto 3	173	186	232	238	269								1,098
Producto 4	243	273	329	336	384								1,565
Producto 5	48	54	55	52	76								285
Marca A2	**464**	**513**	**616**	**626**	**729**								**2,948**
Total clase de marca A	**854**	**958**	**1,139**	**1,140**	**1,339**								**5,430**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 4*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	323	365	439	423	506								2,056
Producto 2	111	126	156	134	184								711
Marca A1	**434**	**491**	**595**	**557**	**690**								**2,767**
Producto 3	196	212	276	245	323								1,252
Producto 4	278	311	372	358	438								1,757
Producto 5	56	52	84	45	86								323
Marca A2	**530**	**575**	**732**	**648**	**847**								**3,332**
Total clase de marca A	**964**	**1,066**	**1,327**	**1,205**	**1,537**								**6,099**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	175	185	240	245	267								1,112
Producto 2	60	75	80	82	86								383
Marca A1	**235**	**260**	**320**	**327**	**353**								**1,495**
Producto 3	105	110	134	142	166								657
Producto 4	167	180	183	201	229								960
Producto 5	30	33	43	39	43								188
Marca A2	**302**	**323**	**360**	**382**	**438**								***1,805***
Total clase de marca A	**537**	**583**	**680**	**709**	**791**								**3,300**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: Ene-98 / May-98
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución B*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	101	115	135	121	145								617
Producto 2	38	41	42	39	62								222
Marca A1	**139**	**156**	**177**	**160**	**207**								**839**
Producto 3	58	62	88	91	87								386
Producto 4	87	103	102	115	136								543
Producto 5	19	21	18	25	28								111
Marca A2	**164**	**186**	**208**	**231**	**251**								**1,040**
Total clase de marca A	**303**	**342**	**385**	**391**	**458**								**1,879**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución C*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	78	74	99	97	115								463
Producto 2	22	32	41	25	32								152
Marca A1	**100**	**106**	**140**	**122**	**147**								**615**
Producto 3	46	45	58	63	78								290
Producto 4	61	72	69	85	91								378
Producto 5	8	17	18	12	21								76
Marca A2	**115**	**134**	**145**	**160**	**190**								**744**
Total clase de marca A	**215**	**240**	**285**	**282**	**337**								**1,359**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Fecha de elaboración 01/01/98
Última actualizacion 01/06/98
Fecha de impresión 01/06/98
Pags 1/1

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.1*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	110	115	145	150	169								689
Producto 2	36	45	50	49	54								234
Marca A1	**146**	**160**	**195**	**199**	**223**								**923**
Producto 3	64	71	81	85	101								402
Producto 4	106	115	110	121	139								591
Producto 5	19	24	28	25	26								122
Marca A2	**189**	**210**	**219**	**231**	**266**								**1,115**
Total clase de marca A	**335**	**370**	**414**	**430**	**489**								**2,038**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.2*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	40	45	55	55	60								255
Producto 2	15	20	20	18	20								93
Marca A1	**55**	**65**	**75**	**73**	**80**								**348**
Producto 3	25	24	33	35	39								156
Producto 4	36	40	45	50	55								226
Producto 5	6	5	10	10	11								42
Marca A2	**67**	**69**	**88**	**95**	**105**								**424**
Total clase de marca A	**122**	**134**	**163**	**168**	**185**								**772**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Comercializadora X, S. A. de C. V.

Estadística de ventas en unidades físicas - Subdirección Regional Centro

Periodo: 1° de enero al 31 de mayo de 1998

Unidad de medición: *Unidades Físicas (Cajas)*
Periodo del informe: *Ene-98 / May-98*
Tipo de informe: *Estadística de ventas por marca mensualizado por producto*
Estructura: *Territorio 2 - Canal de Distribución A - Cliente 2.A.3*
Alcance: *Marca A*

Marca / Producto	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	Total
Producto 1	25	25	40	40	38								168
Producto 2	9	10	10	15	12								56
Marca A1	**34**	**35**	**50**	**55**	**50**								**224**
Producto 3	16	15	20	22	26								99
Producto 4	25	25	28	30	35								143
Producto 5	5	4	5	4	6								24
Marca A2	**46**	**44**	**53**	**56**	**67**								**266**
Total clase de marca A	**80**	**79**	**103**	**111**	**117**								**490**

ANÁLISIS DE VENTAS
ANEXO 3. VENTAS AÑO ACTUAL

Fecha de elaboración: 01/01/98
Última actualización.01/06/98
Fecha de impresión: 01/06/98

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ANDERSON, Rolph E. / HAIR, Joseph F. / BUSH, Alan J. ***Administración de Ventas***. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.. México, 1996. 688 Ps.

ANTHONY, Robert N. ***Contabilidad para la Dirección***. (Vol. II). Biblioteca de la Dirección de Empresas. Segunda Edición. Ediciones Orbis, S. A.. Barcelona, 1986. 389 Ps.

BECKHARD, Richard / PRITCHARD, Wendy. ***Lo que las empresas deben hacer para lograr una Transformación Total***. *Grupo Editorial Norma. México, 1994. 106 Ps.*

BURBANO RUÍZ, Jorge E. / ORTIZ GÓMEZ, Alberto. ***Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos***. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.. Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995. 376 Ps.

CANFIELD, Bertrand R. ***Administración de Ventas. Principios y problemas***. Segunda edición. Editorial Diana. México, 1994. 765 ps.

DAVID, Fred R. ***Conceptos de Administración Estratégica***. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1997. 355 Ps.

DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. ***El presupuesto***. Segunda edición. Decimotercera edición. Editorial ECASA. México, 1994. VII-5 Ps.

DE LA GARZA RAMOS, Ma. Isabel. ***Contabilidad Administrativa***. Grupo editorial Iberoamericana, S. A., México, 1995. 207 Ps.

DRUCKER, Peter F. ***La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas.*** Sexta edición, quinta reimpresión. El Ateneo. México, 1995. 549 Ps.

DRUCKER, Peter F. ***La Gerencia Efectiva.*** Séptima edición. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1980. 265 Ps.

FISCHER, Laura. ***Mercadotecnia.*** Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1992. 458 Ps.

GUZMAN VALDIVIA, Issac. ***La sociología de la empresa.*** Editorial Jus. México, 1963.

HAMPTON, David R. ***Administración.*** Tercera edición. McGraw-Hill. México, 1991. 791 Ps.

HARTLEY, Robert F. ***Administración de Ventas.*** Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.. México, 1982. 527 Ps.

HORNGREN, Charles T. / SUNDEM, Gary L. ***Introducción a la contabilidad administrativa.*** Novena edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1995. 920 Ps.

KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. ***Administración: una perspectiva global.*** Décima Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C. V., México, 1994. 745 Ps.

KOTLER, Philip. ***Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control.*** Octava Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Traducción Arturo Códova Just. México, 1996. 800 Ps.

KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary. ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.. México, 1991. 654 Ps.

LLANO, Carlos. ***Análisis de la Acción Directiva***. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. México, 1993. 307 Ps.

Mc CARTHY, E. Jerome / PERREAULT, William D. ***Basic Marketing: A managerial approach***. Eighth Edition. Traducción M. Mauricio Prelooker y Emilio M. Sierra. Editorial El Ateneo Argentina, 1992. 681 ps.

Mc CARTHY, E. Jerome / PERREAULT, William D. ***Marketing***. *Undécima Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U. / Irwin. España, 1990*

PRIDE, William M. / FERREL, O. C. ***Marketing: Conceptos y Estrategias***. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.. México, 1997. 877 Ps.

STANTON, William J. / BUSKIRK, Richard H. / SPIRO, Rosann L. ***Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias***. Novena Edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. / IRWIN Santafé de Bogotá, D. C., Colombia, 1997. 536 ps.

STANTON, William J. / ETZEL, Michael J. / WALKER, Bruce J. ***Fundamentos de Marketing***. Novena Edición. McGraw-Hill Interamericana de México, S. A.. México, 1994. 733 Ps.

STEINER, George A. ***Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber***. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, 1994. 366 Ps.

STONER, James A. F. / FREEMAN, R. Edward / GILBERT JR., Daniel R. ***Administración***. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1996. 691 Ps.

STONER, James A. F. / WANKEL Charles. ***Administración***. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1989. 826 Ps.

TUCKER, Spencer A. ***Control de Gestión. Método de los ratios.*** Editorial Hispano Española, Barcelona, 1968. Colección de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, de Barcelona (E.S.A.D.E.). 533 Ps.

WELSCH, Glenn A. / HILTON, Ronald W. / GORDON, Paul N. ***Presupuestos, planificación y control de utilidades.*** Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.. México, 1992. 697 Ps.

WESTON, J. Fred / COPELAND, Thomas E. ***Finanzas en administración.*** Novena edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.. México, 1995. Tomo I y II. 1359 Ps.

Guía de estrategia en los negocios, lo mejor de INC. Ventura ediciones, S. A. de C. V. México, 1990. 340 Ps.

Administrate Hoy. No. 17. México, 1995.