



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

CONFORMACION DE UNA ESTRATEGIA
DE VENTAS

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE
EDUCACION CONTINUA
PARA OBTENER EL TITULO DE
QUIMICO
PRESENTA

RAFAEL MONDRAGON FLORES



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA
MEXICO, D. F.

2003





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

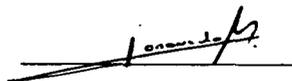
Jurado asignado:

Presidente	Prof. Ramiro Domínguez Danache
Vocal	Prof. León C. Coronado Mendoza
Secretario.	Prof. Mario Muñoz Bagnis
1er. Suplente	Prof. Vladimir Estivil Riera
2do. Suplente	Prof. Zoila Nieto Villalobos

Sitio donde se desarrolló el tema:

Biblioteca de la Facultad de Química

Asesor: León C. Coronado Mendoza



Sustentante: Rafael Mondragón Flores



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo excepcional

NOMBRE: Rafael Mondragón Flores

FECHA: 12/02/2012

FIRMA: 

B

AGRADECIMIENTOS

A mis padres; María del Refugio Flores Calderón y Norberto Mondragón Toral. Por su apoyo y motivación en los momentos más importantes de mi vida.

A mis hermanos: Lidia, Daniel, David, Norberto, Alfredo y Saúl. Que su sola existencia fue motivo para mi superación

A la Universidad Nacional Autónoma de México. Por darme la oportunidad de formar parte de su comunidad y no dejar de serlo nunca.

A la Facultad de Química. Por darme la oportunidad de formar parte de su exclusiva comunidad

C

INDICE

	Página
Introducción	2
Objetivo	3
Plan estratégico	5
Costo de venta	11
Medición de resultados (indicadores estratégicos)	13
Conclusiones y Recomendaciones	19
Bibliografía	20

INTRODUCCION

La necesidad de procesar una gran cantidad de información para la toma de decisiones en la alta gerencia, se facilita con el conocimiento y el adecuado uso de las herramientas de mercadotecnia. Proporcionan información útil para la toma de decisiones y facilita la forma de medir la eficiencia del trabajo en la organización. La mercadotecnia implica un gran número de actividades, incluyendo investigación de mercado, desarrollo de producto, fijación de precio, publicidad y ventas. A veces se confunde la mercadotecnia con las ventas, pero la mercadotecnia combina en realidad diversas actividades destinadas a detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.

OBJETIVO

Una organización (negocio o empresa) se constituye para generar ingresos y trabajo. Normalmente su propósito específico está claro al comienzo. Con el paso del tiempo, su propósito puede perder claridad a medida que la organización crece y agrega nuevos productos y mercados. O el propósito puede seguir siendo claro, pero puede que ya no sea apropiado para las nuevas condiciones en el medio.

La alta gerencia puede decidir la naturaleza y el propósito de las operaciones de la organización y realizar los ajustes necesarios con el tiempo. Estas elecciones sobre la dirección a la que encamina la empresa, tomando en cuenta las capacidades, recursos, oportunidades y problemas de la compañía, establecen la misión de la empresa.

La definición de **Misión de una Organización** es: El propósito y el campo de acción de la organización, sus responsabilidades hacia sus accionistas, sus áreas de producto, de mercado y sus expectativas de desempeño en la dirección.

El establecimiento de la misión de la compañía es el primer requisito de la alta gerencia en cuanto a la planeación. Esto define la clase de compañía que sus líderes desean que sea, e identifica a los clientes y mercados a los que la compañía intenta servir.

Muchas organizaciones desarrollan declaraciones de misión formales. Una declaración de misión bien desarrollada proporciona al personal corporativo un sentido compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro. La declaración de misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados y pueden trabajar en forma independiente e incluso colectiva para desarrollar el potencial de la organización.

Algunos ejemplos de enunciados de misión de algunas empresas y organizaciones;

MISION DE LA FACULTAD DE QUIMICA.

Proporcionar a la sociedad profesionales de la química con alto grado de competencia, que coadyuven al desarrollo nacional sustentable y contribuyan a una mejor calidad de vida; Atendiendo la formación universitaria integral de los estudiantes en la licenciatura y el posgrado, así como su actualización permanente, con personal académico de alta calidad, integrando la docencia, la investigación y la práctica profesional; contemplando tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de habilidades y la capacidad para la innovación.

MISION DE NESTLE MEXICO.

Es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, ofreciendo

A nuestros Accionistas

Rentabilidad que genere valor para permanecer y crecer.

A nuestros Consumidores

Calidad percibida, innovativa y a precio competitivo.

A nuestros Colaboradores

Identificación con la empresa, motivación y desarrollo integral.

A nuestros Clientes

Servicio eficaz y oportuno en la colaboración reciproca.

La International Minerals and Chemical Corporation tiene varios negocios, incluyendo el de fertilizantes. La división de fertilizantes no dice que su misión sea la de producir fertilizantes. En vez de ello, afirma que su misión es “combatir el hambre en el mundo”

El segundo requisito previo es la mención de los objetivos de la empresa. La persona que dirige la planeación debe entender los objetivos generales de la compañía para diseñar una estrategia mercadotecnia para conseguirlos. Los objetivos de la compañía pueden ser fijados en distintas formas. Cada gerente deberá tener objetivos y ser responsable por el logro de los mismos. Y la alta gerencia de fijarlos, así como, la forma de medir el desempeño del gerente.

Algunos aspectos de la situación financiera y las operaciones de una empresa tienen mayor importancia para algunos usuarios (accionistas, alta gerencia, colaboradores, etc.) que para otros. Sin embargo todos los usuarios están interesados en la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a medida que se vencen y para obtener ingresos. A la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (deudas) se le llama solvencia. La capacidad de una empresa para obtener ingresos se llama rentabilidad.

PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico de mercadotecnia será consecuencia de una serie de objetivos fijados por la alta gerencia. Estos objetivos tienen un periodo de vigencia es decir podrán ser de corto, medio o largo alcance, y dependerán del tipo de producto, del tipo de cliente o de la situación del mercado en el momento. Ya sea para una expansión de la empresa en el mercado con los productos actuales o nuevos producto o una defensa de la misma contra la competencia. O simplemente una estrategia para reducir costos.

En la estrategia se define el tipo de cliente que se desea alcanzar, así como, el o los productos con los que se desea penetrar o con los que se desea sostenerse en el mercado. También, se analiza y decide el tipo de políticas a seguir en el área de ventas en cuanto a precios, descuentos, etc.

El departamento encargado de desarrollar el plan de mercadotecnia es el departamento de mercadotecnia o el departamento de ventas, se diseña la estrategia en función del tamaño de mercado y la participación que se desea.

Algunos departamentos encargados de desarrollar un plan de mercadotecnia realizan un análisis FODA, el cual, es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

FODA es una sigla que significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Con FODA se podrá detectar:

- Las Fortalezas de una empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa, aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- Las Oportunidades, del entorno: variables que están a la vista de todo pero que, si no son reconocidas a tiempo, significa la pérdida de una ventaja competitiva.
- Las Debilidades de la empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.
- Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

FODA es el análisis de variables controlables (las Debilidades y Fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se pueden actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las Oportunidades y Amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Cada estrategia de mercado tendrá que detallarse a fondo. Por ejemplo: aumentar la promoción del producto requerirá más vendedores y mayor publicidad, y estas dos acciones tendrán que detallarse. De esta forma la misión de la firma se traduce en un conjunto específico de objetivos para el periodo actual. Cuando sea posible, los objetivos deberán traducirse en metas cuantitativas específicas. El objetivo "aumentar nuestra porción del mercado" no es tan cuantificable como "aumentar nuestra porción de mercado 15 % para finales del segundo año". Los gerentes usan el término metas para describir objetivos que sean hechos específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La conversión de objetivos en metas facilita la planeación y el control.

Orientada por la declaración de misión y los objetivos de la compañía, la alta gerencia debe decidir qué conjunto de negocios y productos (cartera de negocio), se ajustará mejor a las ventajas y desventajas de la firma en relación con las oportunidades de su medio. Debe :

1. Analizar la cartera de negocios actual y decidir qué negocios deberán recibir más o menos atención de recursos y
2. Desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o negocios nuevos a la cartera.

La principal herramienta en la planeación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la alta gerencia evalúa los negocios que forman la compañía. Esta querrá poner recursos fuertes en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles. Puede mantener al día su cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso de la gerencia es identificar los negocios claves que componen la compañía. Estos pueden denominarse unidades estratégicas de negocio (UEN). Idealmente, una UEN tiene las características siguientes:

1. Es un solo negocio.
2. Posee una misión definida.
3. Tiene sus propios competidores.
4. Cuenta con un gerente responsable.
5. Controla ciertos recursos.
6. Puede beneficiarse de la planeación estratégica.
7. Se puede planificar independientemente de los otros negocios.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división.

El paso siguiente requiere que la alta gerencia evalúe el atractivo de sus diversas UEN con el propósito de decidir cuanto apoyo merece cada una. La alta gerencia reconoce que la firma es una cartera de diferentes negocios o productos y usa el discernimiento para decidir como deberá contribuir cada UEN al desempeño corporativo general y cuanta inversión deberá recibir cada una.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades en el mercado. Así la mayoría de los enfoques estándar de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o industria de las UEN y la fuerza de la posición de las UEN en el mercado o industria.

El Boston Consulting Group. Una importante firma consultora en administración que desarrolló un enfoque en el cual una compañía clasifica todas sus UEN en la matriz de crecimiento-participación que se muestra en el cuadro 1. El eje vertical, *tasa de crecimiento del mercado*, se refiere a la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual se vende el producto y proporciona una media del atractivo del mercado. En el cuadro, la tasa de crecimiento del mercado va desde una baja (nula) de 0% hasta una alta de 20%. El crecimiento de se divide arbitrariamente en crecimiento bajo y alto por una línea de crecimiento de 10%.

El eje horizontal *participación relativa del mercado*, se refiere a la participación del mercado de la UEN en relación con su competidor más importante y sirve como una medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. Una participación relativa de mercado de 0.1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la firma es solamente el 10% del volumen de ventas del líder, y 10 significa que la UEN de la compañía es la líder y tiene unas ventas diez veces mayores que la siguiente compañía más fuerte en el mercado. La participación relativa del mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como la línea divisoria y se traza en escala de bitácora, de manera que distancias iguales representen el mismo porcentaje de incremento.

Al dividir la matriz de porción de crecimiento de la manera indicada, se puede distinguir cuatro tipos de UEN.

- **Estrella.** Las estrellas son UEN de alto crecimiento y alta participación. Son típicamente UEN que usan efectivo, ya que el efectivo es necesario para financiar su rápido crecimiento. A la larga su rápido crecimiento disminuirá, y se convertirán en vacas de efectivo y en principales generadores de efectivo que apoyan a otras UEN.
- **Vacas de efectivo.** Las vacas de efectivo son UEN de bajo crecimiento y alta participación. Producen mucho efectivo que la compañía usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que usan efectivo.
- **Interrogantes.** Los interrogantes son UEN de baja participación en mercados de alto crecimiento. Requiere mucho efectivo para mantener su porción y también para aumentarla. La gerencia tiene que pensar muy bien acerca de cuáles

interrogantes deberá intentar convertir en estrellas y cuáles deberán discontinuarse o descartarse.

- **Perros.** Los perros son UEN de bajo crecimiento y baja participación. Pueden generar mínimo efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser una gran fuente de efectivo.

Así, se podrán evaluar los negocios actuales, el diseño de cartera de negocio implica, determinar negocios futuros y direcciones del negocio que la compañía debería considerar.

Una compañía puede desarrollar una estrategia de crecimiento por tres maneras.

- La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intenso).
- La segunda es identificar oportunidades que le permitirán estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrado).
- La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento por diversificación).

Crecimiento Intensivo. El crecimiento tiene sentido si la compañía no ha aprovechado totalmente las oportunidades de sus productos y sus mercados actuales.

1. - **Penetración de mercado.** La compañía busca mayores ventas para sus productos actuales en sus mercados actuales, a través de un esfuerzo más agresivo de mercadotecnia.
2. - **Desarrollo de mercados.** La compañía busca aumentar las ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos.
3. - **Desarrollo de productos.** La compañía busca aumentar las ventas al desarrollar productos nuevos o al mejorar los actuales para sus mercados presentes.

Crecimiento Integrado. El crecimiento integrado tiene sentido si la industria es fuerte o si la compañía puede beneficiarse al moverse hacia atrás, hacia delante, o en sentido horizontal en la industria. Existen tres posibilidades:

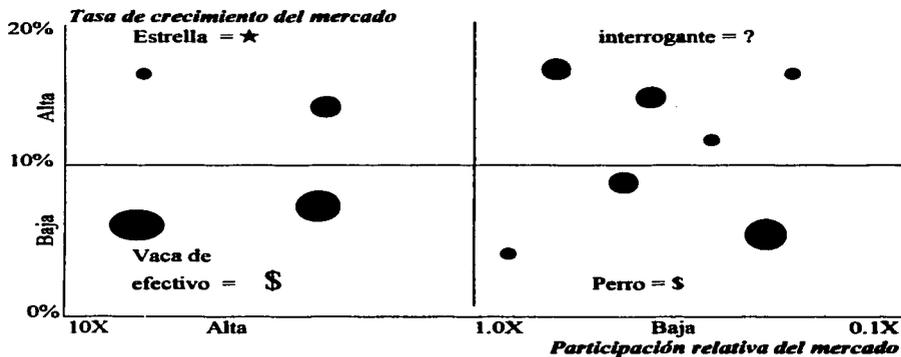
1. - **Integración hacia atrás.** La compañía intenta ser propietaria o tener mayor control de sus sistemas de abastecimiento.
2. - **Integración hacia delante.** La compañía busca ser propietaria o tener mas control de sus sistemas de distribución.

4. - **Integración horizontal.** La compañía intenta ser propietaria o tener mayor control de algunos de sus competidores.

Crecimiento por diversificación. El crecimiento por diversificación tiene sentido si la industria no presenta muchas oportunidades para el crecimiento futuro de la compañía, o si las oportunidades fuera de la industria son superiores. La diversificación no significa que la compañía deba tomar cualquier oportunidad. La compañía identificará campos en los cuales aproveche su experiencia o que le ayude a superar ciertas diferencias. Hay tres tipos de oportunidades de diversificación.

1. - **Diversificación concéntrica.** La compañía agrega productos nuevos que tengan semejanza tecnológica o de mercado con la línea de productos existente.
2. - **Diversificación horizontal.** La compañía agrega productos nuevos que pudieran tener interés para sus consumidores actuales.
3. - **Diversificación conglomerada.** La compañía agrega productos nuevos que no tiene relación con la tecnología, productos o mercados actuales.

El plan estratégico define la misión global de la compañía y establece objetivos para cada UEN. Dentro de cada UEN debe prepararse un sistema de planes de mercadotecnia. Si la UEN consta de diversas líneas de producto, productos, marcas y mercados, deben escribirse planes para cada uno. Los planes de mercadotecnia podrían incluir planes de producto, de marcas o de mercados.



CUADRO 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COSTOS DE VENTA

Toda actividad física, administrativa o industrial, consume energía, tiempo y recursos por lo que al dimensionarlos deberán optimizarse, justificarse y si es posible al menos siempre recuperarse. En la estrategia de ventas hay un plan en el que se soporta este gasto y es lo que se denomina presupuesto. El presupuesto comienza cuando la alta gerencia elabora un plan estratégico. El presupuesto es un elemento clave que utilizan los gerentes de ventas en la planeación de programas para alcanzar sus objetivos. Un presupuesto de ventas es esencialmente un conjunto de gastos planeados que se prepara sobre una base anual. Y el monto siempre será asignado por la alta gerencia. Los gerentes de ventas establecen cifras meta para las diversas categorías de gastos de ventas para cada periodo de planeación. Algunas de las clasificaciones más comunes de gastos son:

- Sueldos, comisiones y bonificaciones de la fuerza de ventas
- Sueldos, comisiones y bonificaciones para el gerente de ventas
- Automóvil
- Viáticos
- Muestras
- Reclutamiento y capacitación
- Publicidad

Las cantidades presupuestadas para las diferentes categorías podrán ser tan ambiciosas como el presupuesto lo permita, y se asignan según el producto y el cliente.

Aunque un análisis de las ventas proporciona datos útiles sobre la operación de una fuerza de ventas de campo, no cuenta la historia completa. Las cifras de ventas muestran tendencias generales, pero no revelan los efectos de reducciones de precio o las diferencias de costos de las ventas, potencial y saturación que existe en diferentes productos o territorios. Puede obtenerse un cuadro mas completo de las diferencias de fuerza de ventas al comparar los costos reales de ventas con los estándares de desempeño planeado. Los datos de ventas y los costos pueden combinarse entonces para mostrar los efectos de cambios en tácticas de ventas sobre la rentabilidad de la firma.

Hay alguna polémica acerca de cuales costos deberían incluirse en un análisis de costos y como se deberían asignar a centros individuales de utilidades. Los costos controlables, como sueldos y viajes. Así, los costos de publicidad nacional y de

producción que no están bajo el control directo de la gerencia de ventas, no deberían juzgar la eficiencia de la organización de ventas.

El análisis comienza con los ingresos netos para tener en cuenta las devoluciones y los descuentos. A continuación se resta el costo de los bienes vendidos y las comisiones de ventas para dar un margen de contribución.

El margen de contribución se expresa como un porcentaje de las ventas para simplificar comparaciones entre productos y territorios. Esta cifra de contribución muestra cuanta reducción de precios y participación de comisiones emplean los vendedores para mover los productos.

El paso siguiente consiste en sustraer los costos de ventas fijos directos. Estos incluyen sueldos de los vendedores y gastos como viajes, alimentos, alojamientos y muestras gratuitas. La cifra resultante de contribuciones a las utilidades es una buena medición intermedia del desempeño de los vendedores y de los gerentes de ventas. La investigación ha demostrado que el 75 por ciento de las organizaciones de negocios usan la contribución a las utilidades como una medición del desempeño.

	I. N.
	- <u>C. Va.</u>
Igual	<u>M. C.</u>
	- <u>C. Ve.</u>
Igual	<u>C. U.</u>

NOTA:

- I. N. (ingresos netos por venta)
- C. Va. (costos variables de los bienes vendidos)
- M. C. (margen de contribución)
- C. Ve. (costos fijos directos)
- C. U. (contribución a las utilidades)

MEDICION DE RESULTADOS (INDICADORES ESTRATEGICOS)

La medición o evaluación es en esencia una comparación de las metas de la gerencia de ventas con los logros reales en el campo. Recordemos que la alta gerencia decide qué quiere del gerente de ventas. Las metas más comunes son el logro de ingresos por ventas específicas, contribución a las utilidades, participación en el mercado y niveles de gastos. La alta gerencia diseña un plan para evaluar al gerente de ventas en forma periódica y monitorear sus avances, ya sea por ventas totales, ventas por producto, ventas por territorio, ventas por cliente, ventas promedio por agente de ventas o niveles de gasto. Y esta misma política de medición y evaluación se aplica a la fuerza de ventas.

El gerente de ventas al conocer sus metas, prepara un plan de ventas que muestre la forma para alcanzar esas metas. El paso siguiente consiste en establecer estándares de desempeño para productos individuales a diferentes niveles de organización. Así, se deben fijar metas para ventas totales, ventas por región, por producto, por territorios y para cada cuenta por separado. Entonces se estudian las diferencias entre los estándares de desempeño y los resultados obtenidos. Se analizan las razones para el desempeño por encima y por debajo de estándar y se hacen modificaciones de los planes para el futuro.

Un análisis de los ingresos por ventas incluye un estudio cuidadoso de las facturas y de otros registros de ventas a fin de descubrir áreas de problemas y encontrar formas para hacer mejoras.

Mediante el "Diagrama de Pareto" se puede detectar los problemas que tienen más relevancia, aplicando el principio de Pareto que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. Por lo tanto, el análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa donde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas. Es común encontrar que el 20 por ciento de los territorios, productos o clientes producen el 80 por ciento de los ingresos. El principio Pareto 80-20 señala que los esfuerzos del mercado deberían concentrarse en 20 por ciento de los clientes o productos en vez de diseminarse de manera uniforme por todas las áreas.

Ejemplo de aplicación.

Un fabricante de heladeras desea analizar cuales son los defectos más frecuentes que aparecen en las unidades al salir de la línea de producción. Para esto, empezó por clasificar todos los defectos posibles en sus diversos tipos:

Tipo de Defecto
 Motor no detiene
 No enfría
 Burlete defectuoso
 Pintura defectuosa
 Rayas
 No funciona
 Puerta no cierra
 Gavetas defectuosas
 Motor no arranca
 Mala nivelación
 Puerta defectuosa
 Otros

Detalle del problema
 No para el motor cuando alcanza temperatura
 El motor arranca pero la heladera no enfría
 Burlete roto o deforme que no ajusta
 Defectos de pintura en superficie externa
 Rayas en la superficie externa
 Al enchufar no arranca el motor
 La puerta no cierra correctamente
 Gavetas interiores con rajaduras
 El motor no arranca después de ciclo de parada
 La heladera se balancea y no se puede nivelar
 Puerta de refrigerador no cierra herméticamente
 Otros defectos no incluidos en los anteriores

Posteriormente, un inspector revisa cada heladera a medida que sale de producción registrando sus defectos de acuerdo con dichos tipos. Después de inspeccionar 88 heladeras, se obtuvo la siguiente tabla:

Tipo de defecto	Detalle del problema	Frec.	Frec. %
Motor no detiene	No para el motor cuando alcanza temperatura	36	40.9
No enfría	El motor arranca pero la heladera no enfría	27	30.7
Burlete defectuoso	Burlete roto o deforme que no ajusta	9	10.2
Pintura defectuosa	Defectos de pintura en superficie externa	5	5.7
Rayas	Rayas en la superficie externa	4	4.5
No funciona	Al enchufar no arranca el motor	2	2.3
Puerta no cierra	La puerta no cierra correctamente	2	2.3
Gavetas defectuosas	Gavetas interiores con rajaduras	1	1.1
Mala nivelación	La heladera se balancea y no se puede nivelar	1	1.1
Motor no arranca	El motor no arranca después de ciclo de parada	1	1.1
Puerta defectuosa	Puerta de refrigerador no cierra herméticamente	0	0.0
Otros	Otros defectos no incluidos en los anteriores	0	0.0
Total:		88	100

La columna frecuencia muestra el número de heladeras que presentaban cada tipo de defecto. En lugar de frecuencia numérica podemos utilizar la frecuencia porcentual, es decir, el porcentaje de heladeras en cada tipo de defecto.

Podemos ahora presentar los datos en un histograma como el siguiente:

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Al calcular la razón entre las ventas netas y los activos, cualquier inversión a largo plazo se excluye del total de los activos. Esto se debe a que estas inversiones no guardan relación con las operaciones normales de venta de mercancías o servicios. Los activos pueden medirse como el total al final del año, el promedio al inicio y al final del año o el promedio de los totales mensuales.

$$\text{RAZON DE VENTAS NETAS SOBRE ACTIVOS} = \text{VENTAS NETAS / TOTAL DE ACTIVOS}$$

Tasa de rendimiento del capital.

La tasa de rentabilidad del capital mide la rentabilidad del total de los activos, sin considerar la manera en que se financian. Por tanto, esta tasa no se modifica si son los acreedores o los accionistas quienes financian los activos.

La tasa de rendimiento de capital se calcula al sumar los gastos por intereses a las utilidades netas y dividiendo esta suma entre el promedio del total de los activos. La suma de los gastos de intereses a las utilidades netas elimina el efecto de que los activos sean financiados por deuda o capital contable.

$$\text{TASA DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL} = \frac{\text{INGRESOS NETOS + GASTOS DE INTERESES}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

Sería útil una comparación con compañías similares y los promedios de las industrias para evaluar la rentabilidad de la compañía en análisis.

Tasa del rendimiento del capital contable de los accionistas

Otra medida de rentabilidad es la tasa del rendimiento del capital contable de los accionistas. Se calcula al dividir las utilidades netas entre los promedios del total de capital contable de los accionistas. En comparación con la tasa de rendimiento del capital, esta medición hace énfasis en la tasa de utilidades devengadas sobre la cantidad invertida por los accionistas.

El total del capital contable de los accionistas puede variar a través de un periodo. Por ejemplo, la empresa puede emitir o retirar acciones, pagar dividendos y obtener utilidades netas. Si no se dispone de las cantidades mensuales, generalmente se utiliza el promedio del capital contable de los accionistas al principio y al final del año para calcular esta tasa.

TASA DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL
CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS

$$= \frac{\text{UTILIDADES NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS}}$$

La tasa de rendimiento de una empresa sobre el capital contable de los accionistas por lo general es mayor que la tasa de rendimiento del capital. Esto ocurre cuando la cantidad devengada sobre activos adquiridos con recursos de acreedores es mayor que los intereses pagados a los acreedores. Esta diferencia entre las tasas de rendimiento del capital contable de los accionistas y la tasa sobre el total de los activos se llama apalancamiento.

Tasa de rendimiento del capital contable de los accionistas comunes.

Una corporación puede tener acciones preferentes y comunes en circulación. En este caso, las acciones comunes tienen derecho residual sobre las utilidades. La **tasa de rendimiento del capital contable de los accionistas comunes** se concentra únicamente en la tasa de utilidades devengadas sobre la cantidad invertida por los accionistas comunes.

TASA DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL
CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS COMUNES

$$= \frac{\text{INGRESOS NET. - DIVIDEN. PREFERENTES}}{\text{CAPITAL CONTABLE DE ACCIONISTAS COMUNES}}$$

Utilidad por acción común.

Una de las medidas de rentabilidad citada con frecuencia por las publicaciones financieras es la **utilidad por acción común (UPA)**. Si una compañía ha emitido sólo una clase de acciones, la utilidad por acción se calcula dividiendo los ingresos netos entre el número de acciones en circulación. Si hay acciones preferentes y comunes en circulación, primero se reducen las utilidades netas en la cantidad de requerimientos para el pago de los dividendos preferentes.

UTILIDAD POR ACCION COMUN

$$= \frac{\text{INGRESOS NETOS - DIVIDENDOS PREFERENTES}}{\text{ACCIONES COMUNES EN CIRCULACION}}$$

Razón precio-utilidades

Otra medida de la rentabilidad citada por las publicaciones financieras es la **razón precio-utilidades (P/U)**. Sobre acciones comunes. La razón precio-utilidad es un indicador de las perspectivas de utilidades futuras de una empresa. Se calcula dividiendo el precio de mercado por acción común en una fecha específica entre la utilidad anual por acción.

$$\text{RAZÓN PRECIO-UTILIDAD SOBRE ACCIONES COMUNES} = \frac{\text{PRECIO DE MERCADO POR ACCIÓN COMUN}}{\text{UTILIDAD POR ACCIÓN COMUN}}$$

Dividendos por acción y rendimientos de dividendos

Como la base de los dividendos son las utilidades, comúnmente los inversionistas utilizan los **dividendos por acción y utilidad por acción común** para evaluar las alternativas de inversiones accionarias.

Los dividendos por acción pueden presentarse con la utilidad por acción para indicar la relación entre los dividendos y las utilidades. Una comparación entre estas dos cantidades por acción indica hasta qué punto la corporación esta reteniendo sus utilidades para utilizarlas en las operaciones.

El rendimiento de dividendos sobre acciones comunes es una medida de rentabilidad que indica la tasa de utilidad para los accionistas comunes en términos de dividendos en efectivo. Es de especial interés para los inversionistas cuyo principal objetivo al invertir es recibir utilidades actuales (dividendos) sobre una inversión, más que un aumento en el precio del mercado de la inversión. El rendimiento de dividendos se calcula dividiendo los dividendos anuales pagados por acción entre el precio del mercado por acción en una fecha específica.

$$\text{RENDIMIENTOS DE DIVIDENDOS SOBRE ACCIONES COMUNES} = \frac{\text{DIVIDENDOS POR ACCIÓN COMUN}}{\text{PRECIO DEL MERCADO POR ACCIÓN COMUN}}$$

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

La conformación de una estrategia de ventas es el resultado de observar la misión de la compañía que fija la alta gerencia, proponiendo los objetivos que se deben transformar en metas con la intención de saber lo que se desea obtener, así, el departamento de mercadotecnia prepara un plan estratégico y fija las metas, para todos los departamentos de la organización, así como, la forma de evaluar los alcances y el compromiso de los colaboradores, mediante indicadores que se apuntan en el plan estratégico.

Así, se aprovechan todos los esfuerzos de los colaboradores de la organización dirigidos a mejorar la posición de al empresa en el mercado.

Las gerencias tendrán que preparar su plan que demuestre como alcanzaran sus metas. Y observar el costo de lograrlas.

Se recomienda que la gerencia de ventas al conformar la estrategia de ventas transforme los objetivos de la compañía en metas reales, medibles y alcanzables, porque así, la fuerza de ventas las podrá aceptar y realizar.

Para lograr que las metas de ventas se alcancen, evaluar a la gerencia de ventas y a la fuerza de ventas en el proceso de comparar los resultados con las metas sistemáticamente. Los enfoques más comunes el fraccionar las ventas por regiones, distritos, productos, unidades vendidas y clientes. Recordar que las cifras de ventas no presentan la historia completa y el gerente debe cuidar también los costos y los márgenes. Un análisis de costo eficaz mostrará si los vendedores están desperdiciando fondos para viajes de la firma o están reduciendo precios para aumentar su ingreso por comisiones. A los gerentes de ventas se le debe exigir que supervisen el inventario y las cuentas por cobrar.

Finalmente otra herramienta para medir la eficiencia de la fuerza de ventas y a la gerencia de ventas, es realizar un análisis de costos de la contribución a las utilidades.

BIBLIOGRAFIA

Douglas J. Dalrymple and William L. Cron, Administración de Ventas Conceptos y Caos, Editorial Limusa Wiley, 1999 Primera Edición.

Philip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia análisis, planeación, implementaron y control, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 7. Edición. México.

Philip Kotler, Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 3 Edición México.

Ponce Reyes Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, Editorial Limusa, Primera Edición México. 1978.

Sam R. Goodman and James S. Reece, Manual del Contralor, Editorial Mcgraw Hill Latinoamericana, S. A., 1978

Warren Reeve Fess, Contabilidad Administrativa, Editorial International Thomson Editores, 6 Edición.

Direcciones electrónicas:

www.epymes.com.ar/simuladores/foda.html

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldes/eco/diagramapareto.htm-101k