



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA.**

**RESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SUBÁREA DE  
COSTOS DE UNA EMPRESA QUÍMICA.**

TESIS PROFESIONAL.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL.

PRESENTA:  
SERGIO SAÚL SÁNCHEZ GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS.  
CARLOS AYALA GÓMEZ.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>OBJETIVOS</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	8
LA INDUSTRIA QUÍMICA .....	8
1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA.....	9
1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA EN MÉXICO.....	14
1.3 LA INDUSTRIA QUÍMICA EN EL MUNDO Y AMÉRICA LATINA .....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
MARCO TEÓRICO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CONTABILIDAD DE COSTOS .....	20
2.1 CONCEPTO DE CONTABILIDAD.....	21
2.2 CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA .....	21
2.3 INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD DE COSTOS.....	23
2.3.1 CONCEPTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.....	23
2.3.2 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS. ....	23
2.4 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE COSTOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	24
2.5 RELACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS CON OTRAS ÁREAS DENTRO DE LA EMPRESA. ....	25
2.6 ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.....	26
2.7 CONTROLES PARA EL COSTEO DEL MATERIAL UTILIZADO. ....	33



---

2.8 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS.....	35
2.9 ESTADO DE RESULTADOS .....	39
2.10 GENERALIDADES Y DEFINICIÓN DE VENTA. ....	40
2.11 EL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	41
2.11.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. ....	41
2.11.2 PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	44
2.11.3 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	45
2.11.4 INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	46
2.11.5 LUGAR QUE OCUPA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA ORGANIZACIÓN.....	47
2.12 PLAN DE MARKETING.....	48
2.13 IMAGEN CORPORATIVA .....	53
2.14 MERCADO META. ....	53
2.15 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. ....	55
2.16 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS FODA. ....	57
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>59</b>
METODOLOGÍA JICA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.....	59
3.1 METODOLOGÍA JICA.....	60
<b>CAPÍTULO IV. ....</b>	<b>78</b>
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	78
4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA. ....	79
4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	80
4.3 DIAGRAMA RADAR GENERAL Y ANÁLISIS GENERAL FODA DE LA EMPRESA..	82
4.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SUB-ÁREA DE COSTOS EN LA EMPRESA.....	84
4.4.1 ANÁLISIS FODA.....	85

---



---

4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA. ....	86
4.5.1 ANÁLISIS FODA.....	87
<b>CAPÍTULO V</b> .....	88
ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS .....	88
5.1 SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO Y BAJO COSTO. ....	89
5.2 ESTRATEGIAS PARA EL SUB-ÁREA DE COSTOS. ....	90
5.3 ESTRATEGIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	101
<b>CONCLUSIONES</b> .....	109
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	112



---

## INTRODUCCIÓN.

En México existen muchas empresas que nacen del seno familiar, lo que hace que se carezca de una cultura empresarial. Detrás de estas empresas, hay personas que, ya sea por habilidad, necesidad, herencia o visión, han tenido la oportunidad de iniciar un negocio. A pesar de esto, los problemas crecen junto con la empresa, en muchas ocasiones, sin ser atendidos.

Antes de iniciar un negocio, el futuro empresario debe elaborar un plan de negocio, mismo que le permitirá ver con mucha claridad si hay viabilidad técnica y financiera antes de invertir un peso.

Como consecuencia de lo anterior, muchas empresas desaparecen sin haber cumplido un año de operación. El 50% de las empresas cierran por problemas administrativos. Contra esta situación se debe tener el plan de negocios actualizado. Debido a la situación que atraviesa el país actualmente es necesario generar empleos. Las micro, pequeñas y medianas empresas generan aproximadamente un 64% de los empleos en el país, además de que contribuyen con el 40% de la inversión y el producto interno bruto.<sup>1</sup>

El propósito de este trabajo fue resolver los principales problemas que enfrenta una empresa química en el departamento de ventas y sub-área de costos, que fueron detectados gracias a la metodología JICA. Cabe mencionar que este trabajo es un documento de consulta para estudiantes y profesionales de contaduría, administración, ingeniería o carreras afines de carácter administrativo. Esto es posible debido a que el trabajo integra conceptos teóricos y prácticos. Dicho de otra forma, el trabajo presenta aspectos muy completos de manera conceptual que sirven como guía de estudio a estudiantes y/o profesionistas, pero lo más importante es que presenta una aplicación directa de estos conocimientos a una empresa en particular, que puede ser considerado como un caso de estudio.

---

<sup>1</sup> Las pequeñas y medianas empresas en México. Sin autor. CIPI.  
[http://www.cipi.gob.mx/Diag\\_desem\\_Mpymes.PDF](http://www.cipi.gob.mx/Diag_desem_Mpymes.PDF)



---

Este trabajo está conformado por 5 capítulos. El primero se enfoca al desarrollo y cambios que ha tenido la industria química a lo largo de los años, sobre todo en México y América Latina. El segundo capítulo se introduce a la parte teórica del departamento de ventas y área de costos, así como a los elementos y las herramientas administrativas, las cuales permiten la reestructuración de las dos áreas de interés. El tercer capítulo es una introducción al método JICA con el objetivo de conocer este método japonés utilizado en la consultoría. El cuarto capítulo muestra la situación actual por la que atraviesa la empresa, enfocándose al departamento de ventas y sub-área de costos. Finalmente, el quinto capítulo contiene las propuestas de alto impacto y bajo costo: propuestas para el mejor funcionamiento de las dos partes a las que está enfocado este trabajo.



---

## OBJETIVOS

### Objetivos generales:

- Determinar los costos de producción para la toma de decisiones adecuada.
- Reestructurar el departamento de ventas para obtener mejores resultados a partir de políticas operativas generadas por la consultoría.

### Objetivos Específicos:

- Buscar los principales problemas a los que se enfrenta el sub-área de costos.
- Establecer políticas operativas para el buen funcionamiento del sub-área de costos.
- Generar un sistema de costos que nos permita conocer con exactitud los costos de cada una de las líneas de producción.
- Generar informes sobre el costo de los artículos vendidos, para determinar las utilidades.
  
- Buscar los principales problemas a los que se enfrenta el departamento de ventas.
- Determinar la estructura básica del departamento de ventas.
- Establecer políticas operativas para el buen funcionamiento del departamento de ventas.
- Establecer estrategias.
- Definición de mercados meta.
- Elaboración del plan de marketing.





---

# CAPÍTULO I

## LA INDUSTRIA QUÍMICA



---

## 1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA

### Culturas prehispánicas (hasta 1521)

Muchos de los conocimientos científicos y técnicos de las transformaciones químicas datan de milenios, tanto en las culturas de Egipto y China como en las prehispánicas de Mesoamérica.

El oro y la plata eran obtenidos por métodos mecánicos, lavando las arenas ricas en oro y separando los filones ricos en plata. Estos metales eran utilizados para la fabricación de objetos artísticos y ornamentales. Fabricaban también objetos de cerámica, los cuales eran poco resistentes debido a un tratamiento térmico insuficiente.

Se conocían técnicas para la obtención y separación de las diferentes sales contenidas en el agua de algunos lagos; separaban el cloruro de sodio del bicarbonato de calcio y la sal común del carbonato de sodio.

Sus conocimientos sobre colorantes eran avanzados para la época. Utilizaban las saponinas contenidas en la raíz del maguey para lavar y para facilitar la penetración de las tintas. Por ejemplo, obtenían colorante rojo de la grana, cochinilla o sangre de tunas. Este colorante se ha vuelto a utilizar en pinturas de labios debido a ciertas dudas surgidas con respecto a la toxicidad de algunos colorantes sintéticos<sup>2</sup>

De las orquídeas se extraía un mucílago que era utilizado como pegamento en los artículos de pluma; dicho mucílago también era utilizado como aderezo del papel que se elaboraba con la corteza de árbol.

En cuanto a la iluminación, se utilizaba el petróleo que manaba en algunos lugares.

---

<sup>2</sup> GIRAL, José, et al. *La industria química en México*. Editorial Redacta, 1978.



---

## La Colonia (1521-1821)

En la Nueva España se extraía plata, oro, colorantes vegetales, cueros y varios productos agrícolas que requieren tratamientos químicos: azúcar, vainilla, tabaco y cacao.

Debido a la importancia de la minería en México, el rey Carlos III decidió impulsarla, poniendo como director del Real Cuerpo de Minería a Fausto Elhuyar, quien gozaba de un gran renombre en Europa por haber descubierto el wolframio o tungsteno.

En 1792 comenzó a trabajar el Real Seminario de Minería fundado por Fausto Elhuyar, en donde se impartía química, física, mineralogía y geología, y en 1813 concluyó la construcción del Palacio de Minería, diseñado por Manuel Tolsá y supervisado por Elhuyar.

Es importante resaltar que el fin de la colonia coincide con una época de importantes cambios en los conocimientos de la química industrial en el mundo: Roebuck desarrolló el método de las cámaras de plomo para fabricar ácido sulfúrico (1746), Scheele descubrió el cloro (1774), Berthollet encontró el efecto blanqueador del mismo (1785) y Le Blanc inventó el proceso para transformar la sal común en carbonato de sodio (1790)<sup>3</sup>

## México independiente (1821-1867)

En 1830 se establece el Banco de Avío. El dinero se destinó a aquellos que tuvieran proyectos para iniciar fábricas. Durante sus doce años de existencia, este primer fomento industrial ayudó a 37 empresas y a la reanudación de la industria textil de algodón y de lana, así como al establecimiento de industrias de vidrio, papel, fundición y talleres mecánicos.

---

<sup>3</sup> BRIEUX, Jorge. *El desarrollo histórico de la tecnología química*, trabajo presentado en el Tercer SELAQ, México 1970.



---

En 1833 se crea el colegio de Ciencias Médicas y diez años después se crea el primer plan de estudios para la carrera de farmacia, adscrita a la escuela de Medicina, que comprendía como materias fundamentales la farmacia y el análisis químico.

En 1842 Lucas Alamán establece la Dirección General de la Industria Nacional.

A pesar de estos avances, todavía existía un vacío en relación con la química aplicada a la industria, ya que no se contaba con los químicos industriales necesarios ni con las especialidades exigidas por las necesidades del país<sup>4</sup>

#### Período de estabilidad (1867-1910)

De 1876 a 1910 se establecieron en el país importantes industrias textiles, de vidrio, cerveza, productos químicos, entre otras. Posteriormente, en los años treinta, surgieron industrias farmacéuticas, de pinturas y tintas.

En 1941 se crea el Instituto de Química, con el objeto de promover la investigación. En ese mismo año llegó a México el químico norteamericano Russell E. Marker, quien descubrió en el estado de Veracruz una planta silvestre llamada “la cabeza de negro”, con la cual se obtuvo un alto rendimiento de diosgenina, sustancia a partir de la cual sintetizó numerosas hormonas a un costo muy bajo para aquella época,<sup>5</sup> lo cual da pie para que en 1944 se inicie en México la industria de hormonas esteroides. El Dr. Marker, en sociedad con el gerente de los laboratorios Hormona, funda los laboratorios Syntex.

---

<sup>4</sup> GIRAL, José, et al. *La industria química en México*. Editorial Redacta.

<sup>5</sup> *Revista de la sociedad química de México*, núm. 3. México, mayo-junio de 1970.



---

## Inicios de la industria petroquímica (1960-1976)

A finales de la década de los cincuenta, se inicia la industria petroquímica en PEMEX, con la primera planta para producir dodecibenceno, materia prima básica para la fabricación de detergentes.

Durante la década de los sesenta y hasta 1973, la industria química de México incrementó su ritmo de producción en forma importante, debido a las condiciones del país y a las políticas de fomento. Se comenzaron a producir materias primas petroquímicas que antes se importaban; de esta manera, las empresas químicas consumidoras incrementan su producción. Los precios de los productos químicos aumentaron lentamente debido al bajo precio del petróleo y las economías logradas con mejores técnicas y mayores escalas de producción.

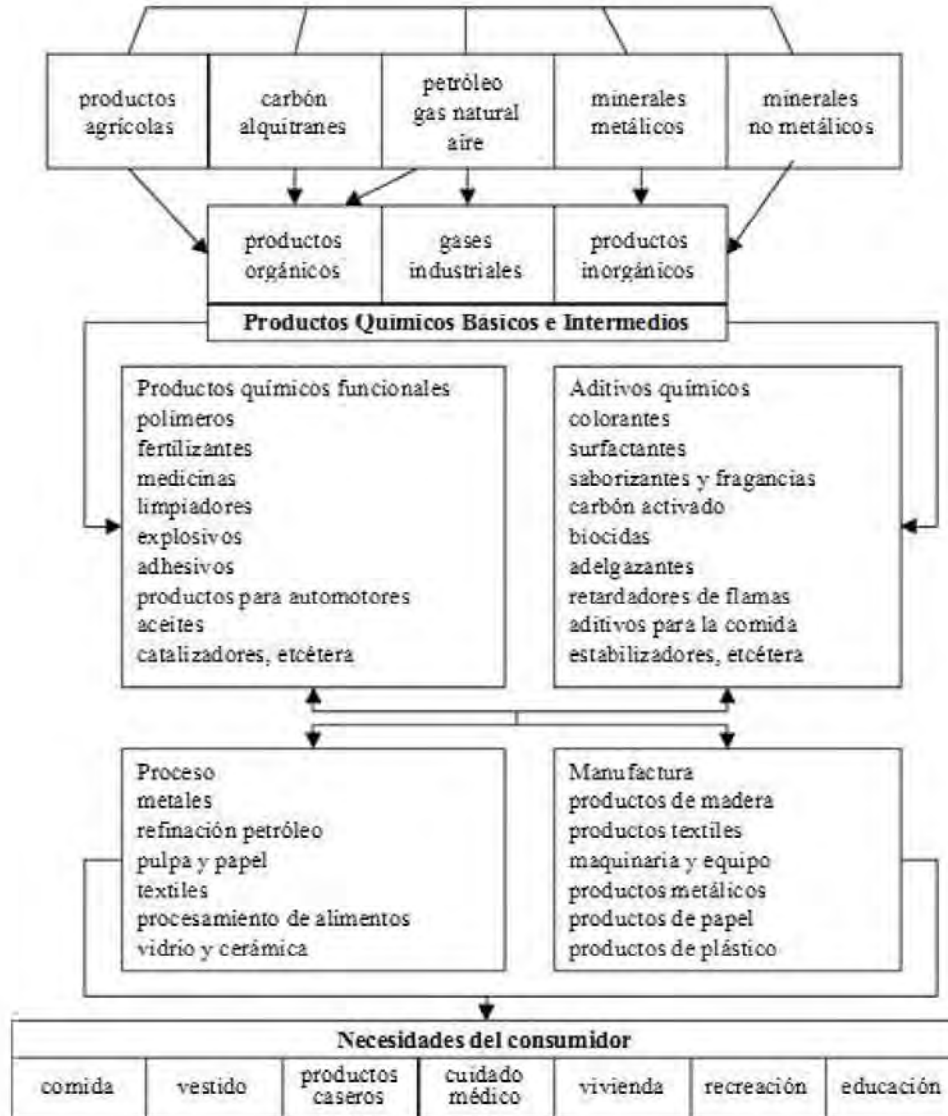
El aumento de los precios del petróleo a fines de 1973 causó una inestabilidad en el mercado de productos químicos que se prolongó durante dos años. Los precios de los productos petroquímicos aumentaron excesivamente.

El crecimiento de la producción química continuó con tasas altas durante el período de 1970-1973 y comenzó a reducirse en los dos años siguientes. La recuperación de la crisis comenzó en 1976; la devaluación se detuvo en agosto de ese año y reanudó su paso en 1977<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> GIRAL, José, et al. *La industria química en México*. Editorial Redacta, 1978.

## LA INDUSTRIA QUÍMICA, MATERIALES Y FLUJO DE PRODUCTOS MATERIAS PRIMAS





---

## 1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA EN MÉXICO

Es importante conocer las principales características de las industrias químicas, su situación económica, así como algunos puntos relevantes del comercio exterior de productos, servicios y equipo para la industria química. Todo esto con el objetivo de dar una amplia visión de la situación económica de las industrias químicas en México.

Las industrias de transformación son estratégicas desde el punto de vista económico, ya que satisfacen nuestras necesidades básicas (vestimenta, alimentación, salud, educación, hogar). Si no existieran fertilizantes o pesticidas para la producción agrícola los alimentos disminuirían, y, a consecuencia de esto, aumentaría el hambre en todo el mundo. El nivel de mortandad sería muy elevado si no se produjeran medicamentos en la cantidad y calidad que hoy se hacen. La construcción de carreteras o túneles a través de las montañas no sería posible sin la producción de explosivos. Sin la fabricación de materias primas provenientes de los procesos químicos sería impensable la obtención de productos provenientes de industrias de construcción, minería, alimentos, cosméticos y farmacéuticas.<sup>7</sup>

La industria química en México es y será de gran importancia, puesto que aquí se explotan muchas minas. Las industrias químicas están constituidas por aquellas que fabrican productos químicos y materiales relacionados. A las industrias químicas que realizan la síntesis de productos se les conoce como “química básica”, y a las empresas que realizan productos químicos terminados, es decir, productos nuevos a partir de éstos, se les llama industrias químicas de materiales relacionados.

Cada año, la industria química produce una gama de materiales sintéticos, gases, compuestos químicos, productos sanitizantes y sustancias orgánicas simples a gran escala. En México se producen millones de toneladas de estos productos, lo cual solamente es posible si las empresas poseen un gran capital y tecnología moderna que les permita producir a gran escala. Por ende, los gobiernos de las naciones o los grandes empresarios pueden tener este tipo de industrias.

En México, la Industria Química está integrada por más de 350 empresas que operan más de 400 plantas productivas, ubicadas principalmente en los estados de Veracruz, Estado de México, Distrito Federal, Nuevo León y Tamaulipas.

---

<sup>7</sup> Scribd. La industria química en México.2010  
<http://www.scribd.com/doc/5188560/capitulo-I-La-industria-quimica-en-Mexico>



Un aspecto importante de estas industrias es que no solamente procesan el producto químico, sino que también fabrican sus propias materias primas, asegurando con ello mayores utilidades al vender sus productos directamente al consumidor. Es común que en las industrias de la química básica se fabrique cualquier producto químico o se realicen diversas reacciones químicas.

En México, la industria petroquímica es una de las ramas más importantes de la industria química, pues su actividad productiva abarca sustancias como gas natural, carbón, petróleo e hidrocarburos. Ha tenido un gran desarrollo en la región sureste del estado de Veracruz. En nuestro país, la industria petroquímica tiene la capacidad y amplitud que se le supone de primera línea.<sup>8</sup>

A continuación se muestra una tabla del valor agregado en valor básico total de la industria manufacturera e industria química. Serie anual de 2003 a 2007. (Millones de pesos)

Periodo	Total	Industria Manufacturera	Industria Química
<b>A precios corrientes</b>			
2003	7 162 773	1 345 383	172 799
2004	8 167 081	1 529 708	197 048
2005	8 825 989	1 629 679	206 398
2006	9 943 113	1 864 044	225 269
2007 <sup>P</sup>	10 739 617	2 030 906	243 188
<b>A precios constantes de 2003</b>			
2003	7 162 773	1 345 383	172 799
2004	7 450 189	1 398 307	178 388
2005	7 694 688	1 448 139	183 679
2006	8 082 326	1 533 893	190 717
2007 <sup>P</sup>	8 359 944	1 573 343	194 717

Fuente: **INEGI**. *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios, 2003-2007*. Aguascalientes, Ags., 2009.

<sup>8</sup> Scribd. Importancia de la industria química en México. 2010.  
<http://www.scribd.com/doc/5271688/Importancia-de-la-industria-quimica-en-Mexico>





IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS CONEXAS  
SEGÚN CAPÍTULOS DEL SISTEMA ARMONIZADO DE DESIGNACIÓN Y  
CODIFICACIÓN DE EMPRESAS. (MILLONES DE DÓLARES)

Período	Productos químicos inorgánicos	Productos químicos orgánicos	Productos farmacéuticos	Abonos	Extractos curtientes o tintóreos	Aceites esenciales y resinoides
<b>2008</b>						
Total del año	1,566,709	7,149,932	4,063,415	1,707,880	1,474,164	1,630,221
<b>2009</b>						
Total del año	1,277,099	6,581,600	3,880,884	821,451	1,266,285	1,431,273
<b>2010</b>						
De enero a junio	843,798	4,650,087	2,355,177	686,320	766,605	923,203

Período	Jabón, ceras, lubricantes y velas	Materias albuminoideas	Pólvoras, explosivos y cerillos	Productos fotográficos o cinematográficos	Productos de las industrias químicas
<b>2008</b>					
Total del año	677,250	220,717	566,809	3,380,427	677,250
<b>2009</b>					
Total del año	574,881	217,501	499,365	2,697,308	574,881
<b>2010</b>					
De enero a junio	329,877	128,240	268,133	1,644,046	329,877

NOTA: El criterio utilizado para la desagregación de los capítulos se basa en la selección de los productos de acuerdo a su importancia dentro de los flujos comerciales internacionales.

Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.



EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS SEGÚN CAPÍTULOS DEL SISTEMA ARMONIZADO DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS (MILLONES DE DÓLARES)

Período	Productos químicos inorgánicos	Productos químicos orgánicos	Productos farmacéuticos	Abonos	Extractos curtientes o tintóreos
<b>2008</b>					
Total del año	984,217	177,4134	1,304,607	617,199	546,656
<b>2009</b>					
Total del año	606,398	1,668,826	1,268,425	292,590	503,612
<b>2010</b>					
De enero a junio	456,130	1,186,666	816,952	210,784	323,170

Período	Aceites esenciales y resinoides	Jabón, ceras, lubricantes y velas	Materias albuminoideas	Pólvoras, explosivos y cerillos	Productos fotográficos o cinematográficos	Productos de las industrias químicas
<b>2008</b>						
Total del año	1,484,689	676,231	122,396	102,314	309,543	697,032
<b>2009</b>						
Total del año	1,785,160	613,932	109,829	80,377	275,242	601,461
<b>2010</b>						
De enero a junio	845,743	287,946	68,216	48,846	155,951	386,928

NOTA: El criterio utilizado para la desagregación de los capítulos se basa en la selección de los productos de acuerdo a su importancia dentro de los flujos comerciales internacionales.  
Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.



### 1.3 LA INDUSTRIA QUÍMICA EN EL MUNDO Y AMÉRICA LATINA

Para hablar acerca de la industria química en otros países se deben tener en consideración los datos disponibles más recientes que ayuden a ubicar a la industria química en su importancia económica a nivel mundial.

Las operaciones químicas existen en todas las industrias de transformación, considerando que su participación en la industria de transformación es variable. Un claro ejemplo es la industria de bebidas y alimentos con formación química. En todo el mundo se encuentran empresas que elaboran vino, azúcar, bebidas energéticas, cerveza y otras que se ocupan de la preservación de alimentos, todas ellas con procesos químicos y físicos. En las industrias extractivas, la intervención de las operaciones químicas es muy importante, como lo son el beneficio de metales, azufre, fluorita, y, sobre todo, el petróleo. Para esta última industria es importante señalar que las operaciones químicas tienen muy poca intervención hasta el momento de la refinación y la petroquímica básica. En las industrias textiles, de celulosa y papel, se piensa que la intervención de las operaciones químicas es menor; sin embargo, estas operaciones determinan la calidad de los productos finales. A veces la industria química nos proporciona productos nuevos que pueden deteriorar o mejorar las propiedades de los productos naturales. En conclusión, la industria química tiene una influencia muy importante en casi toda la industria de transformación: “El ritmo al que se incorporan los nuevos descubrimientos científico-técnicos a la industria química se ha visto claramente derivado de la magnitud de los recursos humanos y financieros dedicados a la investigación y el desarrollo. Las empresas más grandes y dinámicas de este ramo invierten una proporción mayor de sus recursos en la investigación que las pequeñas. Esta investigación se realiza, por lo general, en los países donde tiene su sede la casa matriz. El número de productos químicos de importancia comercial en la actualidad es superior a 10 000, sin considerar las variantes de productos de consumo final y las especialidades químicas, que son mucho más numerosas.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> GIRAL , José, et al. *La industria química en México*, Editorial Redacta. Págs. 24-25.



El crecimiento y la diversificación de la demanda de productos químicos están fuertemente relacionados con el crecimiento del producto nacional por habitante. Cuando este ingreso aumenta y sobrepasa cierta cantidad, algunos productos como el shampoo, jabones, pastas y sanitizantes, entre otros, aumentan en una proporción mayor que los ingresos. Esto ocurre debido a que los países de mayores ingresos son los que determinan los patrones de ingreso y de consumo, además de que en éstos se concentra la mayor parte las industrias químicas. Existen niveles aproximados que al ser sobrepasados aumentan considerablemente el consumo de productos químicos. Estos niveles son diferentes para cada país y se obtienen de acuerdo al desarrollo de cada uno.

La industria química y el empleo

Cifras del empleo a escala mundial

Las industrias químicas emplean a unos 14 millones de trabajadores en todo el mundo. Según la base de datos de la ONUDI para estadísticas industriales, se calcula que las cifras del empleo en el sector de los productos químicos industriales de las industrias químicas han pasado de 8,8 millones de personas en 1995 a cerca de 8 millones en 1999 (véase el gráfico que figura a continuación). Por tanto, la reducción del empleo parece ser una tendencia generalizada. Las cifras del empleo en Europa Occidental y América del Norte han disminuido a lo largo del último decenio, mientras que las de Asia, a excepción de Japón y de Oriente Medio, se han incrementado. Muchos países europeos fabricantes de productos químicos han perdido un importante número de puestos de trabajo en los diez años que precedieron el comienzo del siglo XXI.

En cuanto a las perspectivas en el ámbito mundial, se depende de una serie de factores para la evaluación de éstas en la industria química, lo que la hace más complicada de lo que parece. Estos factores son los precios mundiales del petróleo, los productos petroleros y otras materias primas, así como la tendencia interior y mundial del mercado de productos químicos.



---

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CONTABILIDAD DE COSTOS



## 2.1 CONCEPTO DE CONTABILIDAD.

“Es un conjunto sistemático de procedimientos, registros e informes estructurados sobre la base de teoría de la partida doble y otros principios técnicos. Persigue como objetivos esenciales mantener un detalle cronológico, sistemático y costeable de todas las operaciones que afecten el patrimonio de una empresa”.<sup>10</sup>

## 2.2 CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

La contabilidad de una empresa está dirigida a diversos usuarios, se divide en contabilidad financiera y contabilidad administrativa.

### CONTABILIDAD FINANCIERA

La contabilidad financiera tiene como propósito dar información al público de la situación económico-financiera de la empresa, sus resultados operacionales y el flujo de efectivo. El público que utiliza la información financiera de la empresa puede clasificarse en usuarios externos y usuarios internos.

USUARIOS INTERNOS: son las personas que trabajan dentro de la empresa y utilizan esta información de acuerdo a sus necesidades particulares, es decir, los que trabajan en la empresa manejan la información financiera de acuerdo a sus puestos de trabajo, objetivos, entre otros.

USUARIOS EXTERNOS: son personas que, de alguna forma, están relacionadas con la empresa. La información que se les presenta puede ser proyectada o histórica.

Se define a la contabilidad financiera como:

“Técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.”<sup>11</sup>

<sup>10</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 33

<sup>11</sup> PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS. *Boletín A-1. Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera*. 20. Ed. México, IMCP.



---

Otro concepto de la contabilidad financiera es:

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes externos, dando énfasis a los aspectos históricos y los principios de contabilidad generalmente aceptados”<sup>12</sup>

### CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La contabilidad administrativa es también conocida como contabilidad general, tiene orientación interna, se ocupa de la planeación y el control a través de proceso presupuestal, no presenta estructura única y dicha información no sale de la empresa.

La contabilidad administrativa proporciona información sobre las actividades de la empresa. Proporciona también información a los administradores para el correcto control de las operaciones que dirigen. La contabilidad administrativa es aquella que utilizan los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la empresa de acuerdo a las políticas, objetivo y metas preestablecidos, comparando el pasado con el presente de la empresa.

Una definición formal de la contabilidad administrativa:

“Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes de uso interno que facilitan las funciones de planeación, control y toma de decisiones de la administración.”<sup>13</sup>

La contabilidad de costos tiene técnicas y conceptos que son utilizados en la contabilidad financiera y en la contabilidad administrativa, ésta es la relación entre dichas contabilidades. Finalmente, la contabilidad de costos es una segunda gran rama de la contabilidad en general y surge cuando se tienen registros analíticos de los productos o servicios con los que cuenta la empresa.

---

<sup>12</sup> GARCÍA COLÍN, Juan. *Contabilidad de costos*. 2da, ed. México, McGraw-Hill. Pág. 5

<sup>13</sup> *Ibidem*. Pág. 6



## 2.3 INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD DE COSTOS.

En México, como en otros países, se viven cambios importantes: económicos, políticos, sociales y ecológicos, entre otros. Dichos cambios afectan a la sociedad y, por consiguiente, a las empresas. Los altos mandos se enfrentan con diversas situaciones que afectan directamente el funcionamiento de las empresas. Para combatir esto, los directores deben desarrollar sistemas de información confiables y oportunos. La forma y rapidez con que se tenga la información de los costos y gastos de la empresa puede ser el factor decisivo entre el éxito o fracaso de enfrentar dichas situaciones. Es por esta razón que nace la contabilidad de costos. La gerencia hace uso de ésta para la toma efectiva de decisiones, formulación de objetivos y obtención de información comprensible y útil para el costeo de los productos.

### 2.3.1 CONCEPTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.

“Es un área de la contabilidad que comprende la predeterminación, acumulación, registro, distribución, información, análisis e interpretación de los costos de producción, distribución y administración”<sup>14</sup>

### 2.3.2 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.

1. *Determinación del costo unitario.* La contabilidad de costos tiene como finalidad informar a los directores, administradores y gerentes de los diferentes departamentos de la empresa u organización, sobre los costos unitarios de producción para la correcta toma de decisiones, tales como planeación de las utilidades, fijación de precios de ventas, valuación de productos terminados o en proceso, reducir costos, entre otros más. El principal objetivo de la contabilidad de costos es determinar el costo unitario. Además de tener un papel muy importante en la toma de decisiones, la contabilidad de costos ayuda a las políticas de operación, es decir, ayuda a comprar materia prima en el momento y cantidad necesaria, elaborar el número ideal de productos y planear y dirigir adecuadamente.

---

<sup>14</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 39





2. *La información veraz, amplia y oportuna* es el segundo objetivo de la contabilidad. Es importante tener la información ordenada y sistemática del desarrollo y desenvolvimiento de la empresa, llevar un control de todos los ingresos y egresos en un período determinado y suministrar los informes de costos y operaciones adecuados, ya que esto facilita la planeación, permite la correcta toma de decisiones y ayuda a prever situaciones futuras atenuantes a la empresa.

3. *Control de las operaciones y gastos.* Las empresas competitivas son aquellas donde se manejan correctamente todas sus operaciones, se conocen perfectamente sus costos y gastos, sus procesos son eficientes y sus precios de venta son bajos. Por lo tanto, el correcto control de las operaciones efectuadas dentro de una organización o empresa, es gracias a una correcta contabilidad de costos.

#### 2.4 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE COSTOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para dar una idea del papel que funge el área de costos en la estructura organizacional, se definirá una herramienta administrativa llamada organigrama, cuyos objetivos son similares a los del área de costos.

Cuando una empresa crece, se ayuda de un organigrama para delimitar funciones, dividir sus departamentos, crear líneas de autoridad, indicar responsabilidades y definir su estructura organizacional.

El organigrama muestra las responsabilidades y funciones de los directores, gerentes y demás personal que labora dentro de una empresa u organización. Los objetivos de las empresas son colectivos, los individuos no pueden alcanzar estos propósitos por sí solos. Para lograr los objetivos colectivos, las personas involucradas dentro de una empresa u organización desarrollan diferentes actividades, las cuales se coordinan para el propósito deseado. “Un organigrama es una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal acerca de quién tiene autoridad sobre quién.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2da, edición, México. ECAFSA. Pág. 35.



Finalmente, la importancia de la contabilidad de costos radica en que, al igual que el organigrama, proporciona información cuantitativa y cualitativa a las personas encargadas de la toma de decisiones en cualquier área de la empresa. Son datos que proveen la información necesaria para conocer las necesidades, los resultados y el correcto funcionamiento de la empresa.

Uno de los principales problemas en las pymes es la confusión que existe para determinar sus costos, lo que genera que, la mayoría de las veces, el empresario fija el precio por la competencia, el sentimiento o simplemente porque así lo cree correcto, sin tener la certeza de que ese precio le generará utilidades. Además, en muchos casos no se consideran las mermas, empaques y traslados, lo que en muchas ocasiones va a generar pérdidas al negocio.

## 2.5 RELACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS CON OTRAS ÁREAS DENTRO DE LA EMPRESA.

*Producción.* La contabilidad de costos mide la eficiencia del departamento de producción en la asignación y transformación de materias primas en productos acabados. Esto se logra al cuantificar en forma individual el costo de cada uno de los productos que elaboró el departamento de producción.

*Administración.* Como se ha comentado anteriormente, la contabilidad de costos permite la toma correcta de decisiones. De igual manera, permite planear, controlar y detectar áreas que requieren de una reducción y control de costos. Además, la contabilidad de costos permite que las personas dentro de la empresa que fungen como administradores, conozcan y determinen costos unitarios, precios de venta y utilidades. Por otro lado, si la dirección decide realizar un nuevo producto, el contador de costos, junto con la administración, traduce las especificaciones del producto en costos estimados del material.

*Ventas.* La contabilidad de costos permite establecer si los precios de venta son competitivos, conocer los costos de lo vendido y los costos de producción.

*Finanzas.* Las acciones de financiamiento o de inversión deben ser tomadas en cuenta por el contador de costos al elaborar un estado de resultados de la empresa en un período determinado. La función principal del departamento de finanzas es invertir y asignar adecuadamente los recursos monetarios de la empresa, por lo que la contabilidad de costos influye en la toma de decisiones sobre maquinaria, equipos para la empresa y presupuestos.



*Recursos humanos.* El gerente de recursos humanos es la persona encargada de contratar personal altamente calificado, con aptitudes y habilidades para las vacantes. La contabilidad de costos toma un papel importante en el departamento de recursos humanos, ya que ayuda al gerente a calcular idóneamente los salarios y los métodos de pago, para que sean congruentes con las funciones que desempeña el personal.

## 2.6 ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a la perspectiva que se contemple, los costos pueden ser definidos de formas muy diferentes. Para este trabajo se tomó un concepto más general, el cual está en consonancia con el material de la contabilidad de costos. “Entenderemos por costos al conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un período determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento”<sup>16</sup>

Es necesario hacer una distinción entre costo y desembolso de efectivo o pago. Así por ejemplo, cuando se adquiere un producto por determinada cantidad, se dice que se hace un desembolso en efectivo, pero conforme transcurre el tiempo, este desembolso de efectivo se convierte en un costo, lo cual ocurre a través del cargo por depreciación.

Se puede decir que los costos tienen un origen común: las erogaciones. Éstas, a su vez, pueden beneficiar a uno o varios períodos posteriores a aquél en que se efectuaron. Dicho en otras palabras, los costos tienen dos fuentes de origen: cuando estas representan bienes o servicios para la empresa y las depreciaciones, consumos y erogaciones aplicadas en activos.

Por otro lado, los costos se pueden dividir en dos grupos: los de producción, que son los relacionados con la función manufacturera y los relacionados a las funciones de distribución, administración y financiamiento; en una idea más limitada, se les conoce como gastos.

---

<sup>16</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 18-19.



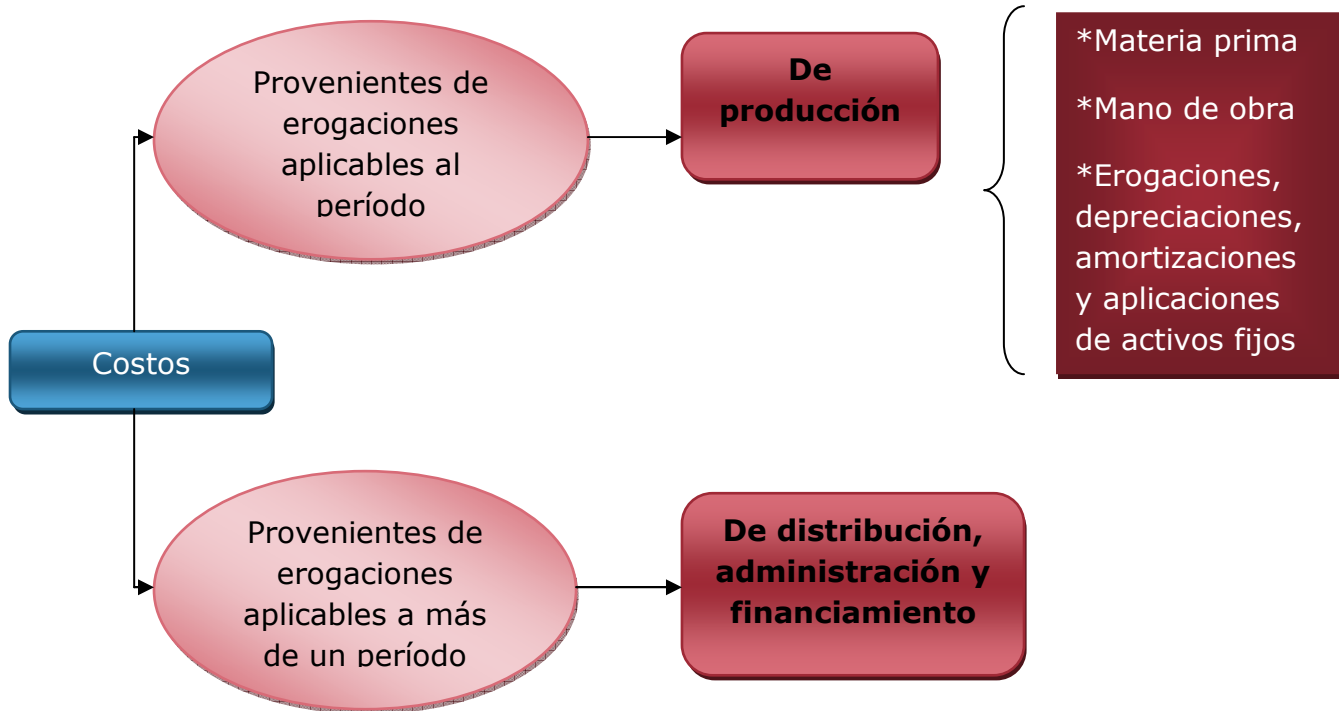
Para poder diferenciar estos dos grupos basta con observar el tratamiento contable y la función a la cual se le sujeta. Los costos de producción en primer término se incorporan a los valores manufacturados por la empresa, a diferencia de los gastos que se incorporan directamente a cuentas de resultados; esto no quiere decir que los costos de producción no se tomen en cuenta, sino que se consideran en el momento en que los productos se venden. En conclusión, la diferencia final entre costos de producción y gastos es sólo una cuestión de tiempo e importancia. “los costos de producción se aplican a los ingresos, mediata y paulatinamente, en tanto que los costos de distribución, administración y financiamiento se aplican a los ingresos inmediata e íntegramente”.<sup>17</sup>

Los costos de producción están conformados por tres elementos: la materia prima, la mano de obra y las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones de activos fijos. Para efectos de este trabajo, se analizarán los costos de producción, aunque es necesario hablar de los costos de distribución, administración, y financiamiento como panorama general y una ubicación más clara de los grupos fundamentales. Los costos de distribución, administración y financiamiento se clasifican de acuerdo a su actividad; son los correspondientes al almacenamiento, despacho, empaque y entrega de los productos terminados. Los costos de administración se relacionan directamente con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa. Los costos de financiamiento se refieren a la obtención de recursos ajenos a la empresa para el desarrollo de ésta, por lo que debe cumplir intereses sobre préstamos, en emisión de obligaciones, etc.

---

<sup>17</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Pág. 20

Anteriormente se comentó que los costos de producción se dividían en tres elementos, así como de los costos de distribución, administración y financiamiento. Para dar una idea más clara de la clasificación de éstos, se presenta el siguiente esquema:



### Materias primas<sup>18</sup>

Las materias primas son el elemento más importante en los costos de producción; son la parte inicial de actividad fabril de una empresa puesto que las materias primas son los bienes a transformar. Es importante aclarar que la materia prima, una vez adquirida, no representa un costo sino hasta el momento en que sale del almacén para ser manufacturada. Existen dos tipos de materia prima: la materia prima directa y la materia prima indirecta. La primera es la que está relacionada directamente con la producción del producto o grupo de productos estableciendo una identificación, en la segunda, por el contrario, no se puede establecer esa identificación. Por ejemplo, en una industria de muebles, cuando el departamento de producción o de ensamble solicita al almacén cierta cantidad de tabloncillos de dimensiones específicas para la elaboración de un lote de muebles, se dice que esta materia prima es directa; sin embargo, cuando el mismo departamento de producción o ensambles solicita pegamento o clavos para la unión de dichos

<sup>18</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969



tablones, se dice que es materia prima indirecta. El elemento distintivo entre materia prima directa e indirecta es la identificación o falta de identificación entre el material utilizado y las partidas específicas de artículos elaborados.

Lo ideal es que todos los materiales se identifiquen al salir del almacén, e inmediatamente se solicite que todo se documente, pero no siempre es así, ya que registrar clavos o pegamento, como en el ejemplo que se trató, llevaría un consumo de tiempo y papelería, lo cual no sería costeable y resultaría impráctico.

Esta identificación de materia prima directa e indirecta no es un concepto que se pueda generalizar en todas las empresas, ya que muchas veces es necesario considerar materia prima indirecta en directa por el grado de utilización. Es decir, retomando el ejemplo de la industria de muebles, si el pegamento utilizado es una cantidad considerable y que se consideraba como indirecto, es necesario tratarlo como directo.

Una vez precisada la distinción entre materia prima directa indirecta, es necesario aclarar que sólo la materia prima directa es la que conforma el primer elemento de los costos de producción, la mano de obra indirecta pasa a conformar el tercer elemento de los costos de producción, pero no por ello deja de ser importante. La razón de porqué sólo la materia prima directa es el primer elemento de los costos de producciones es clara, ya que a primera vista, cuando analizamos un producto, lo primero que identificamos es la materia prima que lo conforma, materia prima que fue transformada o se mantuvo en su estado natural.

Mano de obra <sup>19</sup>

Se denomina mano de obra a las prestaciones, sueldos y salarios de los obreros, administradores, gerentes, funcionarios y demás personal que presta sus servicios en la sección fabril de una industria.

Es claro e incuestionable que el factor humano es la parte esencial en la industria. Sin ella, las industrias no funcionarían por muy mecanizadas o automatizadas que pudieran estar. El factor humano es determinante en la producción; es el que interviene desde la dirección con sus trabajos de administración, resolución de problemas o a cuyos surgimientos se anticipa, hasta el trabajo que realiza el mozo encargado de las tareas diarias de aseo.

---

<sup>19</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969



Todo este conglomerado humano con su estructura propia es fundamental en el desarrollo de la empresa, pero al igual que en las materias primas, la mano de obra se puede clasificar en dos grupos: la mano de obra directa y la mano de obra indirecta.

Estos dos grupos son fáciles de identificar: son las personas que trabajan dentro de la empresa misma y las personas que trabajan en las cuestiones administrativas y de ventas. Dicho de otra manera, los salarios de las personas que trabajan directamente con la elaboración de cierta cantidad de artículo se denomina mano de obra directa, y el conjunto de salarios devengados por las personas cuya actividad por imposibilidad material, no se relacionan o se identifican con la elaboración artículos específicos.

Por ejemplo, el trabajo realizado por un panadero, un empacador o un cocinero, son actividades que se pueden identificar plenamente con la manufactura de cierta cantidad de artículos, sin embargo, los sueldos o salarios originados por el director y su secretaria, los gerentes de planeación o el mozo que asea la oficina y pasillos son actividades que no se relacionan directamente con la actividad fabril de la empresa. Nuevamente se aclara que esta clasificación no puede ser generalizada ya que, por ejemplo, si en una industria química el jefe de calidad se toma un tiempo considerable en la toma de muestras, sería necesario considerarlo como mano de obra directa y relacionarlo directamente con la manufactura del producto. Como se hizo con la materia prima, sólo la mano de obra directa pasa a constituir el segundo elemento del costo de producción y la mano de obra indirecta estará en el tercer elemento del costo de producción junto con la materia prima indirecta.

Diversas erogaciones, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones fabriles.<sup>20</sup>

Este es el tercer elemento del costo de producción. Es complejo y muchos de los expertos en la materia no han podido encontrar un término adecuado que relacione todo lo que denota este tercer elemento. Sin embargo, no por ello deja de ser importante. Una empresa industrial es una organización más o menos compleja que frecuentemente está incurriendo en erogaciones, mismas que a lo largo del tiempo se convierten en costos. Pero sólo las erogaciones incurridas en el período como: energía eléctrica, renta del edificio cuando no es propio, agua, calefacción, papelería, servicio telefónico e internet, correos, etc.; la mano de obra indirecta y la materia prima indirecta, las depreciaciones de activos fijos entre

---

<sup>20</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969



otros, son elementos necesarios para que la planta pueda funcionar, sin cuya participación no sería posible la producción de los productos que se desea fabricar.

Existe un común denominador entre estos elementos, el cual está constituido por su carácter indirecto en la manufactura de productos específicos. Previamente se mencionó que diversos especialistas no han encontrado un término que abarque todos los elementos, sin embargo, la denominación más generalizada, aunque no la más adecuada, es la de gastos de fabricación. Existen otras formas para referirse a éstos: “gastos indirectos”, “gastos de manufactura”, “gastos de producción”, “servicios de carga”, “carga fabril”.

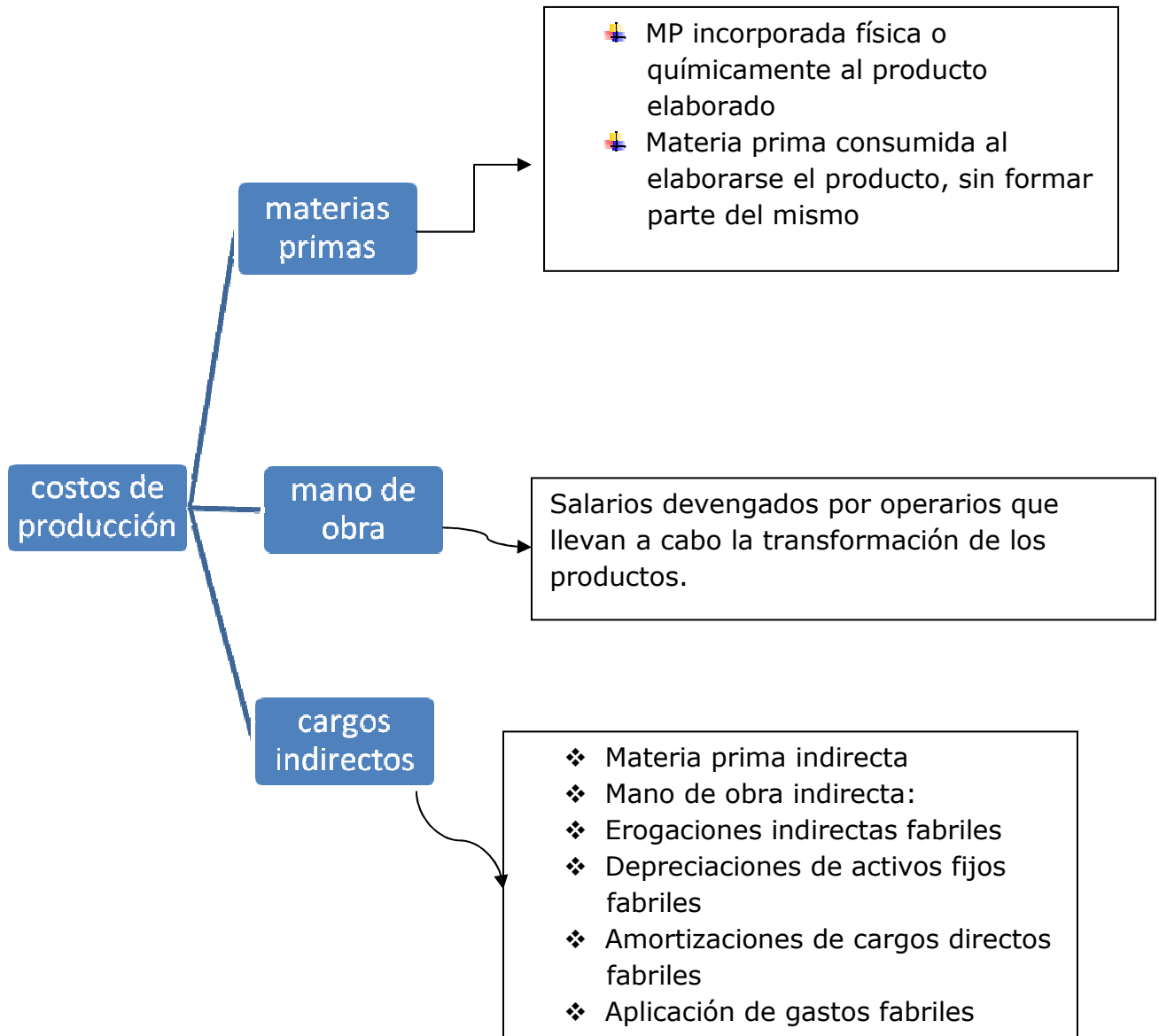
Fundamentalmente existen seis grupos principales en la clasificación de los cargos indirectos del período:

- ✚ Materias primas indirectas utilizadas
- ✚ Mano de obra indirecta empleada
- ✚ Erogaciones indirectas de fabricación
- ✚ Depreciaciones de activos fijos fabriles
- ✚ Amortizaciones de cargos diferidos fabriles
- ✚ Aplicaciones de gastos fabriles pagados por anticipado





En la siguiente tabla se muestra la clasificación general de los costos de producción.





---

## 2.7 CONTROLES PARA EL COSTEO DEL MATERIAL UTILIZADO.<sup>21</sup>

### COSTOS PROMEDIOS

Este procedimiento es más usual y sencillo. Está dividido en:

- Promedio simple
- Promedio ponderado

El promedio simple es una modalidad que prácticamente ha caído en desuso. El promedio simple consiste en determinar el promedio de ciertos costos unitarios de un lote específico. Una vez determinado ese costo, se procede a calcular todas las salidas hasta el momento de una nueva entrada de material. El promedio simple no toma en consideración la cantidad existente de material con costo distinto en el almacén. Dicho de otra forma, con el promedio simple se puede llegar a promediar una sola pieza en el almacén con determinado costo contra 1000 piezas en el almacén de diferente costo, por lo tanto, se originarían distorsiones en el costeo del material utilizado, por ello es que, como se mencionó al inicio, esta modalidad ha caído en desuso.

#### El promedio ponderado

Este procedimiento toma en cuenta unidades existentes en el almacén y unidades nuevas para obtener un costo promedio unitario. Es decir, cada vez que ingresa un lote específico de unidades al almacén, se divide entre el costo total del lote, pero tomando las unidades ya existentes en el almacén. Con esto, automáticamente se obtiene un costo promedio para el total de unidades del material que se trate. A este costo se valorizan las subsecuentes salidas de materiales además de realizar los ajustes por la falta de aproximación en el costo unitario; así que hasta que haya una nueva entrada de material con diferente costo se hará el ajuste de esta nueva entrada con lo ya existente en el almacén y generar un nuevo costo unitario promedio.

Este sistema es muy recomendable porque, además de su sencillez, tiende a erradicar ciertos cambios en los precios.

---

<sup>21</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969



---

### Primeras entradas primeras salidas

Este procedimiento se basa en la suposición de que los primeros materiales en adquirir y entrar al almacén o al área de producción son los primeros en venderse. Esto implica que al finalizar el período contable, las unidades quedan con los valores actuales o cercanos a los costos de reposición. Este procedimiento implica llevar un control obligado de los materiales que se han utilizado para que se ocupen los materiales en el orden cronológico como fueron adquiridos.

Es importante decir que este método provoca que el estado de resultados de un período determinado esté obsoleto o no actualizado, debido a que, cuando se obtiene el costo de venta, éste queda valuado con los importes de las primeras compras del período, sin tomar en cuenta el cambio de precios al final del período. De aquí el nombre de este método de valuación de inventarios “primeras entradas primeras salidas” o First in first out (FIFO) como se le conoce en los Estados Unidos de América.

### Últimas entradas primeras salidas.

El método UEPS o Last in first out (LIFO) a diferencia del método PEPS, que al final del período le da el valor a las primeras adquisiciones, este procedimiento asigna los costos a los materiales más recientes, siguiendo un orden inverso al de su entrada en el almacén. Si el almacén recibiera una partida específica de materiales, inmediatamente se le asignarían los costos correspondientes a esta última adquisición hasta el momento que se agoten o se obtuviera una nueva. Por lo tanto, el método PEPS y el método UEPS son medularmente opuestos en sus características

Este procedimiento es recomendable sólo cuando hay baja rotación de inventarios o cuando los cambios en los costos de adquisición tienen cambios en los costos de venta. Como se mencionó, en el método PEPS el estado de resultados no está actualizado ya que se valúan los costos con los importes de las primeras compras. En este método se valúan los costos con los importes de las compras de más reciente adquisición, lo que origina que el procedimiento relacione de mejor manera los costos vigentes con las ventas en curso.



## 2.8 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS<sup>22</sup>

El estado de costo de producción en una empresa productora se determina antes de obtener el estado de resultados. Este procedimiento determina el costo de los productos que se elaboraron, además del costo de vender éstos en un tiempo específico de tiempo.

El estado de costo de producción y ventas está conformado por tres partes principales:

- Costo de las materias primas empleadas en la producción.
- Costo de la producción terminada.
- Costo de producción de los artículos vendidos.

A continuación se muestra el siguiente esquema para determinar el costo de la materia prima utilizada:

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS POR EL MES DE "X"	
	INVENTARIO INICIAL DE MATERIAS PRIMAS
	<b>MÁS</b>
	COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS
	<b>IGUAL A</b>
	MATERIAS PRIMAS EN DISPONIBILIDAD
	<b>MENOS</b>
	INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS
	<b>IGUAL A</b>
	TOTAL DE MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS

Este cuadro muestra cómo obtener el costo de las materias primas utilizadas, pero esto sólo sería posible si no existiera materia prima indirecta, que es un hecho prácticamente imposible. Por ello, es necesario tomar en cuenta los materiales indirectos, así que la forma para obtener el costo total de las materias primas directas utilizadas en la producción es la siguiente:

<sup>22</sup> PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969



ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS POR EL MES DE "X"	
	<b>INVENTARIO INICIAL DE MATERIAS PRIMAS</b>
	<b>MÁS</b>
	<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS</b>
	<b>IGUAL A</b>
	<b>MATERIAS PRIMAS EN DISPONIBILIDAD</b>
	<b>MENOS</b>
	<b>INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS</b>
	<b>IGUAL A</b>
	<b>TOTAL DE MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS</b>
	<b>MENOS</b>
	<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS INDIRECTAS UTILIZADAS</b>
	<b>IGUAL A</b>
	<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS DIRECTAS UTILIZADAS</b>

De esta manera obtenemos un panorama general de las materias primas directas e indirectas durante un determinado período, además del movimiento de los inventarios que se ve reflejado en el inventario inicial y final

El segundo concepto, que conforma la estructura del estado de costo de producción y ventas, es el costo de la producción terminada, el cual, indudablemente, es el núcleo del concepto y está compuesto de la siguiente forma:



<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS DIRECTAS UTILIZADAS</b>
<b>MÁS</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA</b>
<b>IGUAL A</b>
<b>TOTAL DE MANO DE OBRA</b>
<b>MENOS</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
<b>IGUAL A</b>
<b>COSTO PRIMO DE LA PRODUCCIÓN PROCESADA</b>
<b>MÁS</b>
<b>CARGOS INDIRECTOS</b>
<b>IGUAL A</b>
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN PROCESADA</b>
<b>MÁS</b>
<b>INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO</b>
<b>IGUAL A</b>
<b>PRODUCCIÓN EN PROCESO DE DISPONIBILIDAD</b>
<b>MENOS</b>
<b>INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO</b>
<b>IGUAL A</b>
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA</b>

En el caso de las materias primas, la materia prima no puede ser únicamente directa. En el caso de la mano de obra, existe mano de obra indirecta. El cuadro anterior toma en cuenta la mano de obra de los supervisores en producción, de calidad, etc., que es considerada como indirecta.

En la fase final del estado de costo de producción y ventas, tenemos el costo de la producción vendida. En esta fase se toma en cuenta la parte de los inventarios de la producción en proceso. Es importante decir que no todas las empresas manejan este tipo de producción, ya que algunas suelen tener productos terminados en el mismo día que se inició su proceso.

Cuando se juntan las tres partes, obtenemos la forma completa del estado de costo de producción y ventas. En este se presenta de una forma general todo el movimiento fabril durante un determinado período de tiempo. Iniciando desde el movimiento de los materiales y continuando con la producción de éstos para finalizar en el almacén de productos terminados.



## ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS POR EL MES DE "x"

<b>INVENTARIO INICIAL DE MATERIAS PRIMAS</b>	
<b>MÁS</b>	
<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>MATERIAS PRIMAS EN DISPONIBILIDAD</b>	
<b>MENOS</b>	
<b>INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>TOTAL DE MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS</b>	
<b>MENOS</b>	
<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS INDIRECTAS UTILIZADAS</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS DIRECTAS UTILIZADAS</b>	
<b>MÁS</b>	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>TOTAL DE MANO DE OBRA</b>	
<b>MENOS</b>	
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>COSTO PRIMO DE LA PRODUCCIÓN PROCESADA</b>	
<b>MÁS</b>	
<b>CARGOS INDIRECTOS</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN PROCESADA</b>	
<b>MÁS</b>	
<b>INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>PRODUCCIÓN EN PROCESO DE DISPONIBILIDAD</b>	
<b>MENOS</b>	
<b>INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA</b>	
<b>MÁS</b>	
<b>INVENTARIO INICIAL DE PRODUCCIÓN TERMINADA</b>	
<b>IGUAL A</b>	
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN VENDIDA</b>	



## 2.9 ESTADO DE RESULTADOS

Es un estado financiero que también se conoce como estado de pérdidas y ganancias. El estado muestra ordenada y detalladamente los resultados obtenidos en un cierto período de tiempo. En él están involucrados los gastos, costos e ingresos. La primera parte consiste en todos los movimientos de compra y venta de mercancías para obtener una utilidad o pérdida en el período de tiempo. En la segunda parte corresponde analizar los gastos de operación para determinar el valor neto que debe restarse de la utilidad bruta, para obtener la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio. En la parte del ejercicio tenemos la utilidad neta antes de impuestos. El siguiente cuadro es un ejemplo del estado de resultados para un período específico de tiempo.

<b>VENTAS NETAS</b>
Menos
<b>Costo de los Servicios</b>
Tenemos
<b>UTILIDAD BRUTA</b>
Menos
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>
Tenemos
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>
Menos
<b>Gastos Financieros</b>
Más
<b>Productos Financieros</b>
Tenemos
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R Y P.T.U</b>





---

## 2.10 GENERALIDADES Y DEFINICIÓN DE VENTA.<sup>23</sup>

Existen muchas profesiones que existen desde la antigüedad y que han sido fundamentales para el desarrollo de la sociedad. La profesión de ventas es una de ellas, pues ha contribuido en gran parte al desarrollo de la civilización, siendo el punto de contacto entre culturas y pueblos antiguos, y la colonización de éstos.

En la antigüedad, las personas que fungían como comerciantes viajaban cientos de kilómetros para el intercambio de propiedades, artículos, ropa etc. Por ejemplo, los fenicios son conocidos en la historia como un pueblo mercantilista; sus vendedores viajaban meses enteros para llegar al lejano oriente y ofrecer cristalería y joyas en ese lugar. En varias partes del mundo se realizaban trueques que originaban que las civilizaciones fueran conociendo rasgos únicos de culturas que ellos no conocían. Con el paso del tiempo, esta actividad fue evolucionando. Para los siglos XVIII y XIX, las ventas personales habían cambiado debido a diversos factores, entre ellos la revolución industrial, las nuevas filosofías mercantilistas y el importante nacimiento del capitalismo.

La imagen del vendedor ha cambiado, los vendedores ya no realizan largos viajes ni se exponen a diversos peligros como en la antigüedad. Hoy por hoy, esta actividad sigue siendo un trabajo duro, pero ya es desarrollado bajo un proceso sistematizado.

La venta es una actividad conformada por un vendedor y un comprador, el vendedor ofrece un producto o servicio a un precio determinado y condición de pago. Por otro lado, quien funge como comprador acepta el pacto bajo las condiciones establecidas.

---

<sup>23</sup> ANDERSON R. *Administración de ventas*. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición.



---

La definición formal de venta es la siguiente:

La venta es cualquier actividad empresarial, cultural, deportiva, social, entre otras, que implica la relación entre una parte receptora del servicio o producto y otra que lo suministra bajo condiciones que se negocian para que exista un acuerdo de ambas partes. La venta es un proceso llamado de negociación. Para que se dé una venta, tiene que haber un producto o servicio de por medio, y el cliente paga por el precio que se establece por parte del vendedor. Incluso sabiendo esto, la venta va más allá; es decir, la persona que se desenvuelve como vendedor debe desarrollar la habilidad para persuadir y convencer al comprador de que su producto o servicio es la mejor opción que puede elegir.

## 2.11 EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Es un departamento que la mayoría de las veces pertenece al departamento de mercadotecnia. El departamento de ventas es el encargado de realizar las ventas de productos o servicios que ofrece una organización. La persona responsable de este departamento, en este caso el director de ventas, tiene como función crear un ambiente de desarrollo, elaborar y coordinar las estrategias de ventas, además de reclutar, seleccionar y entrenar vendedores, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

### 2.11.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

El departamento de ventas tiene como función principal generar ingresos para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, el departamento de ventas no es sinónimo de gerente de ventas o vendedor; cada parte antes mencionada tiene su propio marco de funciones y aun cuando la función del gerente de ventas y el vendedor sea vital para la generación de ingresos, sus responsabilidades y actividades deben estar delimitadas.

El gerente de ventas debe administrar la función de ventas; dicho de otra manera, debe planear, organizar y dirigir el plan estratégico de ventas. Entre las funciones que el gerente de ventas debe desempeñar se encuentran las siguientes:



- Reunirse mensualmente con la fuerza de ventas, con el fin de recabar información y concluir si se han llevado o no los objetivos del departamento de ventas.
- Realizar un presupuesto de ventas
- Reclutar, seleccionar y dirigir a los vendedores.
- Crear un ambiente de trabajo idóneo para el desempeño de la fuerza de ventas.
- Medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Establecer políticas y/u objetivos específicos, así como el desarrollo de estrategias de ventas
- Llevar un control actualizado de la lista de precios, además de llevar un reporte de gastos y ventas mensualmente.

Actualmente, el nuevo profesional de ventas tiene nuevas funciones, actividades, responsabilidades y habilidades mejor desarrolladas. Su trabajo, a diferencia del vendedor antiguo, no se ve de manera simplista. Es importante decir que estos nuevos vendedores son poseedores de una mejor preparación técnica y de conocimientos que los identifican como profesionales.

Como se mencionó anteriormente, las funciones del gerente de ventas y el vendedor son vitales para el departamento de ventas. Por ello, se mencionaron algunas de las actividades a desempeñar por el gerente de ventas. A continuación se muestra un enlistado que contiene siete actividades o funciones<sup>24</sup> del vendedor. Cabe mencionar que las funciones que se muestran no se pueden generalizar en cualquier empresa, sin embargo, son la base para el puesto del vendedor.

---

<sup>24</sup> LLAMAS, José Ma. *Estructura científica de la venta: Técnicas profesionales de venta*, 2da Edición., Limusa-Noriega Editores, México, 2004, pág. 377.



FUNCIÓN	ACTIVIDADES
<b>De ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar labor de prospección</li><li>➤ Realizar visitas</li><li>➤ Llevar a cabo entrevistas de venta</li><li>➤ Crear una curiosidad inicial en el prospecto</li><li>➤ Explicar claramente los puntos de venta</li><li>➤ Contestar preguntas y desvanecer objeciones</li><li>➤ Explicar normas de la empresa</li><li>➤ Facilitar el cierre oportuno</li></ul>
<b>De servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cerciorarse del funcionamiento, servicio y beneficios del producto vendido</li><li>➤ Informar fallas y quejas sobre el producto, el servicio o la administración</li><li>➤ Atender solicitudes de crédito</li><li>➤ Atender pedidos especiales</li><li>➤ Tomar nota de las devoluciones y cancelaciones</li></ul>
<b>De manejo de territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Estudiar la zona para su mejor cobertura</li><li>➤ Preparar itinerarios y planear el trabajo</li><li>➤ Adecuar el esfuerzo al potencial del prospecto a tratar</li></ul>
<b>De promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Distribuir folletos, impresos, boletines, informativos</li><li>➤ Tomar parte en ferias, exposiciones y exhibiciones</li><li>➤ Descubrir nuevas indicaciones con respecto al producto</li><li>➤ Hallar y atender nuevos sectores de mercado</li></ul>
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Preparar un informe diario de trabajo</li><li>➤ Investigar las ventas perdidas y sus causas</li><li>➤ Cooperar con los cobros de clientes morosos</li><li>➤ Preparar fichas de prospectos</li><li>➤ Colaborar en los pronósticos de ventas</li></ul>



<b>De cultivo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Atender juntas del departamento de ventas</li><li>➤ Asistir a sesiones de capacitación</li><li>➤ Mantenerse al día en los avances de la profesión mediante lectura especializada</li><li>➤ Asistir a conferencias, convenciones, congresos, cursos y seminarios de mejoramiento y actualización profesional</li></ul>
<b>De relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aconsejar, guiar y asesorar a los prospectos</li><li>➤ Mantener lealtad y respeto a la empresa</li><li>➤ Estrechar lazos de compañerismo</li></ul>

### 2.11.2 PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La planeación es el primer paso del proceso administrativo. Consiste en fijar un rumbo, estableciendo una serie de pasos para alcanzar los resultados deseados. Con la planeación se obtienen muchos beneficios en el departamento de ventas: se mejora el ambiente laboral, se coordinan y mejoran los esfuerzos realizados por la fuerza de ventas, se establece una mejor dirección y se enfocan los esfuerzos organizacionales. Además, con la planeación se logran identificar a tiempo las desviaciones para la toma de decisiones correctivas.

La planeación exige, como primer paso, el establecimiento de objetivos y metas para decidir sobre un curso de acción para lograr la satisfacción de las expectativas futuras. Para planear adecuadamente el departamento de ventas, el gerente debe de establecer el curso o camino correcto que ha de seguirse; para que esto sea posible, el gerente debe establecer principios que habrán de orientarlo, así como la serie de pasos a seguir y el tiempo determinado para su realización. Las políticas y procedimientos que se llevarán a cabo deben estar por escrito para que se sepa lo que se va a hacer y cómo se hará.

Las políticas son enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina; éstas permiten a los gerentes de ventas centrar su atención en las tomas de decisiones más importantes y evitan que se hagan las mismas preguntas una y otra vez. Por otro lado, cuando se hace la devolución de un producto, se tiene que seguir una serie de pasos para asegurarse que la transacción se realice de forma adecuada; a esta serie de pasos se le denomina procedimientos.



### 2.11.3 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La estructura organizacional es una pieza importante en el desempeño de la fuerza de ventas, puesto que de la organización depende el logro de los objetivos y metas, la forma en cómo se responde a las necesidades del mercado y la eficiencia y eficacia con que se trabaja. La estructura organizacional dentro del departamento de ventas puede llegar a ser la clave del éxito o fracaso en el mismo.

Para la organización se deben tomar en cuenta diversos factores como: ubicación de los clientes, número de empleados de la fuerza de ventas, tipo de clientes, necesidades de los clientes, entre otros. Estos factores determinan la dificultad y naturaleza de la organización. Expertos en la materia coinciden en que el departamento de ventas se organiza en cuatro factores o clases:

- ❖ Geográfica
- ❖ Orientada al producto
- ❖ Por funciones
- ❖ Al mercado

El primer factor o clase se vislumbra en una organización donde sus actividades se centran en ventas directas dentro de un territorio. Este tipo de organización no es idónea cuando los clientes se encuentran aglomerados en un mismo espacio geográfico sino cuando estos se encuentran dispersos. Dicho de otra manera, los clientes de una misma región presentan ciertos aspectos culturales y regionales similares, lo que no justifica una atención especial, pero a los que se encuentran dispersos, se les marcan diferencias regionales y culturales, por lo tanto, estos aspectos no pueden ser omitidos.

La segunda clase de organización nace cuando existen líneas de producto diversificadas y complicadas, lo que da lugar a una atención personal justificada. Es decir, las actividades y esfuerzos de ventas se centran en marcas determinadas o artículos específicos.

La tercera clase de organización del departamento de ventas es por funciones. En la empresa donde existe este tipo de organización no hay una gran variedad de productos o éstos tienen características similares, pero para las actividades de la fuerza de ventas se requiere de habilidades especiales, lo que conlleva a que la fuerza de ventas se centre en tareas especiales como el desarrollo de nuevas cuentas o el mantenimiento de los clientes actuales.



Por último está la organización orientada al mercado. Ésta se da cuando los productos son comprados por clientes con necesidades específicas y los productos son adquiridos en múltiples combinaciones. Debido a esto, la fuerza de ventas concentra su atención en determinado tipo de clientes o industrias.

La organización orientada al mercado tiene dos clasificaciones: la organización por canales de distribución y la organización por cuentas nacionales o importantes. El primer tipo de organización abarca las farmacias, supermercados, tiendas, etc., todos éstos son distintos canales de distribución, lo que origina que la empresa aplique diferentes estrategias de precios. La organización por cuentas nacionales o importantes es utilizada cuando los clientes de una compañía centralizan la compra en oficinas nacionales o regionales.

#### 2.11.4 INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se deben obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan. Cuando se realiza esto, se habla de integración.

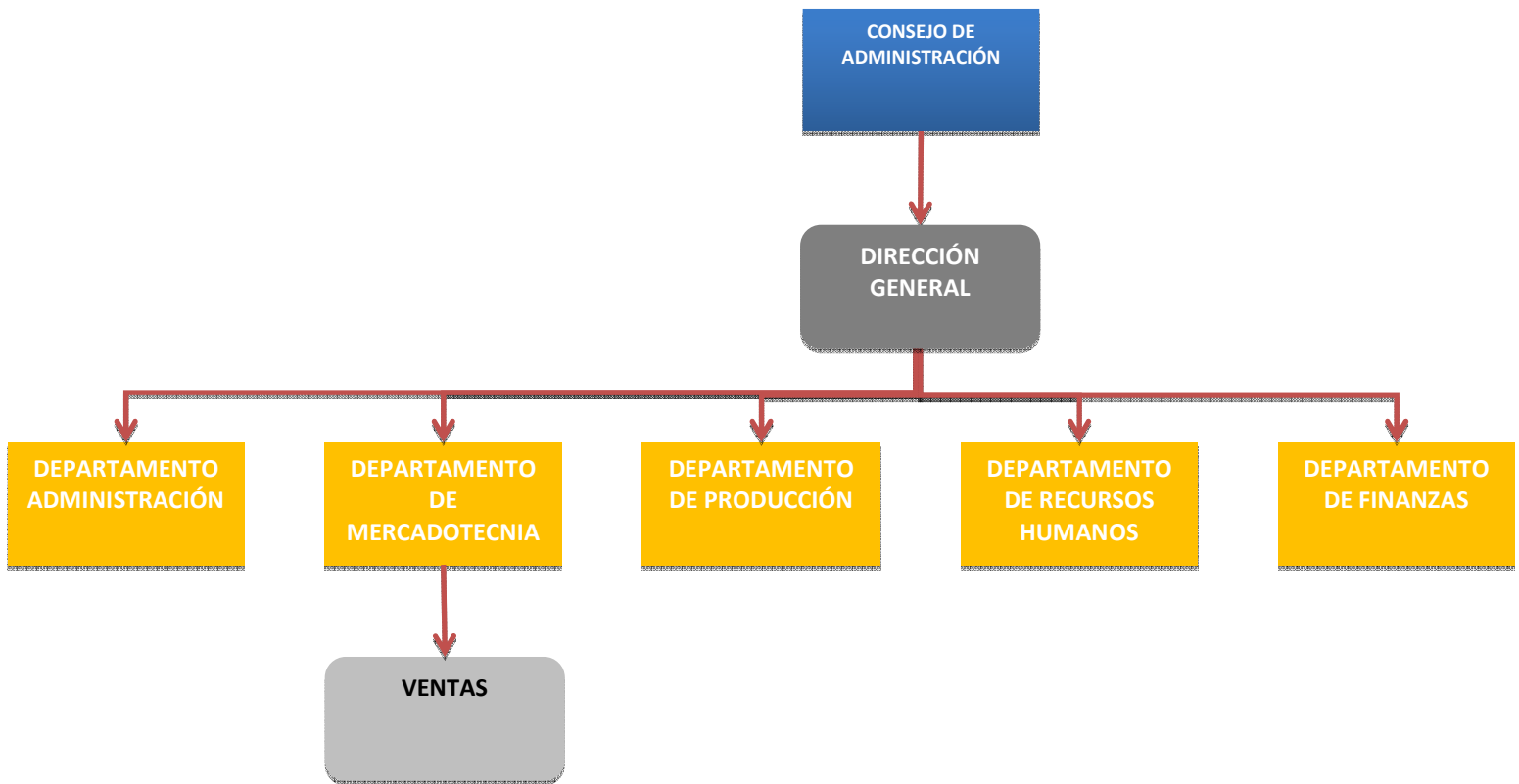
La integración del elemento humano implica una selección, entrenamiento, supervisión y evaluación del grupo de vendedores. Para lograr la integración se debe tomar en cuenta que las personas que se integrarán al departamento deben adecuarse a los objetivos de éste y no adecuar los requerimientos del departamento a las personas. Para este fin se debe llevar a cabo un adecuado reclutamiento y selección de los elementos, y después una articulación y desarrollo de las cualidades innatas de los nuevos trabajadores, o de los que ya laboran en el departamento.

La capacitación es un elemento importante de la integración de personal de ventas. La capacitación permite el mejor desempeño del departamento de ventas, gracias a que la capacitación impartida al personal permite que los trabajadores ejecuten sus actividades con mayor eficiencia y eficacia. También permite que los trabajadores se desarrollen dentro de la empresa, mejoren sus aptitudes y habilidades, y ocupen mejores puestos sin ninguna dificultad gracias a su mejor preparación.



### 2.11.5 LUGAR QUE OCUPA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA ORGANIZACIÓN.

El departamento de ventas regularmente se encuentra dentro del departamento de mercadotecnia, aunque en ocasiones la ubicación puede variar. Como se puede observar en el organigrama de abajo, el área de ventas está dentro del departamento de mercadotecnia, a su vez, el departamento de mercadotecnia conforma una de las cinco áreas fundamentales que integran una empresa, pero es importante decir que también es válido si una empresa requiere que al organigrama se anexe un departamento más.



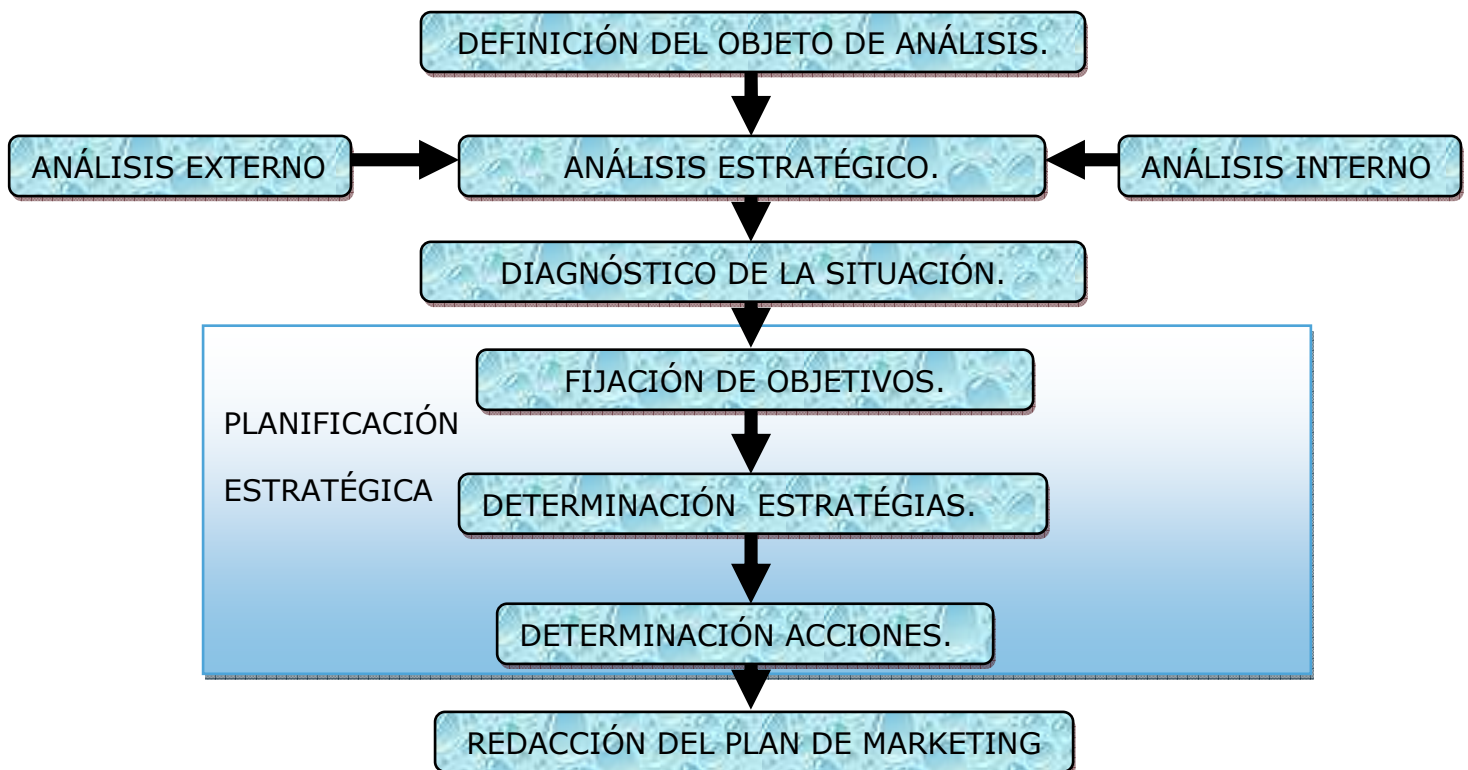


## 2.12 PLAN DE MARKETING<sup>25</sup>

El plan de marketing es un documento escrito donde se presentan de forma estructurada los objetivos comerciales que se quieren alcanzar en un determinado período de tiempo, en el documento se muestran las acciones y estrategias a seguir para el logro de estos objetivos. El plan de marketing es como un guión de película: el guión de cine muestra los argumentos y acciones a seguir de cada uno de los actores y el plan de marketing muestra los argumentos y acciones a seguir de los miembros del departamento de marketing.

La elaboración del plan de marketing no es puntual ni administrativo, sino que requiere de un análisis previo, reflexión y toma de decisiones. El siguiente cuadro muestra de forma general cada una de las etapas que conforman la elaboración de un plan de marketing.

### ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.



<sup>25</sup> EDUCAMARKETING. Guía para la elaboración de un plan de marketing.2005  
<http://www.golnotas.com/pdf-GUÍA-PARA-LA-ELABORACIÓN-DE-UN-PLAN-DE-MARKETING/>



---

## ETAPA 1: DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS.

El objeto de análisis de un plan de marketing puede ser:

- ✚ Plan de marketing de producto. Este puede ser un producto, una marca o una línea de producto concreta de una empresa. El plan de marketing de producto puede aplicarse para un producto que ya está en comercialización o para el lanzamiento de uno nuevo.
- ✚ Plan de marketing general. Es el conjunto de la actividad de marketing de la empresa.
- ✚ Plan de marketing sectorial. Se refiere a la totalidad de un sector económico, un mercado o un segmento de mercado.

Una vez considerado el objeto de análisis del plan se debe delimitar claramente el ámbito geográfico, es decir, se debe especificar qué tipo de sector abarcará el plan de marketing (regional, mundial, nacional, etc.). Para el ámbito temporal existen dos opciones: la primera es el plan anual de marketing que, como su nombre lo dice, suele abarcar un año de tiempo y generalmente se basa en un plan estratégico previamente elaborado. La segunda opción oscila entre los dos y tres años; a esta opción se le conoce como plan estratégico de marketing

## ETAPA 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN.

Para este paso ya se conoce el objeto de análisis del plan de marketing. El plan de marketing debe partir de una investigación previa del objeto de análisis. Esta investigación pretende conocer la situación actual del objeto de análisis. Para realizar de manera adecuada el proceso de análisis se sugieren los siguientes pasos:

1. Determinación de las variables a analizar: se debe reflexionar sobre qué información es relevante, con el objetivo de conocer la situación actual, evolución y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Este paso es importante y requiere de un máximo cuidado, ya que muchas veces, cuando no se realiza una correcta identificación de las variables y se valora el resultado final, este puede ser irrelevante o carecer de información. En el caso de que las personas a cargo del plan de marketing no sean expertos en el objeto de análisis del plan, se hará un listado de variables que se deberá entender como provisional y que será retroalimentado según como se avance en las etapas del proceso.



---

Las variables son internas y externas.

VARIABLES EXTERNAS:

- Análisis del macro-entorno.
- Análisis de la demanda.
- Análisis del comportamiento de los clientes.
- Análisis de la estructura competitiva.

VARIABLES INTERNAS:

- Aspectos productivos.
- Aspectos comerciales.
- Aspectos organizativos y financieros.
- Actitudes de la dirección.

2. Determinación de las fuentes de información: cuando se han identificado las variables de interés, es importante definir los medios para obtener la información relacionada con las variables. Las opciones son las siguientes:

- Fuentes secundarias: la mayoría de las veces la información suele estar en una base de datos, información recopilada en registros, o estudios previos
- Fuentes primarias: es información que es generada a través de encuestas, observación y/o juntas de trabajo de personas relacionadas con las variables de interés.

3. Procesamiento y análisis de los datos: una vez que la información ha sido recopilada se debe registrar en una base de datos que muestre los resultados básicos obtenidos. Para llevar esto a cabo se recomienda el uso de sistemas informáticos.



---

### ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

En esta etapa ha sido obtenida la información relacionada a las variables de interés que conciernen al objeto de estudio del plan. Por consiguiente, se debe realizar un proceso de reflexión por parte de las personas responsables del plan de marketing, esto con el objetivo de identificar todo lo implicado a la situación actual y los cambios que se pueden presentar en la evolución futura del objeto de análisis. Para poder efectuar este proceso de reflexión se recomienda utilizar una herramienta llamada “análisis FODA” identificando:

- Las amenazas: aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en el seguimiento de los objetivos que se establezcan.
- Las oportunidades: aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en el seguimiento de los objetivos que se establezcan.
- Las debilidades: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.
- Las fortalezas: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

### ETAPA 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En esta etapa, el equipo responsable del plan de marketing realiza un conjunto de decisiones relativas al futuro del objeto de análisis:

- ❖ Fijación de objetivos comerciales: consiste en elaborar los objetivos que se desean alcanzar durante el tiempo de vigencia del plan de marketing, entre los objetivos se pueden encontrar los objetivos de venta que se definen en términos de venta (facturación o ingresos), los objetivos de rentabilidad y los objetivos comerciales cualitativos, tales como la satisfacción del cliente, la percepción de la imagen, la calidad, etc.



- ❖ Determinación de las estrategias comerciales: se trata de indicar la forma en que se lograrán los objetivos en la etapa anterior. Por mencionar algunas estrategias están:
  - I. Estrategia de segmentación (público preferente al que se dirige la empresa)
  - II. Estrategia de posicionamiento (imagen corporativa)
  - III. Estrategias de producto y marca (productos novedosos o personalizados)
  - IV. Estrategias de precio (precios atractivos al cliente)
  - V. Estrategias de distribución (entregas de producto a tiempo)
  
- ❖ Determinación del programa de acciones: consiste en indicar los medios o acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos establecidos previamente. Para definir correctamente una acción se deben encontrar respuestas a preguntas tales como: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo. Para la realización de esta actividad se recomienda utilizar un diagrama de actividades o cronograma de actividades.

#### ETAPA 5: REDACCIÓN DEL PLAN.

Después de haber establecido lo que se quiere, cómo lograrlo y en cuánto tiempo, es necesario documentar el plan de marketing. No existe una estructura general que se pueda seguir para elaborar un plan de marketing, esta debe ser propuesta por el equipo responsable. El documento debe contener toda la información necesaria, clara y fácil de manejar, puesto que no será un documento administrativo sino un documento que oriente en el futuro a los directivos. No hay un tamaño óptimo; el documento debe ser lo bastante largo como para que el lector cuente con lo estrictamente necesario, y lo suficientemente corto para evitar ser reiterativo. Además, se recomienda una redacción homogénea y utilizar gráficos o imágenes para hacerlo más atractivo.



---

### 2.13 IMAGEN CORPORATIVA.

La imagen corporativa define a una empresa, se refiere a cómo se percibe una empresa, lo que la simboliza y la lleva a posicionarse en el mercado. Una buena imagen corporativa crea reconocimiento y un mayor índice de ventas en cualquier tipo de negocio. Además una buena imagen corporativa le da competitividad a una empresa, otorgándole la fuerza visual necesaria para sobresalir de la competencia.

Es importante decir que las empresas van más allá de la producción y comercialización de productos: tienen una responsabilidad social. Una de las partes que conforman la imagen corporativa es el logotipo. El logotipo de una empresa se irá quedando en la mente de los consumidores, por lo que cuando se piense en algo referente al producto de dicha empresa, inmediatamente el consumidor pensará en el logotipo de la empresa como una opción. Es aquí cuando entra la responsabilidad social de las empresas: aquellas que estén comprometidas con la sociedad y de buena reputación en su sector, son las más atractivas para los consumidores.

Como se comentó anteriormente, uno de los elementos que conforman la imagen corporativa es el logotipo, pero también se encuentran elementos tales como: eslogan, nombre, emblema, entre otros.

### 2.14 MERCADO META.

El mercado meta es aquel segmento de mercado donde determinada empresa decide comercializar sus productos o dirigir sus servicios para la obtención de una utilidad o beneficio. El mercado está lleno de segmentos de mercado, es decir, los compradores tienen diversas costumbres de compra, son demasiado numerosos o demasiado dispersos, lo que hace necesario dividir al mercado por segmentos. Los empresarios hoy en día reconocen que no se puede abarcar por completo el mercado, por ello es necesario dirigir sus esfuerzos a determinado tipo de consumidores, para que se les pueda servir mejor y con mayor provecho. A continuación se presentan algunas definiciones formales para el mercado meta.



---

*Un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.*

**Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing"**

*La parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar.*

**Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"**

Un aspecto importante de no seleccionar correctamente el mercado meta, es que no siempre se puede tomar decisiones congruentes respecto a los productos que la empresa comercializa, las herramientas de promoción que utiliza, los canales de distribución que emplea y uno de los aspectos más importantes, el precio de venta que se plantea a los consumidores. Todo esto es decisivo para que una empresa u organización sea atractiva y competitiva en el mercado.

En la práctica, el mercado meta toma su importancia cuando las empresas no están conformes con sus ventas y realizan acciones como: atraer más consumidores reduciendo requisitos al momento de conceder créditos, expandir la zona de distribución o aumentar las actividades de promoción. Lo ideal es que una empresa defina el mercado meta previamente a iniciar operaciones, por lo cual, los siguientes puntos son recomendables para definir el mercado meta<sup>26</sup>.

- *Primera Norma.-* El *mercado meta* debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.
- *Segunda Norma.-* Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el *mercado meta* y los recursos de la empresa u organización.
- *Tercera Norma.-* Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.
- *Cuarta Norma.-* Se deben buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre a un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

---

<sup>26</sup> PHILIP, Kotler. *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. Prentice Hall.



## 2.15 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El análisis y descripción de puestos permite llevar a cabo las diversas funciones dentro de una empresa. Varios autores manejan diversas definiciones para el análisis y descripción de puestos, entre las definiciones están:

- ⊕ “Es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente”<sup>27</sup>
- ⊕ “Es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito”<sup>28</sup>

Con base en lo anterior, se concluye que el análisis y descripción de puestos es un proceso sistemático que busca detallar las actividades y requerimientos de un determinado puesto. Es importante mencionar que se debe contar con aspectos importantes previos para la realización del análisis y que además estos puntos constituyen la base del análisis. Los aspectos son:

- ℓ Que este perfectamente identificado y definido el puesto determinado dentro de la organización.
- ℓ Conocer claramente la vinculación con otros puestos dentro de la empresa.
- ℓ Saber las actividades primordiales, generales, objetivos del puesto y proyección que tenga dentro de la empresa.
- ℓ Habilidades y aptitudes necesarias para el desarrollo óptimo del puesto de trabajo.

Después de haber considerado estos aspectos, es claro que la realización del análisis es un poco compleja y que demanda a la persona responsable del análisis un dominio preciso de diversos métodos de investigación y análisis. A continuación se muestran algunos métodos para el análisis de puestos.

- Observación. El analista observa la operación en marcha y mediante esto, registra las aptitudes y habilidades necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo.

<sup>27</sup> SÁNCHEZ, B. *Técnicas de administración de recursos humanos*. México. Limusa. 1993

<sup>28</sup> ARIAS, K. A. *Administración de recursos humanos*. México. Trillas. 2000





- Entrevistas. Este método se aplica cuando el puesto de trabajo ya es desempeñado. La persona que actualmente está en el puesto de interés, actúa como su propio observador, analizando y registrando todas las actividades que se llevan a cabo y los recursos cualitativos y cuantitativos necesarios para el desempeño de dichas actividades.
- Elaboración de diarios. Son datos registrados de períodos prolongados, los cuales proporcionan una imagen más confiable de la naturaleza del puesto de trabajo.
- Incidentes críticos. Esta técnica requiere de mucha participación de las personas con cargos administrativos o de gerencia dentro de la empresa, es decir, la persona encargada de la realización del análisis se reúne con los directivos de la empresa, para que de forma conjunta se discuta sobre las características y requisitos del puesto de trabajo.

El análisis y descripción de puestos es una herramienta administrativa que evita la multiplicidad de funciones, que se contrate de forma incorrecta, evita el absentismo laboral y disminuye el número de accidentes profesionales, entre otros; por otro lado, otorga grandes beneficios:

Para la empresa:

- ✓ Repartir y establecer de mejor manera las cargas de trabajo.
- ✓ Sirve como base para un sistema técnico de ascensos
- ✓ Indicar las lagunas de trabajo dentro de la organización.
- ✓ Tomar decisiones relacionadas al puesto de trabajo sobre bases firmes.

Para los supervisores:

- ✓ Brinda conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia.
- ✓ Otorga la posibilidad de exigir a cada trabajador lo que se debe hacer y cómo hacerlo.
- ✓ Colocar al trabajador en el puesto adecuado, de acuerdo a sus aptitudes y habilidades.

Para el trabajador

- ✓ Le permite conocer con precisión sus funciones de trabajo.
- ✓ Señala sus fallas y aciertos, resalta sus méritos y colaboración.



---

## 2.16 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o por sus siglas en inglés SWOT, es un análisis muy simple y claro, pero detrás de su simpleza se encuentran conceptos fundamentales de administración, conceptos que arrojan un diagnóstico de la situación de la empresa u organización, además, este diagnóstico preciso ayuda a la correcta toma de decisiones acordes con las políticas u objetivos formulados.

Cualquier persona puede realizar un análisis FODA siempre y cuando tenga la capacidad de distinguir lo externo de lo interno, lo bueno de lo malo y lo relevante de lo irrelevante.

Lo externo de lo interno: Distinguir entre el adentro y fuera de la empresa no es fácil. La clave es conocer un sistema en su totalidad y distinguir los límites del mismo. Para esto se debe tener en consideración, no la disposición de los factores, sino el control que tenga sobre ellos. Lo que me afecta y puedo controlar es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente externo.

Lo bueno de lo malo: El competitivo ambiente de los negocios está lleno de sorpresas, engaños, maniobras, etc. La forma en cómo se desenvuelve la empresa también puede llegar a ser afectada y cambiar de un momento para otro. Por ello es importante que la persona que realiza el análisis FODA sepa diferenciar lo positivo de lo negativo, aparentemente esto no debe presentar ningún problema, pero muchas veces, algunas situaciones pueden pasar desapercibidas. Por ejemplo, la fortaleza de tener a ese empleado versátil y sagaz puede convertirse en una debilidad si se va de la empresa o, peor aún, si se va con la competencia. Por otro lado, la debilidad de tener a un empleado que pronto se jubilará, puede verse como una fortaleza demasiado tarde cuando la empresa se da cuenta de que se dependía de él, ya que era el único que sabía dónde estaban las cosas y cómo hacerlas.

Lo relevante de lo irrelevante: No todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico, esto es la relevancia. En este aspecto la persona que realiza el análisis utiliza meramente el sentido común. Además distinguir lo relevante de lo irrelevante es un filtro que disminuye nuestro universo de análisis, por ello, la relevancia depende de dónde estemos parados, es decir, quien hace un análisis debe conocer el negocio.



El análisis está conformado por cuatro variables, donde dos de éstas son externas y dos son internas a la empresa. Las dos variables internas a la empresa permiten actuar directamente sobre ellas, la dos restantes son muy difíciles de modificar.

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
<b>EXTERNAS</b>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INTERNAS</b>	FORTALEZAS	DEBILIDADES

La habilidad y sagacidad del empresario debe convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas. Las fortalezas son todas aquellas variables positivas para la empresa. Son las capacidades con las que cuenta la empresa y éstas, a su vez, colocan a la empresa en una posición privilegiada frente a su competencia. Las oportunidades son factores que permiten obtener ventajas competitivas, son factores explotables, positivos y favorables que se encuentran en el exterior, donde se desarrolla la empresa. Las debilidades son factores que, al igual que las fortalezas, son internos, la diferencia radica en que las debilidades no son factores positivos. Las debilidades implican una posición desfavorable ante la competencia, éstas pueden ser habilidades que no se poseen, falta de recursos, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Por último, las amenazas son factores externos negativos a la empresa, estas situaciones desfavorables que no dependen de la empresa sino del entorno donde se desenvuelve, pueden llegar a ser perjudiciales en la permanencia de la organización.



---

## **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA JICA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.**



### 3.1 MÉTODOLOGÍA JICA

JICA es un organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón. La agencia de cooperación internacional de Japón es un organismo que fue desarrollado el 1 de octubre de 2003 con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

JICA actualmente tiene aproximadamente cien expertos y profesionales voluntarios que apoyan diversas organizaciones mexicanas, además, cerca de 200 mexicanos visitan la nación japonesa para recibir capacitación técnica. Desde 2005 ha sido presidida por la Sra. Sadako Ogata, ex Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Refugiados.

Para la cooperación de los países en desarrollo, JICA cuenta con aproximadamente 56 oficinas en 55 países de Asia, África, América Latina, Cercano y Medio Oriente, Oceanía, así como Europa Oriental.

JICA-México está ubicado en Ejército Nacional 904 piso 17, Col. Palmas Polanco México, D.F.

La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos<sup>29</sup>:

#### ❖ Prediagnóstico.

En este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de la misma, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, entre otros.

Se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA estimado, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico.

---

<sup>29</sup>PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008



Como complemento de este primer paso se realiza un pre-análisis de los factores externos a la organización que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Estos factores son los económicos, que pueden ser las tasas de interés de los bancos, nuevas políticas económicas establecidas por el estado, inflación, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, entre otras. También se encuentran los factores de ubicación del negocio, de los clientes y de los competidores, estos factores son los de infraestructura. Además de éstos, es importante conocer todo aquello que influye en una determinada ubicación de la empresa, como lo es el mercado de consumo, el terreno y mercado de establecimiento.

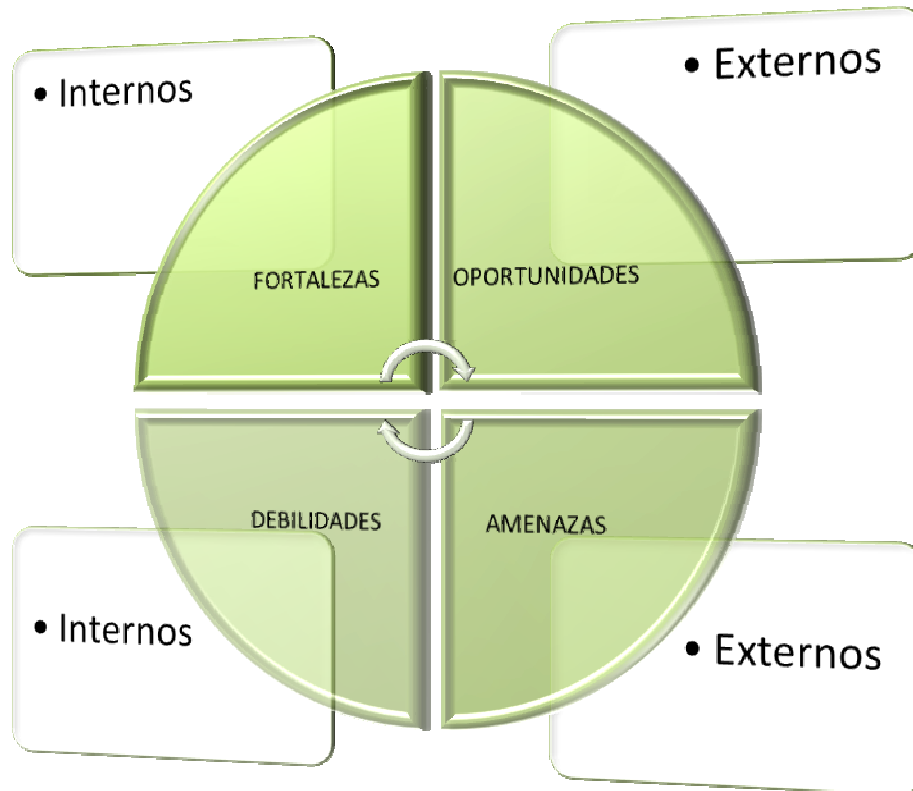
Por otro lado, hoy en día la tecnología es un aspecto muy importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas. Por lo tanto, es primordial estar al tanto de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden o no introducirse en el negocio. Es irrefutable el hecho de que el factor humano es la parte esencial de una empresa, por más automatizada que esté, sin este factor sería muy difícil el correcto funcionamiento de una empresa. En general se deben tomar en cuenta los factores antes mencionados, además de los factores naturales, sociales y culturales.

❖ Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector.

Esta etapa del método JICA tiene como objetivo detectar las áreas dentro de la empresa susceptibles a mejora. Para el desarrollo de este segundo paso se debe profundizar en la información obtenida en el primer paso del método, esto se hace a través de entrevistas realizadas a los jefes o responsables de las áreas de interés.

Posteriormente se realiza un análisis FODA. La integración del empresario en dicho análisis es fundamental.

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser o no perjudiciales para la empresa. Tiene diversas aplicaciones, y puede ser aplicado en las diversas áreas que conforman la empresa. Muchas de las conclusiones obtenidas por el análisis FODA pueden ser fundamentales para la toma de decisiones de alto impacto y bajo costo.



El análisis FODA se compara con dos elementos desarrollados en este segundo paso, el primero es un informe breve previamente escrito en el cual se describe la situación actual de las áreas de interés y el segundo es una evaluación por sector de la empresa en cinco niveles. La evaluación en cinco niveles es un análisis diagrama radar de las cinco áreas funcionales. Para el desarrollo de la evaluación se realiza una serie de cuestionarios que abarcan las distintas áreas que conforman los sectores industria, comercio y servicios; es importante señalar que los cuestionarios sólo se realizan en el sector en el que se desarrolla la empresa. El criterio para la evaluación en cinco niveles es el siguiente:

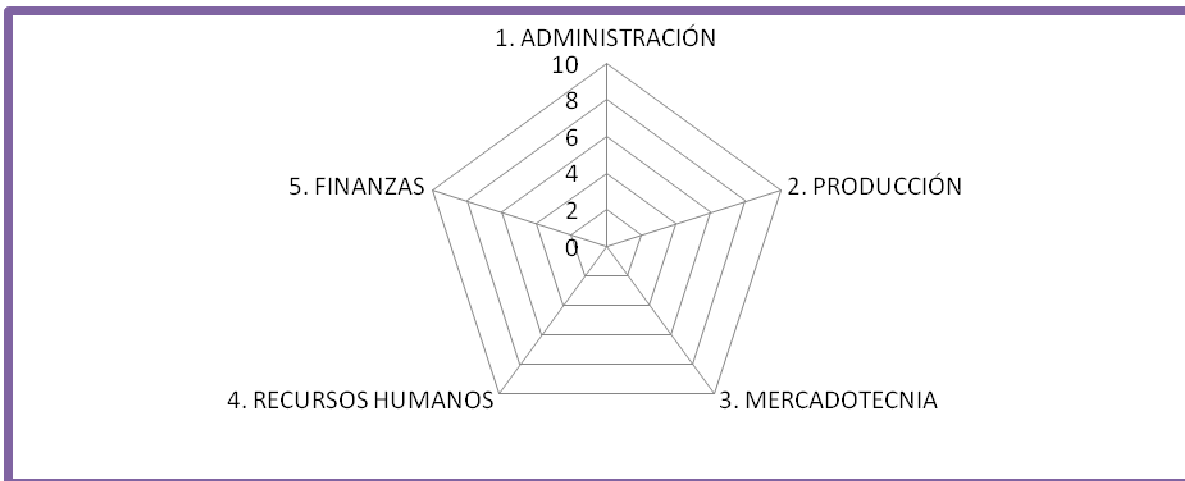


CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>10</b> Excelente	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sí, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado.</li><li>➤ Siempre formal y por escrito.</li><li>➤ Se actualiza en forma constante.</li><li>➤ Lo conoce todo el personal.</li><li>➤ Está totalmente consolidado.</li><li>➤ Se cuenta con ello.</li><li>➤ Eficiente en su totalidad.</li></ul>
<b>8</b> Bien	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza.</li><li>➤ Casi siempre se usa pero no en su totalidad.</li><li>➤ Está por consolidarse.</li></ul>
<b>6</b> Regular	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal.</li><li>➤ Sí pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente.</li><li>➤ A veces es eficiente.</li></ul>
<b>4</b> Mal	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No se utiliza.</li><li>➤ Parcialmente por escrito en algunos puntos.</li><li>➤ Casi desconocido por el personal.</li><li>➤ Poco, casi nulo.</li><li>➤ Sí pero no actualizado.</li></ul>
<b>2</b> Muy Mal	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ No.</li><li>➤ No existe ninguno.</li><li>➤ Lo desconocen todos.</li><li>➤ No lo hace.</li></ul>

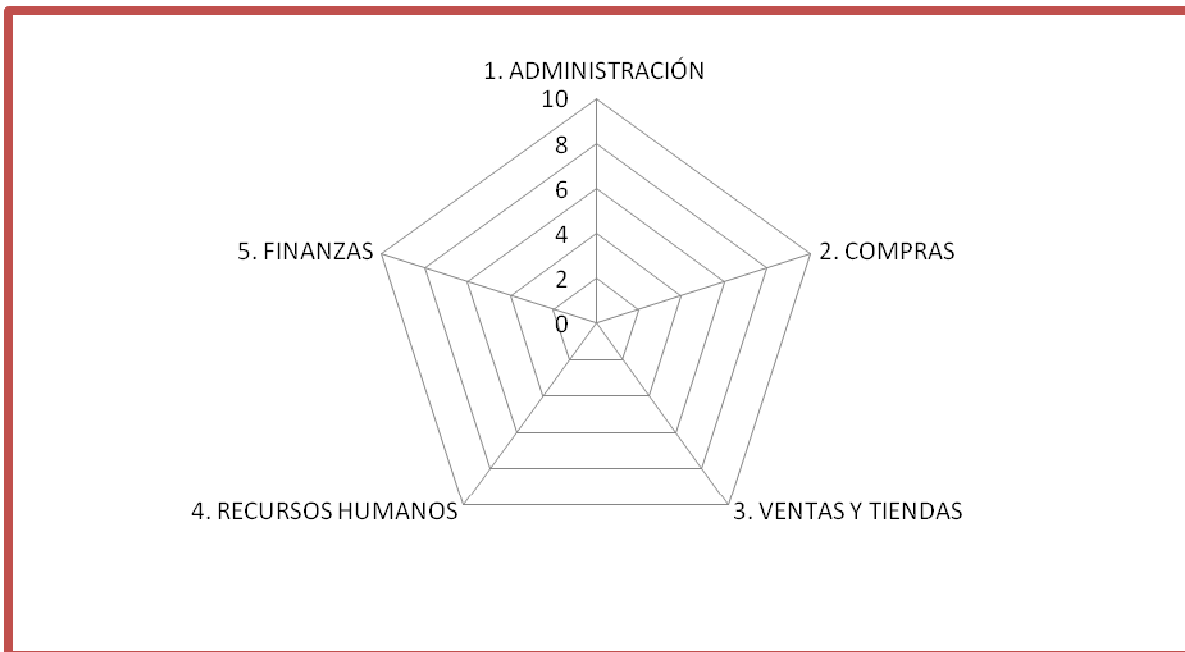


Los siguientes gráficos son ejemplos de diagramas radar en cinco niveles de tres sectores: industria, comercio y servicios; éstos nos muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios elaborados en las distintas áreas de la empresa:

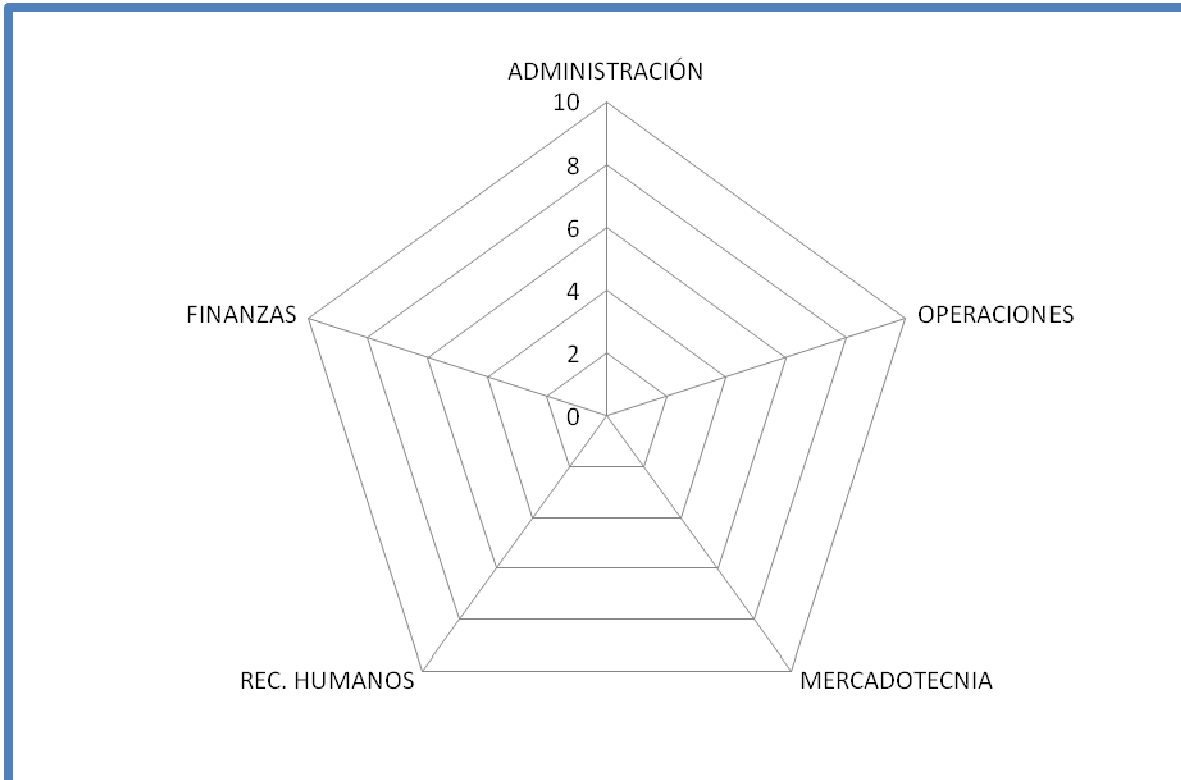
## SECTOR INDUSTRIA



## SECTOR COMERCIO



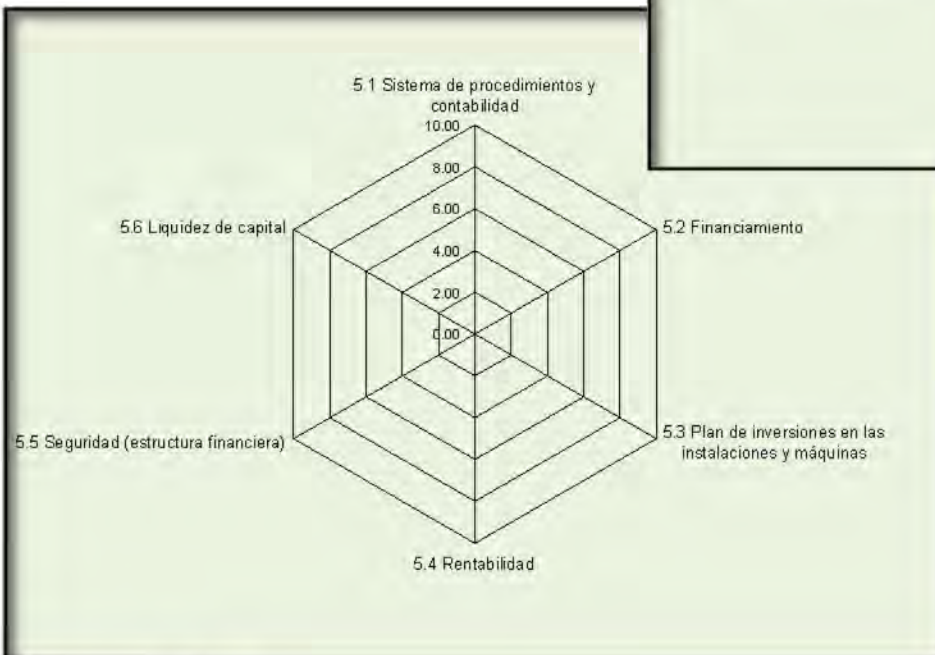
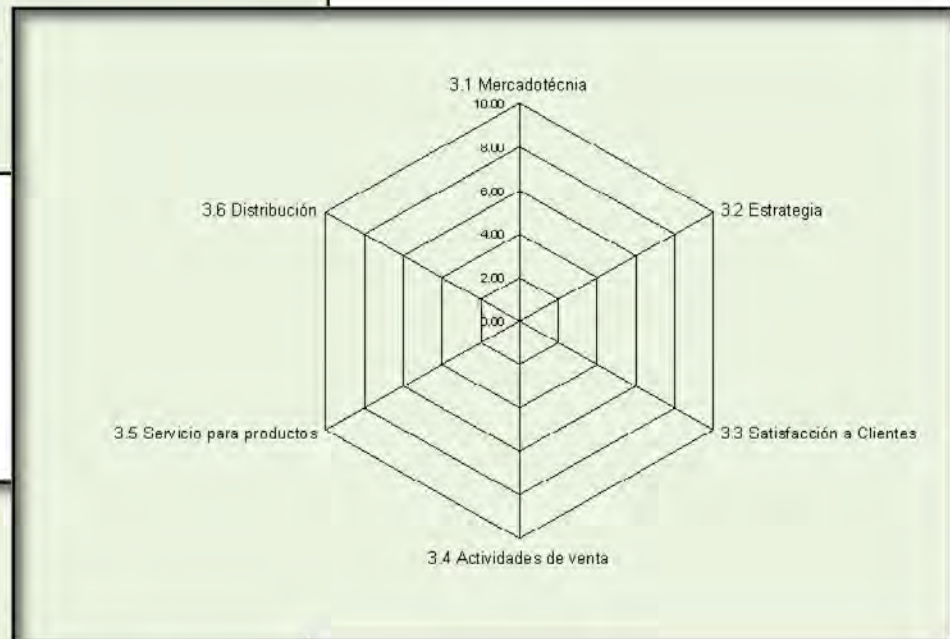
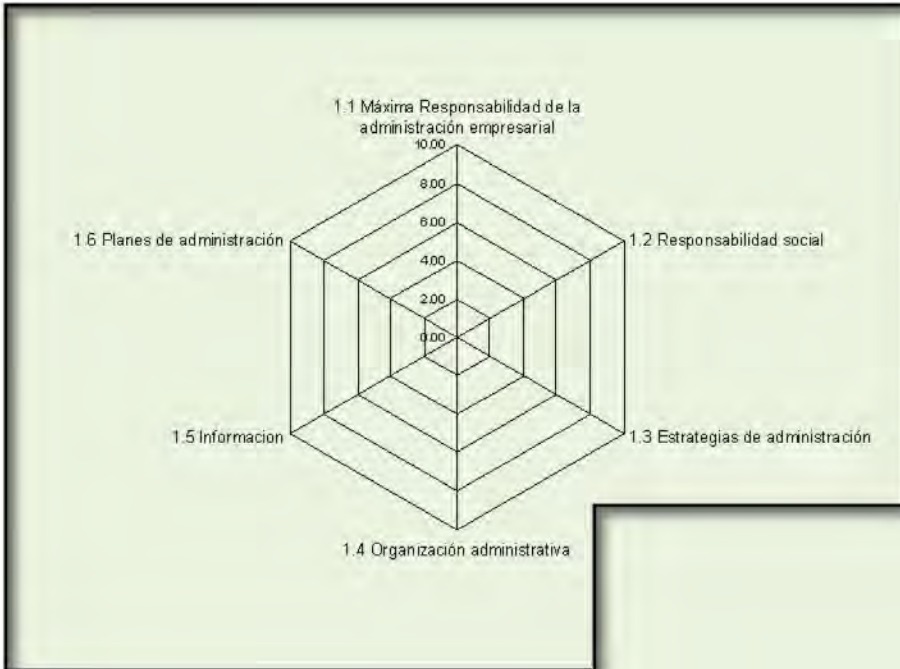
## SECTOR SERVICIOS

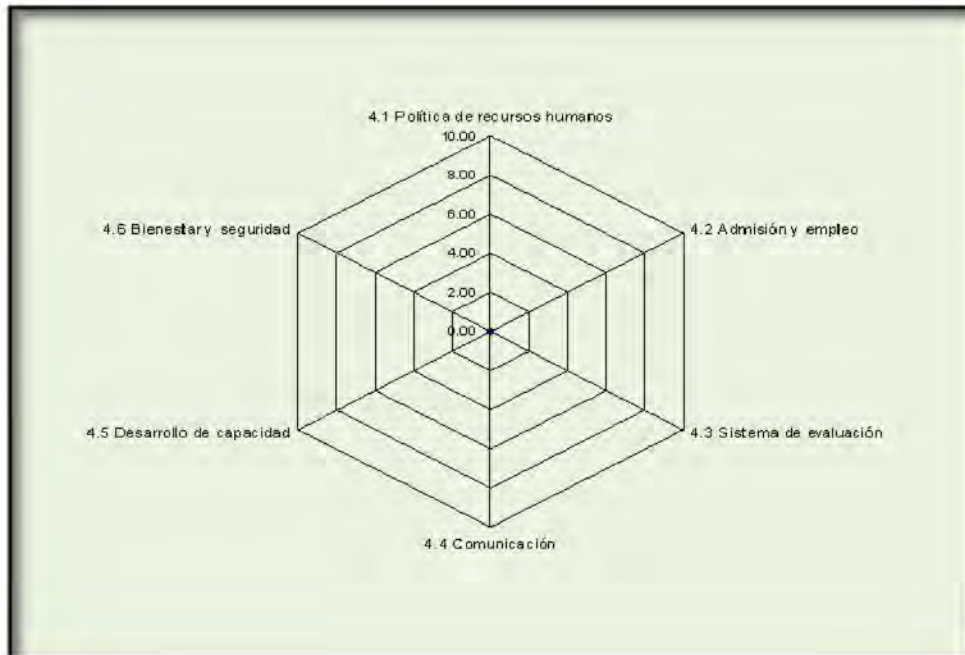
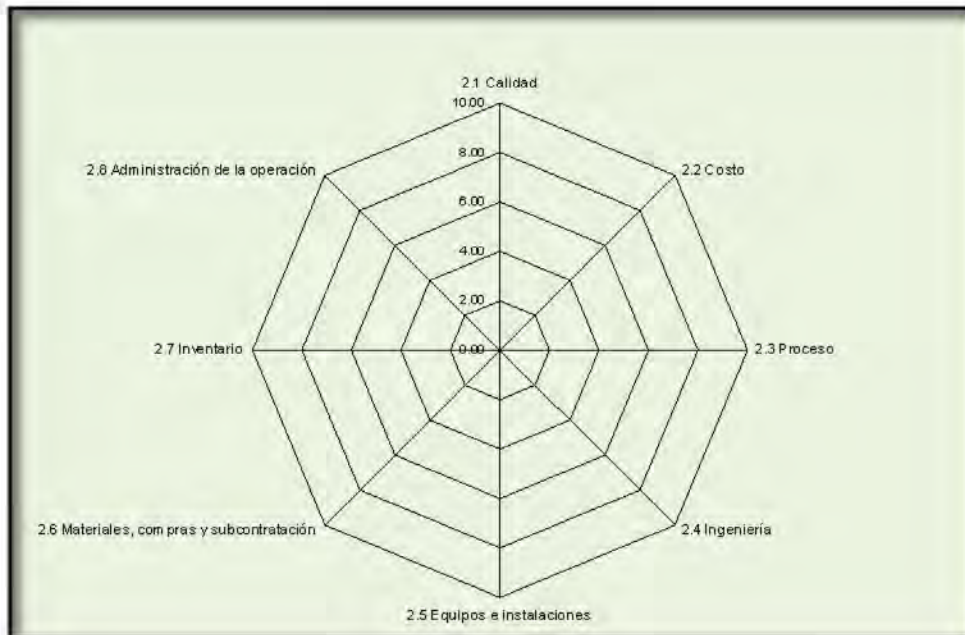


### ❖ Análisis de Problemas y Ventajas.

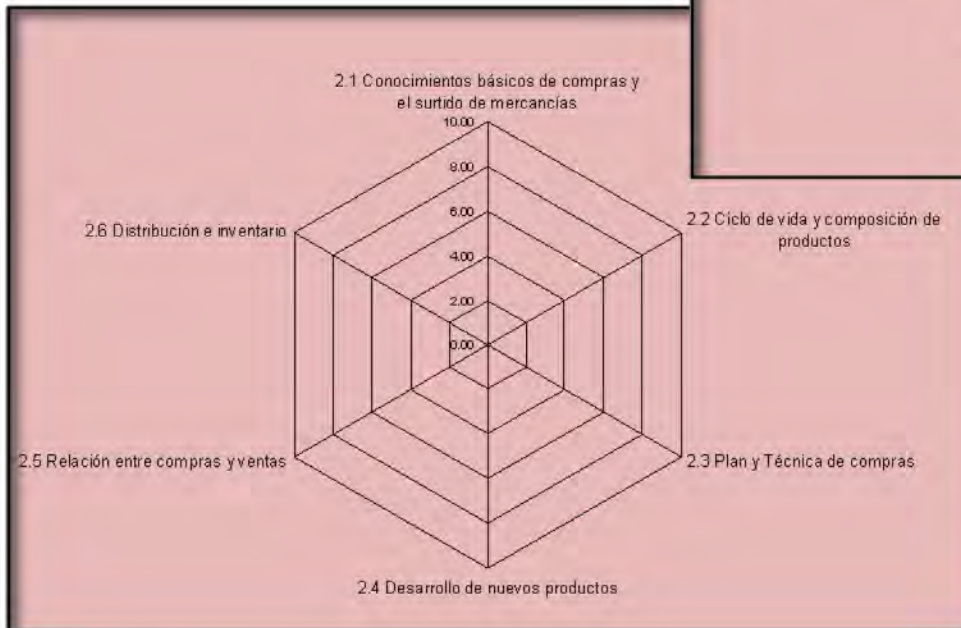
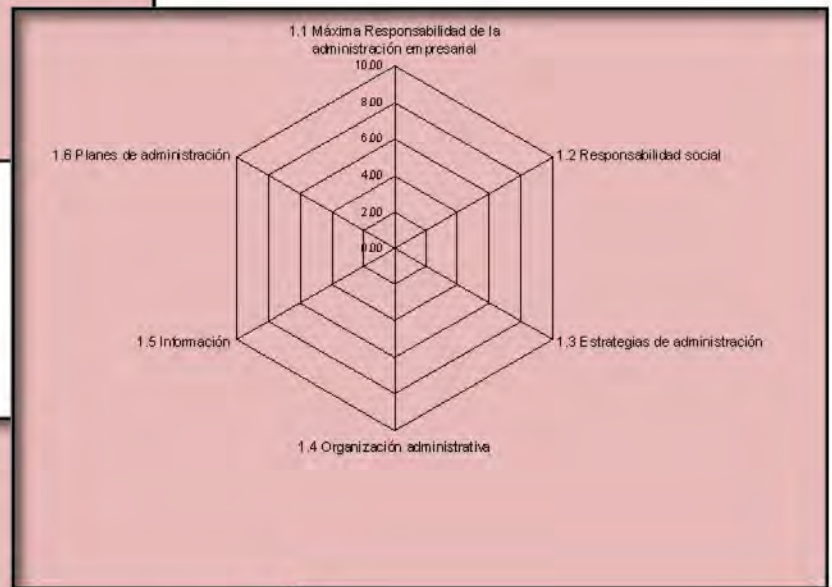
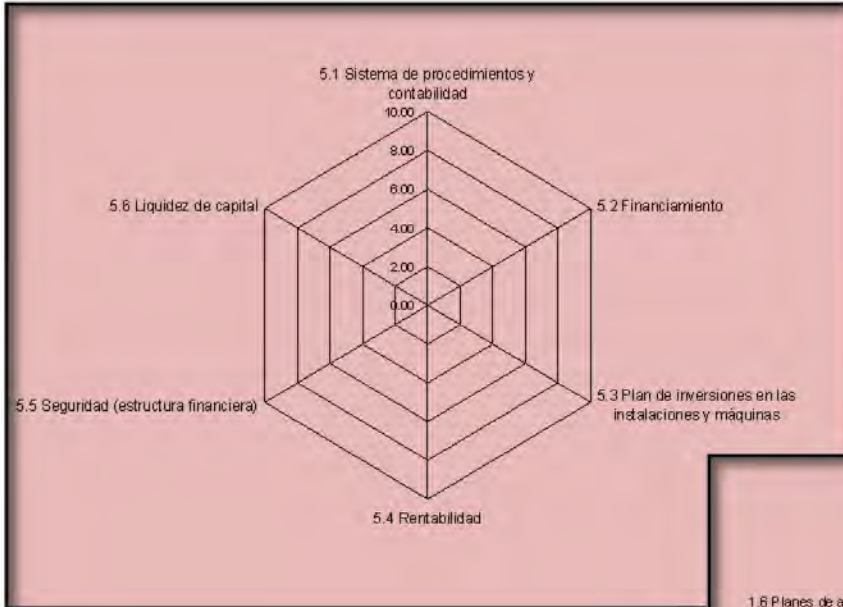
El tercer paso de la metodología JICA tiene como objetivo priorizar las soluciones a través de la evaluación detallada de sólo dos áreas débiles de la empresa. La razón de seleccionar dos áreas de la empresa es la importancia que representa la resolución de estas dos áreas debido a su alto grado de susceptibilidad para la mejora. En el punto anterior a la metodología la evaluación es general. En esta etapa se realiza nuevamente la evaluación de las dos áreas seleccionadas de una forma más detallada. En los siguientes cuadros se muestran ejemplos de diagramas radares con los resultados de las evaluaciones, otra vez en cinco niveles, de las áreas susceptibles de mejora; es importante recalcar que los cinco diagramas radares se muestran con el objetivo de tener una idea general de las áreas que evalúan.

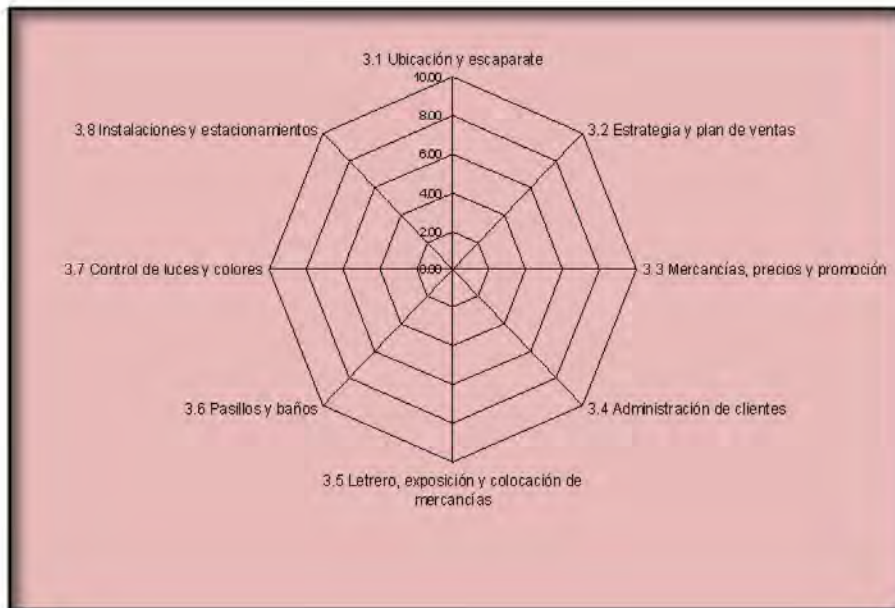
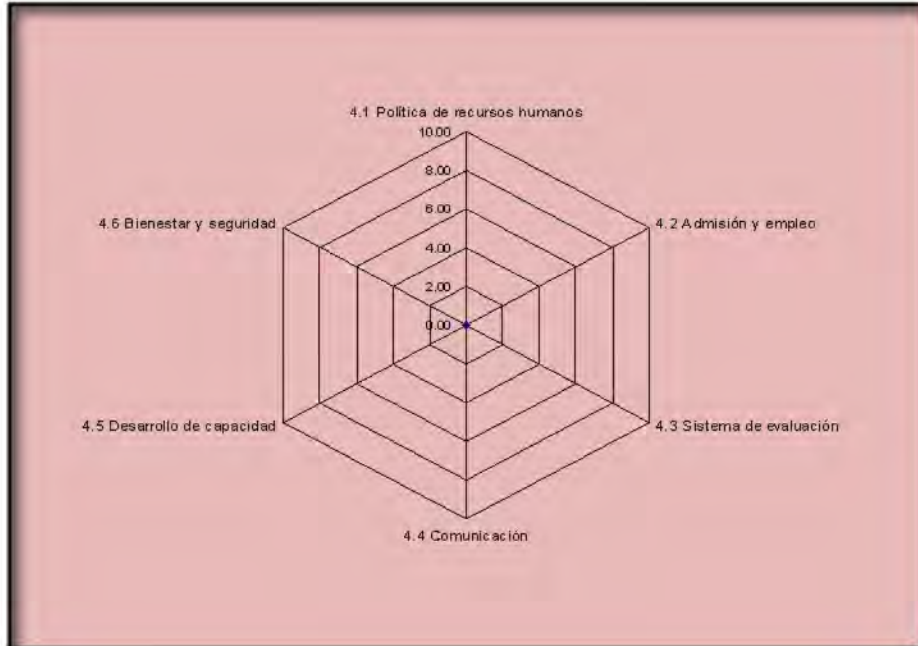
Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector Industrial.



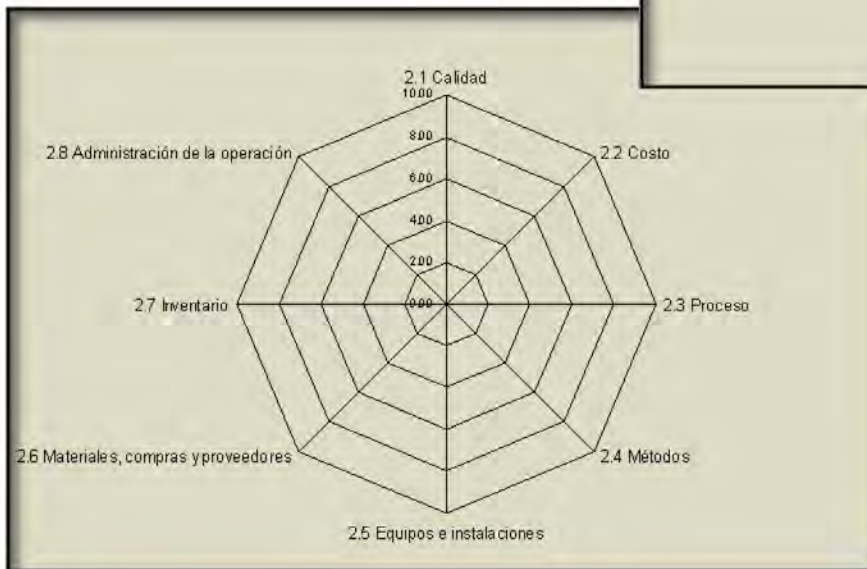
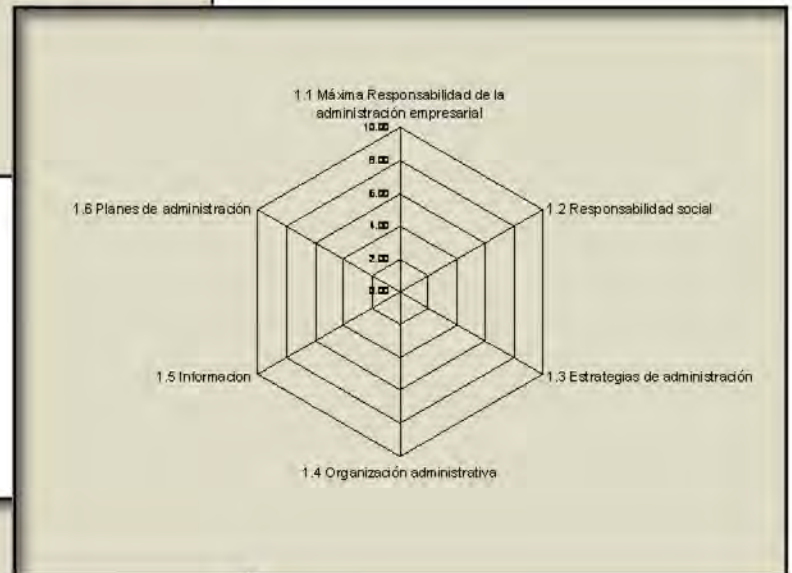
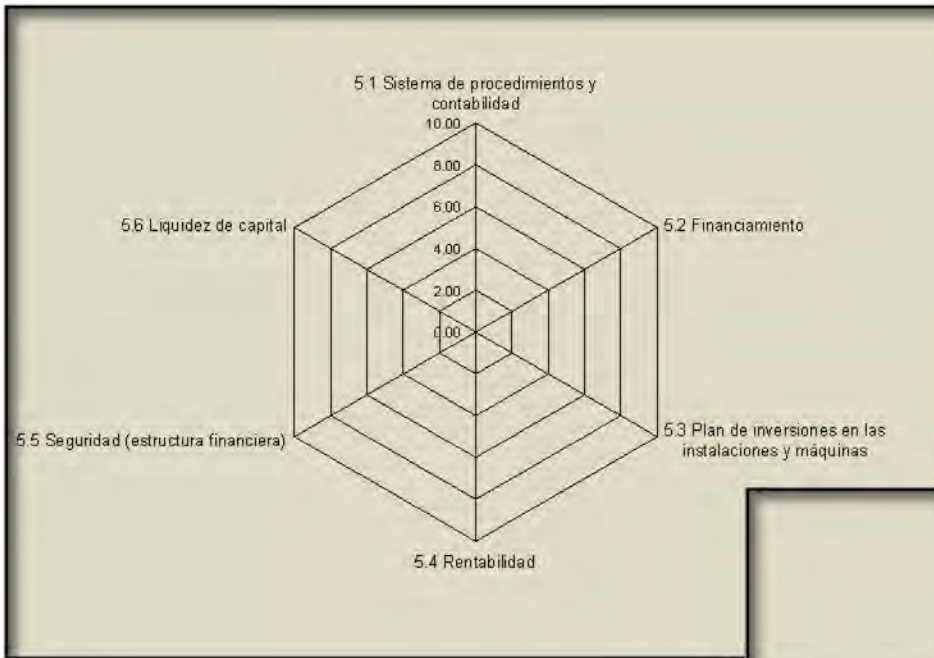


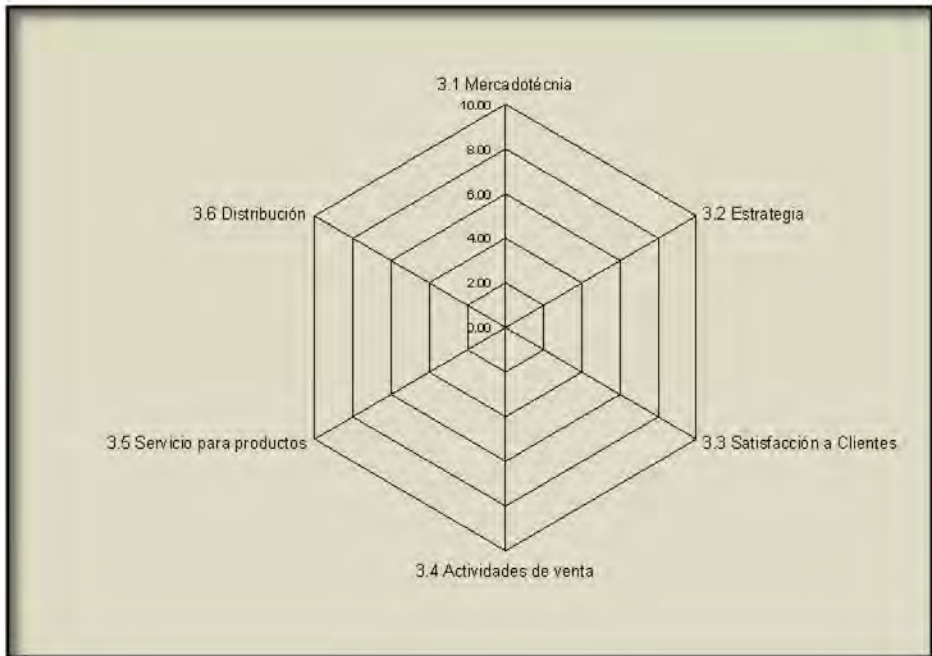
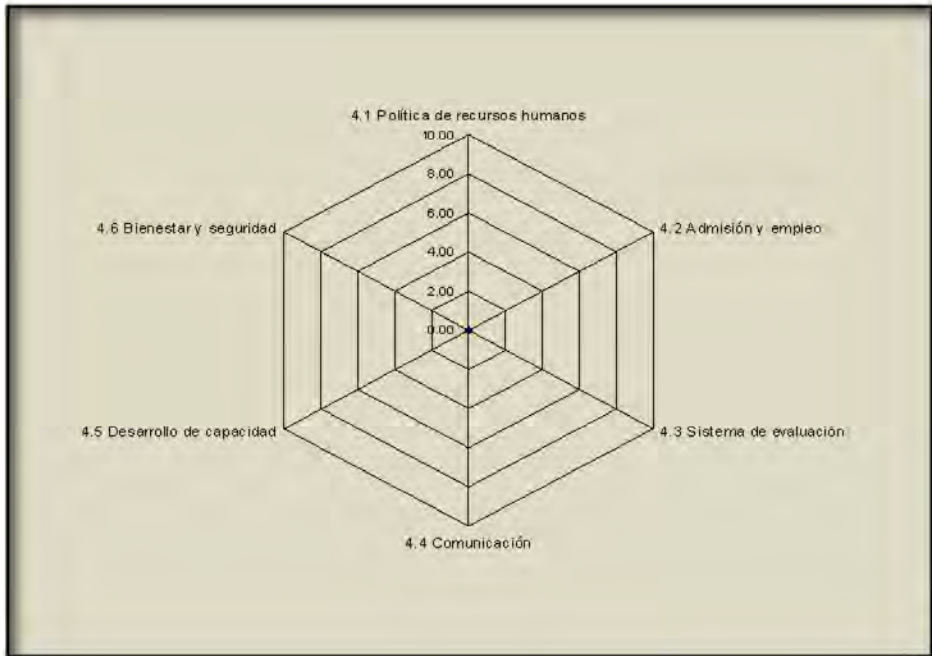
Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector comercio





Los siguientes diagramas muestran la evaluación detallada de las 5 áreas del sector servicios.



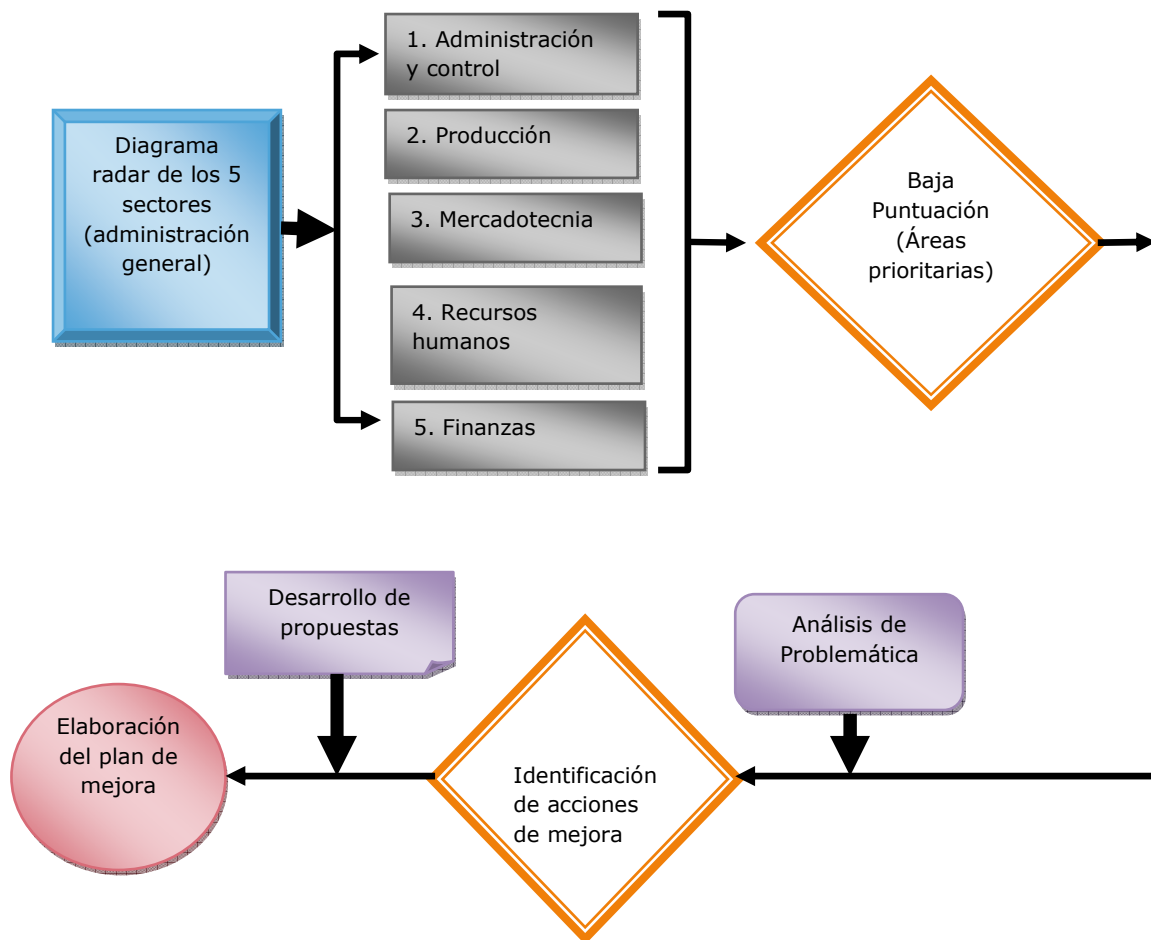




Una vez localizados los puntos críticos de las áreas débiles, se elabora un análisis FODA de las mismas con el fin de corroborar datos obtenidos de la evaluación detallada en cinco niveles y priorizar la atención a las áreas. Es primordial que se haga un análisis de los elementos cualitativos donde el consultor puede hacerse de la herramienta de análisis cualitativo que más le convenga. Una vez realizado esto, se procede al análisis causa-raíz, donde nuevamente el consultor hace uso de herramientas como los cinco por qué, diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto, etc., para determinar de la mejor manera posible las estrategias de mejora.

❖ Elaboración del plan de asesoría y mejora.

En el paso anterior del método JICA se terminó el diagnóstico de la empresa, por lo tanto, para este nivel se tienen perfectamente ubicadas las áreas con mayor oportunidad de mejora. Se procede a elaborar el plan de asesoría y mejora que está enfocado a las áreas prioritarias. Para tener una idea más clara del procedimiento para la elaboración del plan de asesoría y mejora se muestra el siguiente diagrama de flujo:





La mejora consiste en ciertas actividades que mejoran el desarrollo y funcionalidad de una empresa, que sin la participación de las personas que la integran, no se lograría de la manera más óptima. Para que las empresas puedan responder a los grandes cambios que se presentan a nivel nacional e internacional, es necesario realizar cambios internos, es decir cambios al interior de la empresa que no son sólo cambios culturales, sino que permitan concebir de una forma diferente el entorno y provoquen el impacto deseado del plan de mejora. Por ello es necesario que el consultor establezca en la empresa la cultura de mejora. “Entre un cambio y otro, se deberán continuar las actividades para la mejora. **Una mejora mayor se constituye acumulando constantemente mejoras pequeñas**”<sup>30</sup>

El plan de mejora va dirigido a las áreas con menor puntuación obtenida, pero lo más importante es que el plan no debe de perder los objetivos de la empresa. En los diagramas de abajo se presentan algunas herramientas de análisis que son prácticas para la elaboración del plan de mejora.

#### EL PRINCIPIO DE LOS TRES GUEN<sup>31</sup>:

Guenba: Sitio de Trabajo (Estar en el lugar de los Hechos).

Guenbutsu: Objeto de Análisis (Observar y tomar o generar evidencias)

Guenjitsu: Situación real. Pensar de manera realista.

Este principio se utiliza constantemente para la resolución de los problemas en hechos prácticos.

Ejemplo 1. En el departamento de compras nace un conflicto de cualquier naturaleza.

Mala acción: Se discuten y toman medidas conforme a los informes recibidos por otras personas.

Los tres Guen: Se dirige al lugar de trabajo para observar y analizar los hechos creando un juicio adecuado.

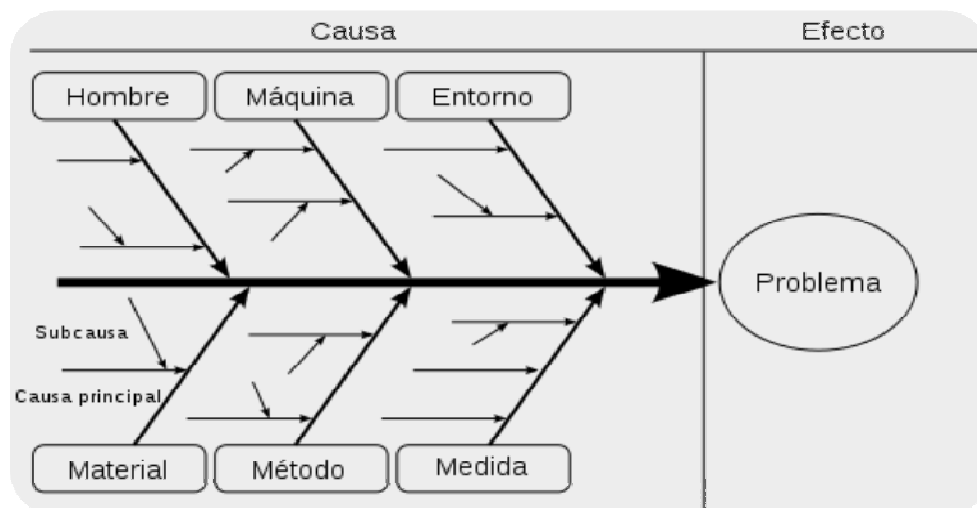
<sup>30</sup> PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008

<sup>31</sup> MASUDA, Koji. *Principios de los 3 Guen*. Diciembre 2008.

## Aplicación de los 3-Guen

	<b>Guenba:</b> Sitio de trabajo	<b>Guenbutsu:</b> Objeto de análisis	<b>Guenjitsu:</b> Situación real
<b>Etapa correspondiente a la solución del problema</b>	Comprender la situación actual	Analizar los factores	Tomar contramedidas
<b>Puntos esenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ver en el lugar del incidente</li> <li>•No contar con otras opciones (Ver con sus propios ojos)</li> <li>•No contar solamente con la información</li> <li>•Coleccionar los datos</li> <li>•Sacar fotos de los hechos y registrarlos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ver los objetos con cuidado</li> <li>•Ver con todas las personas involucradas los objetos de análisis</li> <li>•Guardar pruebas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pensar de manera realista</li> <li>•Limitar a las contramedidas realizables</li> <li>•No confundir los hechos con los del pasado</li> </ul>
<b>Aspectos relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Situación actual</li> <li>•Inmediatamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fenómeno</li> <li>•Inclusive el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo, Tiempo límite, y Prioridad</li> <li>•Entender la situación general</li> </ul>
<b>Concepto opuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oficina, junta, y teléfono</li> <li>•Después sin darse prisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informe, Deducción, e Información indirecta</li> <li>•Lógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ilusión, Teoría, y Experiencia</li> </ul>

DIAGRAMA ISHIKAWA<sup>32</sup>:



<sup>32</sup> SHIMODA, Kazumasa. *Capacitación*. Septiembre- Diciembre 2008.

Es una herramienta que nació en el siglo XX. Fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa. Este diagrama también se conoce como diagrama causa-efecto o diagrama de pescado; es un análisis que permite encontrar el origen del problema a analizar (lado derecho). Dicho de otra manera, permite organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Además de que el diagrama ayuda a ampliar la comprensión del problema, esta herramienta motiva el análisis y discusión grupal que permite visualizar las razones o factores, tomar decisiones y organizar planes de acción.

A continuación se muestra un ejemplo de aplicación del diagrama de Ishikawa.<sup>33</sup>

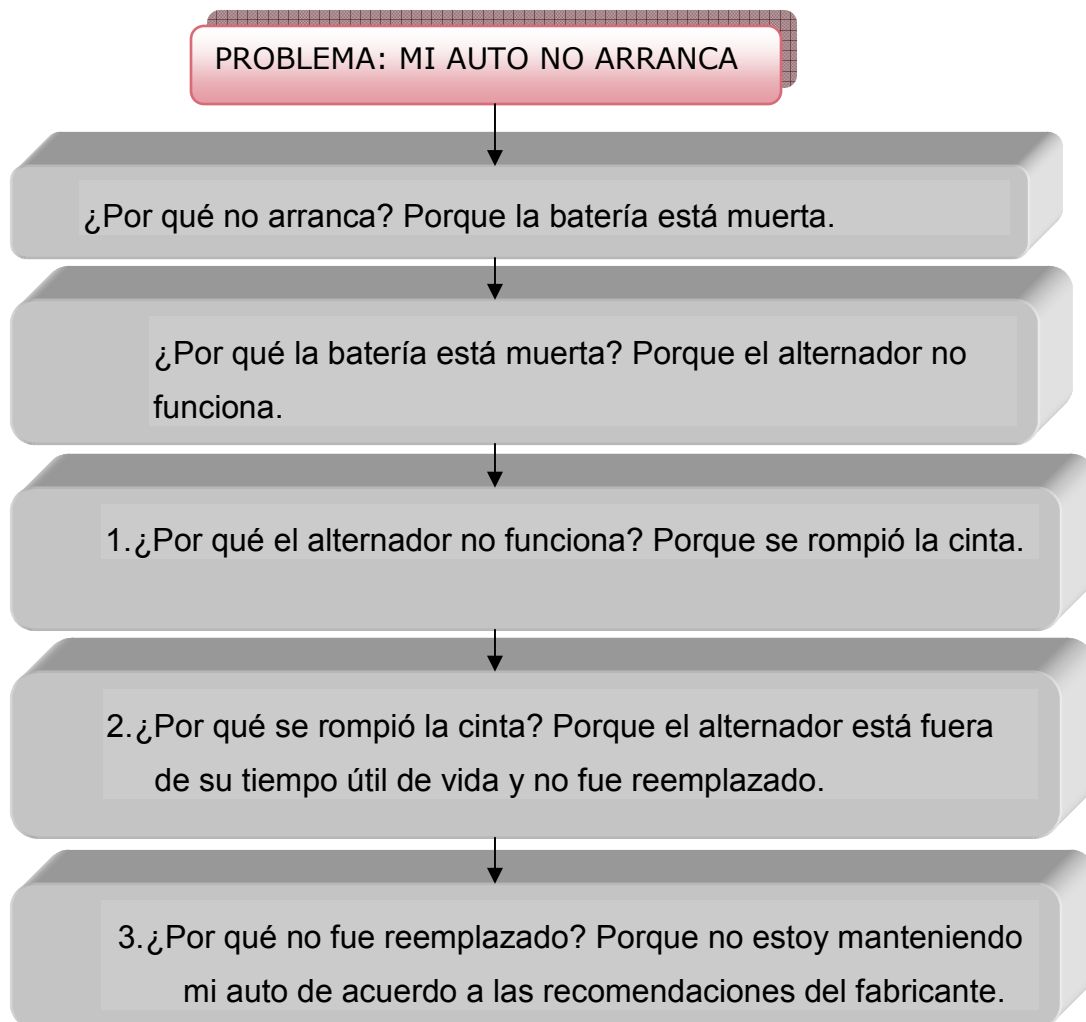


<sup>33</sup> LEYVA, Carlos. "Diagnóstico escolar". Wordpress.com 2008



## LOS 5 PORQUÉ:

Esta es una herramienta muy sencilla que tiene como objetivo encontrar la causa raíz de algún problema identificado. El procedimiento consiste en realizar preguntas que permitirán analizar las relaciones de causa-efecto. Una causa raíz es la causa inicial que origina una cadena de causas que llevan a un efecto de interés. Es muy importante saber en qué momento dejar de preguntar. El criterio del analista es el que le permite decidir en qué momento parar, una vez que se ha identificado la raíz problema donde se podrá implementar un plan. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de la técnica:



Este ejemplo puede continuar si se realizan más preguntas y no se puede decir que sea incorrecto, ya que la técnica de los cinco porqués no es fija, sino que es una incitación a hacer varias iteraciones para encontrar la causa raíz.



❖ Elaboración del reporte y presentación a la empresa.

Como último paso del método JICA se debe presentar a la empresa el reporte de mejora que especifica los problemas encontrados y las acciones claras y concisas que permitirán la mejora. Es importante decir que no se deben indicar problemas de toda índole, es decir, sólo se deben especificar los problemas concretos encontrados en las áreas con mayor susceptibilidad de mejora, ya que si se presentan en el reporte problemas de toda índole, la empresa tiene como efecto hacer uso de toda clase de recomendaciones, lo que originaría una confusión.

Cuando se elabora el reporte, se deben considerar algunos puntos que son importantes:<sup>34</sup>

1. Hacer comprender a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora.
2. Hacer recomendaciones reales y concretas que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
3. Realizar la presentación de manera que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, utilizar dibujos, fotos o diagramas para su explicación.

---

<sup>34</sup> PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008. Pág. 96.



---

## **CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.**



---

#### 4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.

Es una empresa mexicana que fue establecida en 1986 con el objetivo principal de elaborar productos formulados especialmente para el área automotriz y área pecuaria. Actualmente, sus principales áreas son: industrial, pecuaria, alimenticia, metalmecánica, entre otras.

#### GIRO DE LA EMPRESA

Empresa del sector industrial cuyos principales productos son de limpieza y desinfección industrial.

#### RAMA:

Industria manufacturera

#### SUB-SECTOR:

Industria química

#### TAMAÑO DE LA EMPRESA

Es clasificada como una mediana empresa, ya que en ella laboran menos de 30 trabajadores, pero se registran en promedio ventas promedio anuales de 14 millones de pesos.

#### MISIÓN Y VISIÓN

Misión: Mejorar constantemente nuestros productos y ofrecer otros nuevos que respondan a las cambiantes necesidades de nuestros clientes, haciendo las innovaciones y ajustes que sean necesarios.

Visión: Que nuestra empresa, en corto tiempo, sea reconocida a nivel nacional, con una estructura firme que le permita crecer y continuar generando empleos.





## Productos principales

- Jabón Potásico de coco
- Complejo de Yodo
- Ácido Muriático

La empresa cuenta con dos líneas de venta (venta de materia prima y producto terminado).

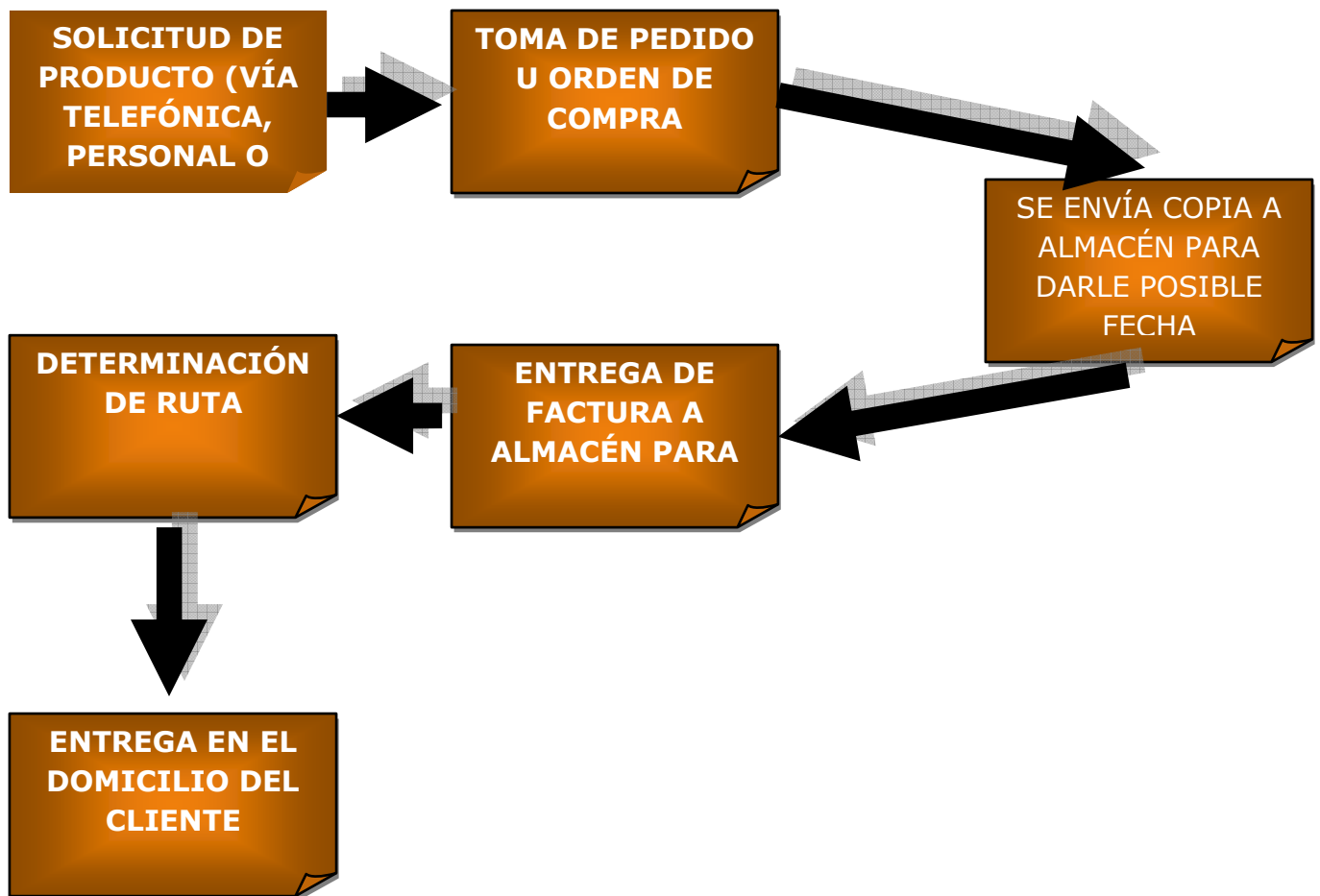
### 4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA VENTA DE PRODUCTO TERMINADO



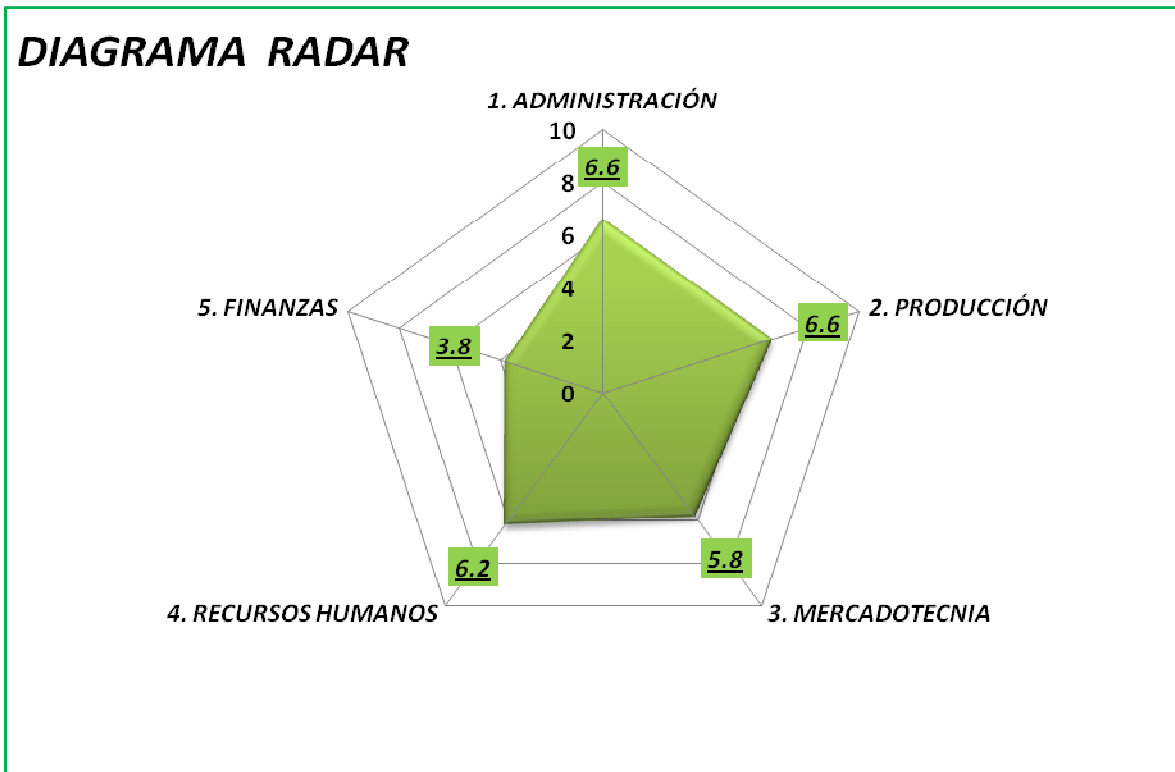


DIAGRAMA DE FLUJO DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA VENTA DE MATERIA PRIMA.



### 4.3 DIAGRAMA RADAR GENERAL Y ANÁLISIS GENERAL FODA DE LA EMPRESA.

El siguiente diagrama muestra la situación actual de la empresa en general. Con esto se confirma que los departamentos con mayor área de oportunidad son el departamento de finanzas y el departamento de ventas, que son las dos áreas a las que está enfocado este trabajo.



ÁREA	RESULTADOS
1. ADMINISTRACIÓN	6.6
2. PRODUCCIÓN	6.6
3. MERCADOTECNIA	5.8
4. RECURSOS HUMANOS	6.2
5. FINANZAS	3.8



## ANÁLISIS FODA GENERAL.

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tiene una amplia gama de clientes.</li><li>• La empresa está en crecimiento.</li><li>• La empresa cuenta con autofinanciamiento.</li><li>• Se cuenta con la infraestructura necesaria.</li><li>• La empresa tiene renombre y prestigio.</li><li>• Los productos son de calidad.</li><li>• Los productos se adecuan a las necesidades del cliente.</li><li>• Se cuenta con experiencia en el negocio por parte de la negociación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo por parte del gobierno.</li><li>• El mercado al cual se dirige la empresa está en crecimiento.</li><li>• Outsorcings.</li><li>• Hacer uso de nuevas tecnologías.</li></ul>
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tiene un alto número de cuentas por cobrar.</li><li>• No existe un plan de marketing.</li><li>• No existen métodos idóneos para la contratación de personal.</li><li>• La toma de decisiones es de manera empírica.</li><li>• No se cuenta con un plan de negocio.</li><li>• Las áreas de la empresa no tienen políticas corporativas.</li><li>• Existe multiplicidad de funciones.</li><li>• No se cuenta con un manejo de presupuestos.</li><li>• Falta manual de operaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas del mismo sector con una cultura empresarial.</li><li>• Auditorías por parte del gobierno.</li><li>• Crisis financiera mundial.</li></ul>

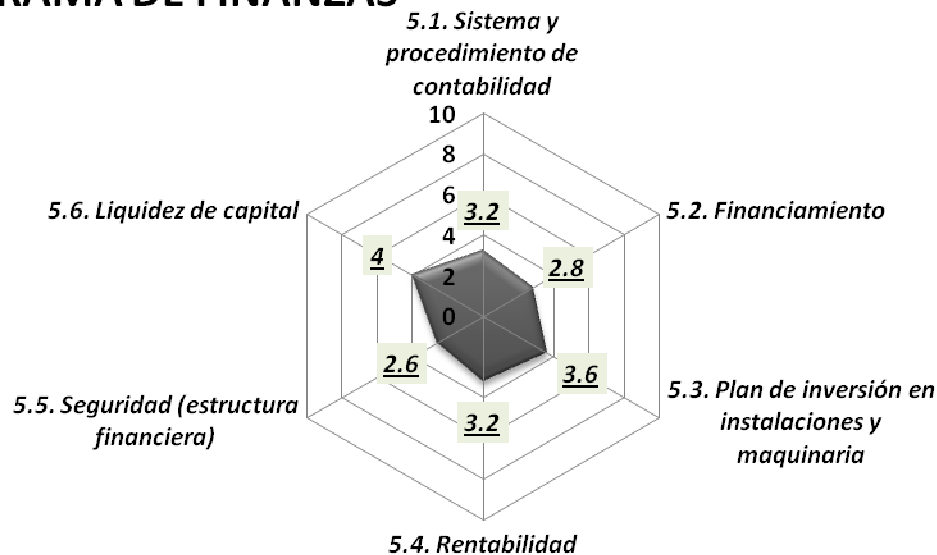


#### 4.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SUB-ÁREA DE COSTOS EN LA EMPRESA.

Es importante decir que el departamento de finanzas está conformado por varias áreas, entre ellas la contabilidad. El trabajo está enfocado sólo a una parte de la contabilidad de costos, de ahí el nombre del presente trabajo: “sub-área de costos”. Sin embargo, es importante conocer la situación actual del departamento de finanzas para poder enfocarnos al sub-área de costos.

La empresa es solvente, pero no cuenta con información confiable en lo que a las finanzas se refiere. Debido a esto, la información se lleva de manera empírica, la toma de decisiones se hace sin bases fundamentales teóricas, no se conocen los costos de producción ni las utilidades de la empresa. Por otro lado, cuenta con una excesiva cartera de cobros, no están delimitadas las funciones dentro del departamento y no se cuenta con políticas para el correcto funcionamiento.

#### DIAGRAMA DE FINANZAS



ÁREA	RESULTADOS
5.1. Sistema y procedimiento de contabilidad	3.2
5.2. Financiamiento	2.8
5.3. Plan de inversión en instalaciones y maquinaria	3.6
5.4. Rentabilidad	3.2
5.5. Seguridad (estructura financiera)	2.6
5.6. Liquidez de capital	4



#### 4.4.1 ANÁLISIS FODA.

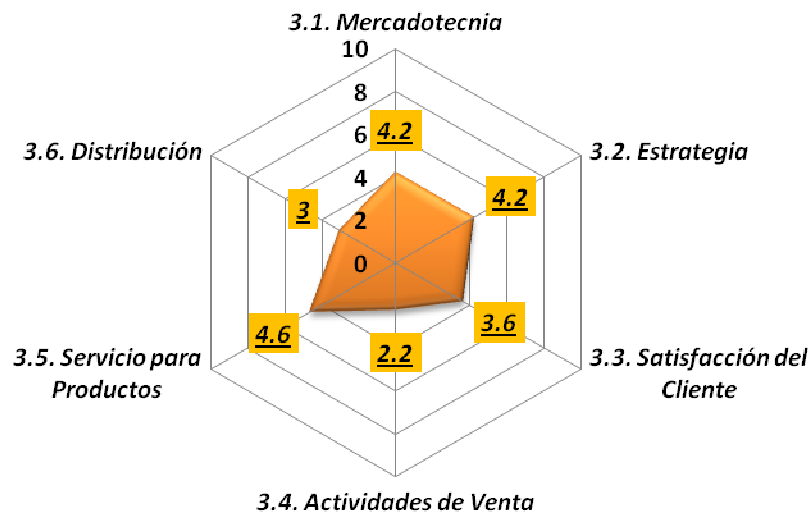
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La inversión actual está cubierta por parte de la empresa.</li><li>• Negocio solvente.</li><li>• No hay pérdidas latentes por parte del negocio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financiamiento</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de control en el otorgamiento de crédito a clientes.</li><li>• Falta de decisiones con información financiera.</li><li>• No se abaten costos.</li><li>• Falta de asesoría idónea por parte de la contadora.</li><li>• Falta de proceso contable interno.</li><li>• No existen metas de utilidad.</li><li>• Falta de manejo de presupuestos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditorías por parte del gobierno.</li><li>• Crisis financiera mundial.</li><li>• Falta de pago por parte de los clientes</li></ul>

## 4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA.

Uno de los objetivos de este trabajo es buscar los principales problemas a los que se enfrenta el departamento de ventas. A continuación se comentan algunos de ellos, con la finalidad de que se conozca la situación actual del departamento de ventas.

El departamento de ventas trabaja por recomendaciones, por lo que se pierden distintos canales de publicidad y, por consecuente, se tiene dificultad para ampliar su mercado meta. Las personas que laboran en el departamento de ventas no tienen sus funciones de trabajo definidas, por lo que existe multiplicidad de funciones. Es importante comentar que no se ha implementado una logística adecuada para la distribución de la materia prima y producto terminado, lo cual termina afectando las utilidades del negocio.

### DIAGRAMA DE MERCADO Y VENTAS



ÁREA	RESULTADOS
3.1. Mercadotecnia	4.2
3.2. Estrategia	4.2
3.3. Satisfacción del Cliente	3.6
3.4. Actividades de Venta	2.2
3.5. Servicio para Productos	4.6
3.6. Distribución	3



#### 4.5.1 ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los productos se adecuan a las necesidades del cliente.</li><li>• La empresa conoce a su competencia.</li><li>• Se conoce el nivel de satisfacción del cliente.</li><li>• Se conocen las diferentes necesidades de los clientes.</li><li>• Los clientes están claramente clasificados.</li><li>• Se cuenta con laboratorio propio donde se desarrollan productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación externa al gerente de mercadotecnia.</li><li>• Apoyos por parte del gobierno</li><li>• El mercado al cual se dirige la empresa, está en crecimiento.</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay un plan de logística (distribución de productos y materias primas).</li><li>• No se cuenta con un plan de marketing.</li><li>• El área no cuenta con políticas.</li><li>• No se realiza benchmarking de los productos.</li><li>• Falta de estrategias de publicidad y venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas del mismo sector con una cultura empresarial.</li></ul>





---

## **CAPÍTULO V. ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS**



---

## 5.1 SOLUCIONES DE ALTO IMPACTO Y BAJO COSTO.

El propósito de la metodología JICA es trabajar codo a codo con el empresario. La metodología detecta las principales áreas con oportunidad de mejora que requieren la implementación de controles o redefinición de procesos y como intención principal de la mejora, se proponen soluciones de alto impacto y bajo costo para resolver los problemas de la empresa.

Propuestas para el sub-área de costos:

- ♣ Que la empresa tenga un sistema de costos que le permita conocer los costos de cada una de las líneas de producción.
- ♣ Que se tenga informes sobre el costo de los artículos vendidos para conocer las utilidades de la empresa.
- ♣ Que se conozca la línea de producto más rentable para la correcta toma de decisiones.
- ♣ Establecer políticas para el sub-área que le permitan un adecuado funcionamiento.
- ♣ Que se contrate una persona para el área de costos tomando como base un análisis y descripción de puestos.

Propuestas para el departamento de ventas:

- ♣ Delimitar los sectores del mercado a los cuales está dirigida la empresa para concentrar sus esfuerzos de una manera óptima.
- ♣ Crear un interés entre los consumidores a través de una buena imagen corporativa para generar riqueza de marca, posicionar los productos y aumentar las ventas.
- ♣ Crear un plan de marketing donde se detallan las acciones necesarias para poder alcanzar un objetivo específico de mercadeo.
- ♣ Establecer políticas para el departamento que le permitan un adecuado funcionamiento.
- ♣ Delimitar las funciones de los trabajadores a través de un análisis y descripción de puestos para evitar multiplicidad de funciones.



## 5.2 ESTRATEGIAS PARA EL SUB-ÁREA DE COSTOS. ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.

Es necesario establecer un sistema costeable adecuado para cada empresa, con el propósito de registrar sus actividades de acuerdo con la planeación y políticas que previamente se establezcan y mantener un apropiado control de las operaciones. El estado de costo de producción y ventas tiene como objetivo primordial el mostrar cómo se ha determinado el monto del costo de la producción elaborada y de las operaciones comerciales de un ejercicio económico, en este caso se trabajo con 3 meses.

<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>			
<b>EJERCICIO 2010</b>			
<b>JULIO – AGOSTO</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Inventario Inicial de Materias Primas</b>			0.00
<b>Compras Netas:</b>			
Locales		0.00	
Foráneas		0.00	
<b>Total de Facturas</b>		<b>0.00</b>	
Gastos de Compra		5,135,514.69	
<b>Compras Totales</b>		<b>5,135,514.69</b>	
Rebajas Sobre Compras	0.00		
Devoluciones Sobre Compras	0.00	<b>0.00</b>	<b>5,135,514.69</b>
<b>Total de Materias Primas Disponibles</b>			<b>5,135,514.69</b>
Inventario Final de Materias Primas			0.00
<b>Total de Materia Prima Utilizada</b>			<b>5,135,514.69</b>
Materia Prima Indirecta			201,033.49
<b>Materia Prima Utilizada</b>			<b>4,934,481.20</b>
<b>Mano de Obra:</b>			
Mano de Obra Total		451,676.23	
Mano de Obra Indirecta		37,707.43	<b>413,968.80</b>
<b>Costo Primo</b>			<b>5,348,450.00</b>
<b>Cargos Indirectos:</b>			
Materia Prima Indirecta		201,033.49	
Mano de Obra Indirecta		37,707.43	
Erogaciones Fabriles		965,424.54	
Depreciaciones Fabriles		0.00	
Amortizaciones Fabriles		0.00	
Aplicaciones Fabriles		0.00	<b>1,204,165.46</b>
<b>Suma de los Elementos del Costo</b>			<b>6,552,615.46</b>
Inventario Inicial de Producción en Proceso			0.00
<b>Total de Procesado Disponible</b>			<b>6,552,615.46</b>
Inventario Final de Producción en Proceso			0.00
<b>Costo de Producción</b>			<b>6,552,615.46</b>
Inventario Inicial de Artículos Terminados			0.00
<b>Total de Artículos Terminados Disponibles</b>			<b>6,552,615.46</b>
Inventario Final de Artículos Terminados			0.00
<b>Costo de lo Vendido</b>			<b>6,552,615.46</b>



## ESTADO DE RESULTADOS

Para conocer las utilidades de la empresa se elaboró un estado de resultados. Dicha herramienta muestra un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un período de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida del negocio, para determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo.

El estado de resultados se trabajó para los meses de julio, agosto y septiembre.

### PARA EL MES DE JULIO-2010

	TOTAL	TOTAL	PRODUCTO	PRODUCTO	MAT. PRIM	MAT. PRIM
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<b>Ingresos por Servicios</b>	2,683,835.29	100.00%	1,776,805.85	100.00%	907,029.44	100.00%
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas		0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>VENTAS NETAS</b>	2,683,835.29	100.00%	1,776,805.85	100.00%	907,029.44	100.00%
Costo de los Servicios	2,868,605.71	106.88%	1,921,965.83	108.17%	946,639.88	104.37%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-184,770.42	-6.88%	-145,159.98	-8.17%	-39,610.44	-4.37%
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>	468,024.59	17.44%	313,576.48	17.65%	154,448.11	17.03%
Ventas	147,077.94	5.48%	98,542.22	5.55%	48,535.72	5.35%
Administración	320,946.65	11.96%	215,034.26	12.10%	105,912.39	11.68%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	-652,795.01	-24.32%	-458,736.45	-25.82%	-194,058.56	-21.39%
Gastos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Productos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.</b>	-652,795.01	-24.32%	-458,736.45	-25.82%	-194,058.56	-21.39%



### PARA EL MES DE AGOSTO-2010

	TOTAL	TOTAL	PRODUCTO	PRODUCTO	MAT. PRIM	MAT. PRIM
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<b>Ingresos por Servicios</b>	1,895,184.79	100.00%	1,318,092.05	100.00%	577,092.74	100.00%
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,895,184.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,318,092.05</b>	<b>100.00%</b>	<b>577,092.74</b>	<b>100.00%</b>
Costo de los Servicios	2,275,429.81	120.06%	1,524,537.97	115.66%	750,891.84	130.12%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-380,245.02</b>	<b>-20.06%</b>	<b>-206,445.92</b>	<b>-15.66%</b>	<b>-173,799.10</b>	<b>-30.12%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>	<b>313,319.03</b>	<b>16.53%</b>	<b>209,923.75</b>	<b>15.93%</b>	<b>103,395.28</b>	<b>17.92%</b>
Ventas	150,011.95	7.92%	100,508.01	7.63%	49,503.94	8.58%
Administración	163,307.08	8.62%	109,415.74	8.30%	53,891.34	9.34%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>-693,564.05</b>	<b>-36.60%</b>	<b>-416,369.67</b>	<b>-31.59%</b>	<b>-277,194.38</b>	<b>-48.03%</b>
Gastos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Productos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.</b>	<b>-693,564.05</b>	<b>-36.60%</b>	<b>-416,369.67</b>	<b>-31.59%</b>	<b>-277,194.38</b>	<b>-48.03%</b>

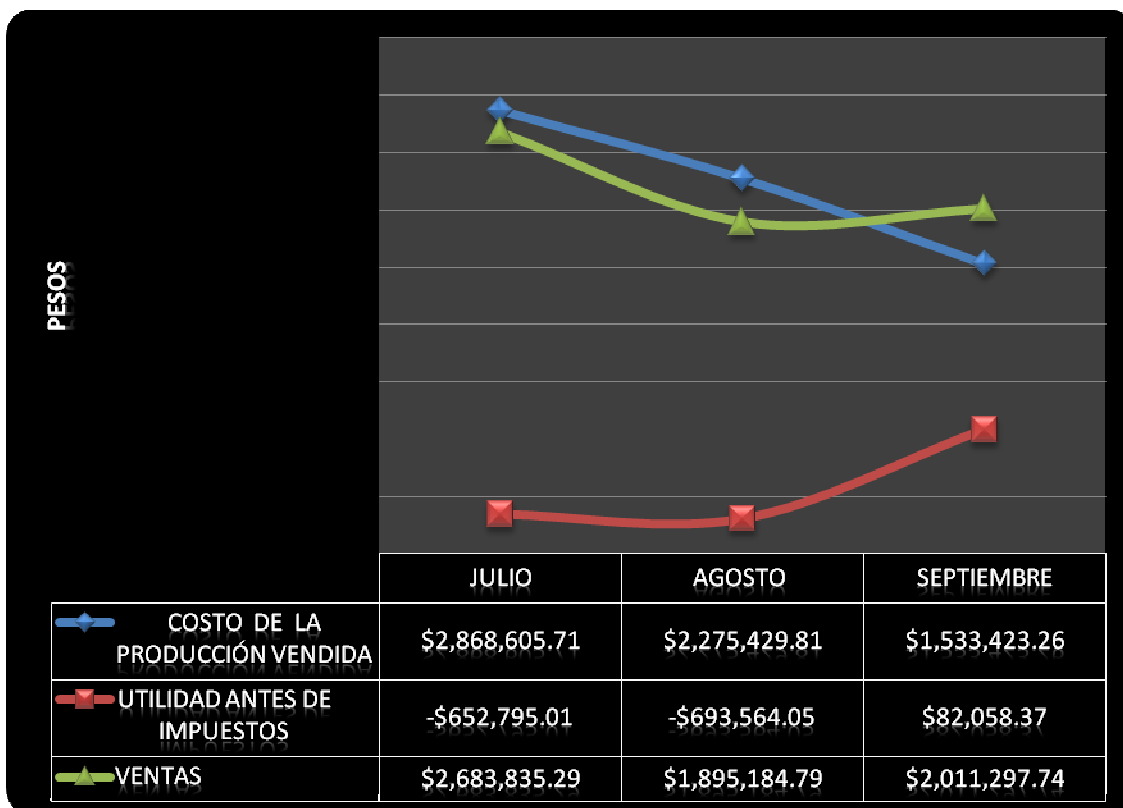
### PARA EL MES DE SEPTIEMBRE-2010

	TOTAL	TOTAL	PRODUCTO	PRODUCTO	MAT. PRIM	MAT. PRIM
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<b>Ingresos por Servicios</b>	2,011,297.74	100.00%	1,293,963.93	100.00%	717,333.81	100.00%
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2,011,297.74</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,293,963.93</b>	<b>100.00%</b>	<b>717,333.81</b>	<b>100.00%</b>
Costo de los Servicios	1,533,423.26	76.24%	1,027,394	79.40%	506,030	131.97%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>477,874.48</b>	<b>23.76%</b>	<b>266,570.34</b>	<b>20.60%</b>	<b>211,304.13</b>	<b>29.46%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION:</b>	<b>395,816.11</b>	<b>19.68%</b>	<b>265,196.79</b>	<b>20.49%</b>	<b>130,619.32</b>	<b>18.21%</b>
Ventas	169,439.46	8.42%	113,524.44	8.77%	55,915.02	7.79%
Administración	226,376.65	11.26%	151,672.36	11.72%	74,704.29	10.41%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>82,058.37</b>	<b>4.08%</b>	<b>1,373.55</b>	<b>0.11%</b>	<b>80,684.82</b>	<b>11.25%</b>
Gastos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Productos Financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.</b>	<b>82,058.37</b>	<b>4.08%</b>	<b>1,373.55</b>	<b>0.11%</b>	<b>80,684.82</b>	<b>11.25%</b>



## DATOS ESTADÍSTICOS

Los datos estadísticos son números que pueden ser comparados, analizados e interpretados. Para efectos del presente trabajo los datos estadísticos fueron utilizados para conocer la línea de producto más rentable y como consecuencia la correcta toma de decisiones. Los datos estadísticos se trabajaron para los meses de julio, agosto y septiembre.



## UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS

PESOS





---

## POLÍTICAS OPERATIVAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias

Es política de la empresa:

- Que conozca el costo de producción y el costo de ventas de cada mes
  
- Obtener una lista de precios de venta de los productos terminados, así como de la materia prima actualizada
  
- Que la empresa haga un benchmarking de precios de venta de los productos terminados como de la materia prima
  
- Que la empresa haga un benchmarking de precios de compra de la materia prima
  
- Tener información relativa a los costos para valorizar los inventarios a través de un sistema de manejo de materiales
  
- Contar con un reporte de entregas a tiempo, retardos y cancelaciones mensualmente
  
- Identificar los costos de distribución dentro y fuera de la empresa así como los costos de financiamiento.
  
- Contar con una persona encargada de la obtención de los costos de producción.





## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el capítulo dos se comentó los objetivos del análisis y descripción de puestos y sus partes que lo conforman. Con este análisis se tiene una base de las funciones y características que se necesitan para desempeñar el puesto de administrador del área de costos. Es importante decir que la mejor forma de realizar el análisis y descripción de puesto es trabajar codo a codo con el empresario, de esta manera se combinan las experiencias e ideas del empresario junto con el conocimiento de la persona que realiza el análisis.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS								
						Clave		
						Fecha	22-oct-10	
<b>I. GENERALES</b>								
Denominación del puesto:	Administrador del área de costos							
Nombre del ocupante actual:								
Área:	Finanzas		Departamento:	Costos				
Jefe inmediato superior								
Nombre:				Puesto:	Contadora			
Jornada de trabajo								
De:	09:00	a	18:00	Horario de alimentos:	De:	14:00	a	15:00
<b>PERSONAL A SU CARGO</b>								
Área		Nombre						
1								
2								
3								
4								
5								
<b>Organigrama Funcional</b>								
<pre> graph TD     DG[DIRECCIÓN GENERAL] --&gt; DF[DIRECCIÓN DE FINANZAS]     DF --&gt; C[COSTOS]           </pre>								



## II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

	Descripción	Porcentaje
1	Determinar costos de producción	100%
2		
3		
4		
5		
<b>Total</b>		<b>100%</b>

## III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividad	Día					Quincena		Mes												Eventual (especificar)	
	L	M	M	J	V	1ª	2ª	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Entrega de reportes									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

## IV. RESPONSABILIDADES

Directivo	Nivel Profesional	Gerencial	De oficina	Técnico	Operativo
				x	
¿Toma decisiones?		Importantes	Difíciles	Trascendentales	
Si	x	No		x	

## V. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

	Equipo	Pocas Veces	En ocasiones	Con frecuencia
1	Equipo de computo			x
2	Papelería		x	
3	Impresora		x	
4	Escritorio			x
5	Teléfono e internet			x



### VI. INICIATIVA

	Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
x	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo

### VII. SUPERVISIÓN

Responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo

	Instruir		Transferir/promover		
	Asignar trabajo		Recomendar		Aprobar
	Revisar trabajo		Disciplinar		
	Planear el trabajo de otros		Recomendar		Aprobar
	Mantener estándares		Despedir		
	Coordinar actividades		Recomendar		Aprobar
	Asignar personal		Aumentos de salario		
	Actuar en problemas con los empleados		Recomendar		Aprobar
	Seleccionar nuevos empleados				

Supervisión requerida en el puesto

	Frecuente: Salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.
	Varias veces al día: para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos y procedimientos establecidos; mencione excepciones.
x	Ocasional: ya que la mayoría de las responsabilidades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
	Limitada: la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de la asignación y que se haya elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
	Los objetivos están delimitados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Frecuentemente se desarrollan métodos para alcanzar los resultados deseados.
	Poca o inexistente: Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.



**VIII. RELACIONES DEL PUESTO**

		Área	Vía	Actividad	Objetivo
Internas	1	Almacén	Teléfono, internet o personal	Solicitar reportes de inventario (MP Y PT)	Determinar costo de producción
	2	Producción	Teléfono, internet o personal	Solicitar reportes de producción (PT) y gastos	Determinar costo de producción
	3	Ventas	Teléfono, internet o personal	Solicitar reportes de ventas (MP Y PT) y gastos	Determinar costo de producción
	4	Compras	Teléfono, internet o personal	Solicitar reportes materia prima	Determinar costo de producción
	5	Contaduría	Teléfono, internet o personal	Entregar costos de producción	Toma de decisiones
	6	Administración	Teléfono, internet o personal	Solicitar gastos de administración.	Determinar costo de producción
		Área	Vía	Actividad	Objetivo
Externas	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

**IX. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Escolaridad**

Primaria	Bachillerato	Carrera técnica o comercial (especificar)	Profesional (especificar)	Posgrado (especificar)
			Contador o afín	

**Idioma**

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (escribirlo, leerlo y hablarlo)
Inglés		x		

**Experiencia**

Necesaria	Deseable	Especificar
x		Determinar costos de producción
Tiempo	Especificar claramente la habilidad requerida	
6-12 meses	Manejo en control de inventarios y costos de producción	



**Capacitación**

	Una semana
	Menos de un mes
x	Más de uno, pero menos de tres
	Tres meses, pero menos de seis
	Más de seis meses pero menos de un año
	Un año o más (Especificar)

**Firma**

**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Nombre**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

\_\_\_\_\_  
**Nombre Jefe Inmediato**

**Puesto**

**Puesto**



---

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS. MERCADO META.

Un mercado meta es el grupo de clientes al que se captará, servirá y dirigirá los esfuerzos de mercadeo. Es necesario identificar a los consumidores porque debido a sus características podrían necesitar o preferir más su producto que otros grupos.

Debido a que la empresa no tiene identificado correctamente el mercado meta se tomaron los siguientes criterios para la determinación del mercado meta:

Los productos de I.Q ARRECIFE deben estar dirigidos a un segmento de mercado compatible con los objetivos y la imagen de la empresa.

Los recursos de I.Q. ARRECIFE deben tener concordancia con la oportunidad que presenta el mercado meta.

I.Q. ARRECIFE debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida.

I.Q. ARRECIFE debe buscar segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia, salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

## IMAGEN CORPORATIVA.

La imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionarse en el mercado.

Al ver constantemente el logotipo de una empresa, este se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Por lo anterior, se dieron las siguientes opciones de logotipos para mejorar la imagen corporativa.

Nota: es importante aclarar que las imágenes siguientes son los logotipos que se sugirieron a la empresa, sin embargo solo el nombre que aparece en los logotipos fue cambiado por fines académicos.





---

## POLÍTICAS

Como parte de las estrategias para el sub-área de costos se propusieron una lista de políticas para el correcto funcionamiento de dicha área. Nuevamente se propuso una lista de políticas pero en este caso para el departamento de ventas. Las siguientes políticas son una base para el correcto funcionamiento del departamento de ventas, por lo tanto se sugirió al empresario complementarlas con su experiencia y conocimiento de dicha área, lo que permitirá obtener los resultados deseados.

Es política de la empresa:

- Tener actualizados los precios de los productos y materias primas.
  
- Que la fuerza de ventas conozca todos los productos terminados y materias primas que se producen y comercializan en la empresa.
  
- Que se capacite la fuerza de ventas en la introducción de un nuevo producto a la empresa.
  
- Se capacite al personal en área técnica de los productos
  
- Que la fuerza de ventas tenga registros de todas las actividades de venta, además de entregarlos.
  
- Que la fuerza de ventas esté organizada de acuerdo a productos, funciones, mercado o factor geográfico
  
- Tener un control detallado y actualizado de los créditos otorgados y cuentas por cobrar a los clientes.





- Que la información de los clientes sirva como promoción de ventas, apertura de mercado, control de cuentas por cobra e innovación de productos.
- Tener un registro de información clara y detallada de los movimientos realizados en el departamento para su compartimiento con personas autorizadas.

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para el departamento de ventas también se realizó un análisis y descripción de puestos pero en este caso para el gerente de ventas. De igual forma se trabajó junto con el empresario para la realización de este y la obtención de mejores resultados.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS									
								Clave	
								Fecha	29-nov-10
<b>I. GENERALES</b>									
Denominación del puesto:			Gerente de ventas.						
Nombre del ocupante actual:									
Área:			Departamento:			Ventas y mercadotecnia			
Jefe inmediato superior									
Nombre:			Puesto:			Dirección general			
Jornada de trabajo									
De:	09:00	a	18:00	Horario de alimentos:	De:	15:00	a	16:00	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b>									
Área					Nombre				
1	Fuerza de ventas								
2	Publicidad								
3	Distribución física								
4	Investigación de mercados								
5	Fijación de precios								
6	Logística								
7	Mercadotecnia								



**II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Descripción		Porcentaje
1	Realizar ventas	60%
2	Atender vendedores	40%
	Diseñar capacitación	
	Plan de ventas	
	Organizar fuerza de ventas	
3		
4		
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

Actividad	Día					Quincena		Mes												Eventual (especificar)
	L	M	M	J	V	1ª	2ª	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Entrega de reportes								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	



#### IV. RESPONSABILIDADES

Directivo		Nivel Profesional		Gerencial	De oficina	Técnico	Operativo
		x					
¿Toma decisiones?			Importantes	Difíciles	Trascendentales		
Si	x	No			x		

#### V. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

	Equipo	Pocas Veces	En ocasiones	Con frecuencia
1	Equipo de computo			x
2	Papelería			x
3	Impresora			x
4	Escritorio			x
5	Teléfono e internet			x

#### VI. INICIATIVA

	Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
x	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo

#### VII. SUPERVISIÓN

Responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo

x	Instruir	x	Transferir/promover		
x	Asignar trabajo		Recomendar	x	Aprobar
x	Revisar trabajo	x	Disciplinar		
x	Planear el trabajo de otros		Recomendar	x	Aprobar
x	Mantener estándares	x	Despedir		
x	Coordinar actividades		Recomendar	x	Aprobar
x	Asignar personal	x	Aumentos de salario		
x	Actuar en problemas con los empleados		Recomendar	x	Aprobar
x	Seleccionar nuevos empleados				

Supervisión requerida en el puesto

x	Frecuente: salvo las variaciones menores son analizadas por el supervisor.
	Varias veces al día: para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos y procedimientos establecidos; mencione excepciones.
	Ocasional: ya que la mayoría de las responsabilidades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
	Limitada: la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de la asignación y que se haya elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
	Los objetivos están delimitados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Frecuentemente se desarrollan métodos para alcanzar los resultados deseados.
	Poca o inexistente: Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

**VIII. RELACIONES DEL PUESTO**

	Área	Vía	Actividad	Objetivo
Internas	1 Almacén	Teléfono, internet o personal	Verificar existencias	Asegurar que hay disponibilidad de material
	2 Producción	Teléfono, internet o personal	Verificar existencias	Programación de entrega PT
	3 Recursos humanos	Teléfono, internet o personal	Verificar asistencia de trabajadores.	Cumplir reglamento
	4 Compras	Teléfono, internet o personal	Búsqueda de proveedores	Obtener MP al menor precio
	5 Administración	Teléfono, internet o personal	Entrega de reportes	Toma de decisiones
	Área	Vía	Actividad	Objetivo
Externas	1 Ventas	Teléfono, internet o personal	Atender clientes	Cerrar ventas
	2			
	3			
	4			



### IX. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### Escolaridad

Primaria	Bachillerato	Carrera técnica o comercial (especificar)	Profesional (especificar)	Posgrado (especificar)
			Ingeniería, administración, contaduría o carrera afín	

#### Idioma

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (escribirlo, leerlo y hablarlo)
Inglés				x

#### Experiencia

Necesaria	Deseable	Especificar
x		Experiencia en el área de ventas y mercadotecnia
Tiempo	Especificar claramente la habilidad requerida	
6-12 meses	Manejo de personal y administración de ventas	

#### Capacitación

	Una semana
	Menos de un mes
x	Más de uno, pero menos de tres
	Tres meses, pero menos de seis
	Más de seis meses pero menos de un año
	Un año o más (Especificar)

Firma

Firma

Nombre

Fecha

Nombre Jefe Inmediato

Puesto

Puesto



---

## CONCLUSIONES.



El presente trabajo aspira a ser apreciado en términos de utilidad práctica, ya que el hecho de trabajar conjuntamente con una empresa química, ha logrado que se tenga un panorama de los problemas que surgen cuando no se cuenta con una cultura empresarial.

Además, en este trabajo se tocaron aspectos teóricos que fueron de vital importancia para las dos partes a las que está enfocado este trabajo, pero se resalta aún más su importancia cuando estos elementos fueron aplicados a la empresa y su aplicación permitió la reestructuración del departamento de ventas y la determinación de los costos de producción.

La elaboración de los perfiles de puesto en las dos partes le permite a la empresa tener una base, y, con ello, el desarrollo correcto de las funciones de trabajo. También es importante decir que al elaborar el análisis y descripción de puestos es necesario que la persona que desempeña el trabajo se sienta parte de la organización, esto se logra con el trabajo en conjunto de la persona que realiza el análisis y la experiencia del personal, lo que hará que el trabajador se sienta más seguro en su empresa y se identifique más con ella.

Durante el desarrollo práctico del trabajo existieron ciertas limitaciones para sensibilizar a los empresarios sobre la importancia que tiene elaborar estrategias, delimitar funciones, conocer los costos de producción y definir el mercado al cual está dirigido la empresa, sin embargo, se debe observar y reflexionar sobre los cambios que se viven actualmente, para poder evaluar las tendencias y predecir sus resultados, con el fin de ayudar a los empresarios a través de la capacitación para salir adelante.

Se generó un sistema de costos adecuado para la empresa, con el fin de llevar un registro de los artículos vendidos y los costos de cada una de las líneas de producción.

Se establecieron políticas operativas para las dos partes. En el sub-área de costos, dichas políticas lograrán reducir el impacto negativo que puedan tener los precios altos en relación con la competencia y, por consecuente, lograr reducir los costos de producción, aumentar las utilidades y tener precios de venta competitivos. En cuanto a las políticas operativas del departamento de ventas, se logrará contar con el personal capacitado para enfrentar los cambios presentes y futuros, que la actitud del personal esté orientada hacia el servicio y la satisfacción del cliente y, por último, que se tenga un nicho de mercado estable.

Se delimitaron los mercados meta y la empresa ya dispone de un plan de marketing que le permitirá aprovechar de mejor manera sus recursos materiales, humanos y sistémicos para la consecución de mayores beneficios económicos.



---

Se puede decir que los objetivos de este trabajo se cumplieron y se considera que ahora la empresa química con la que se trabajó, cuenta con herramientas muy importantes que le permitirán delimitar funciones, tener mejores ingresos y ser más competitiva.

Este trabajo es una aportación a la comunidad universitaria y empresarios, ya que representa un documento de consulta muy importante; puesto que integra elementos teóricos y prácticos de una grafía muy completa.

La realización del presente trabajo representó una gran experiencia porque apoyó mi desarrollo profesional como ingeniero industrial; puesto que anteriormente ninguna carrera daba las bases para que el alumno formara una empresa ya que era muy común que el alumno egresado tuviera como principal aspiración ser empleado.

Finalmente, es importante que las empresas estén siempre en la búsqueda de mejores y nuevos sistemas que les permitan compaginar en el mercado, ya que sólo las empresas que emplean estrategias de este tipo serán las que estén un paso delante de las demás.





---

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON R. *Administración de ventas*. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición.
- ARIAS, K. A. *Administración de recursos humanos*. México. Trillas. 2000
- BRIEUX, Jorge. *El desarrollo histórico de la tecnología química*, trabajo presentado en el Tercer SELAQ, México 1970.
- EDUCAMARKETING. Guía para la elaboración de un plan de marketing.2005  
<http://www.golnotas.com/pdf-GUÍA-PARA-LA-ELABORACIÓN-DE-UN-PLAN-DE-MARKETING/>
- FERNANDEZ, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Editorial Díaz de Santos, S.A. 1995.
- GARCÍA COLÍN, Juan. *Contabilidad de costos*. 2da, ed. México, McGraw-Hill.
- GIRAL, José, et al. *La industria química en México*. Editorial Redacta, 1978.
- Las pequeñas y medianas empresas en México. Sin autor. CIPI.  
[http://www.cipi.gob.mx/Diag\\_desem\\_Mpymes.PDF](http://www.cipi.gob.mx/Diag_desem_Mpymes.PDF)
- LEYVA, Carlos. “Diagnóstico escolar”.Wordpress.com 2008
- LLAMAS, José Ma. *Estructura científica de la venta: Técnicas profesionales de venta*, 2da Edición., Limusa-Noriega Editores, México, 2004.
- MASUDA, Koji. *Principios de los 3 Guen*. Diciembre 2008.
- PEREZ, Ana María, et al. *Procedimiento para la práctica empresarial*. Consultores PYME con metodología JICA, 2008
- PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 33
- PHILIP, Kotler. *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. Prentice Hall.



---

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS. *Boletín A-1. Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera*. 20. Ed. México, IMCP.

*Revista de la sociedad química de México*, no. 3. México, mayo-junio de 1970.

SÁNCHEZ, B. *Técnicas de administración de recursos humanos*. México. Limusa. 1993

Scribd. La industria química en México. 2010

<http://www.scribd.com/doc/5188560/capitulo-I-La-industria-quimica-en-Mexico>

Scribd. Importancia de la industria química en México. 2010.

<http://www.scribd.com/doc/5271688/Importancia-de-la-industria-quimica-en-Mexico>

SHIMODA, Kazumasa. *Capacitación*. Septiembre- Diciembre 2008.