

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”.¹

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

¹ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 33

cuantificables que le afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.”²

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”³

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.”⁴

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.

² PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS. *Boletín A-1. Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera*. 20. Ed. México, IMCP.

³ GARCÍA COLÍN, Juan. *Contabilidad de costos*. 2da, ed. México, McGraw-Hill. Pág. 5

⁴ *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”⁵

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

⁵ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 39

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.

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.”⁶

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.

⁶ RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2da, edición, México. ECAFSA. Pág. 35.

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”⁷

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

⁷ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. Págs. 18-19.

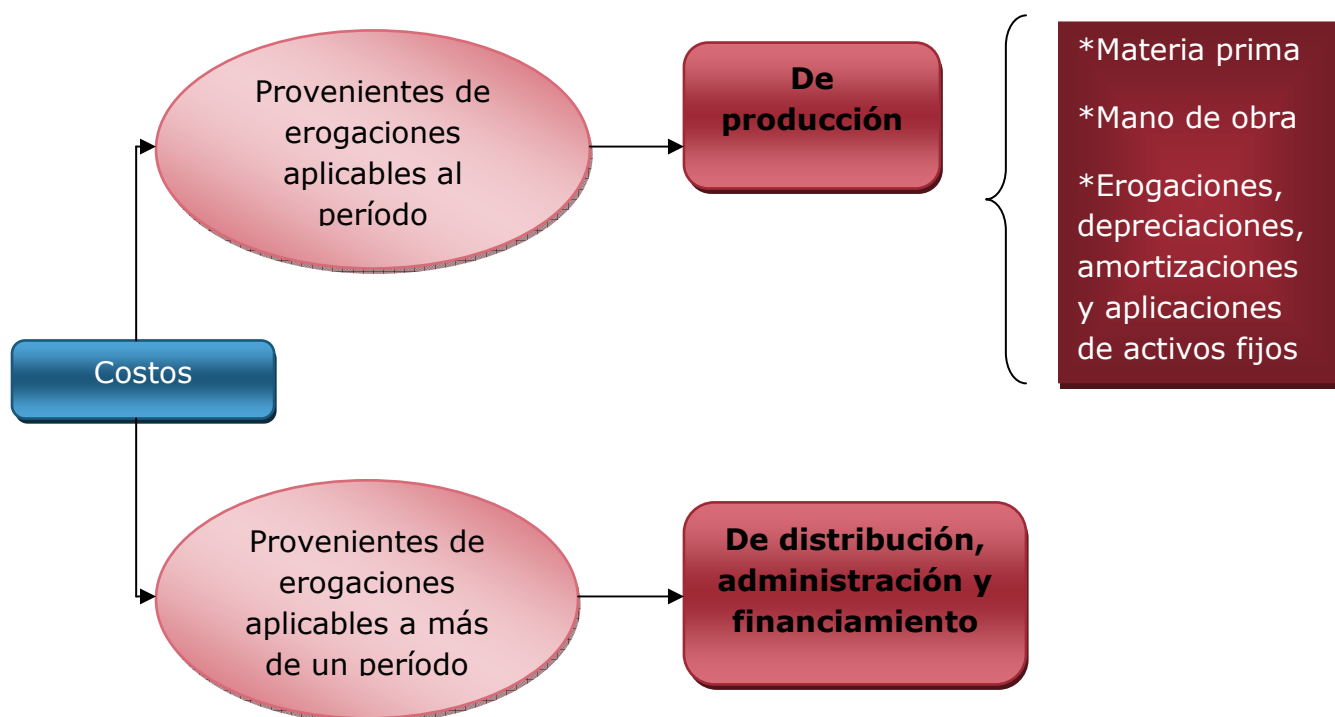
funciones de distribución, administración y financiamiento; en una idea más limitada, se les conoce como gastos.

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, mediatamente y paulatinamente, en tanto que los costos de distribución, administración y financiamiento se aplican a los ingresos inmediata e íntegramente”.⁸

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.

⁸ 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 primas⁹

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

⁹ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969

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 tablonces 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 tablonces, 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 ¹⁰

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

¹⁰ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969

problemas o a cuyos surgimientos se anticipa, hasta el trabajo que realiza el mozo encargado de las tareas diarias de aseo.

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.¹¹

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

¹¹ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969

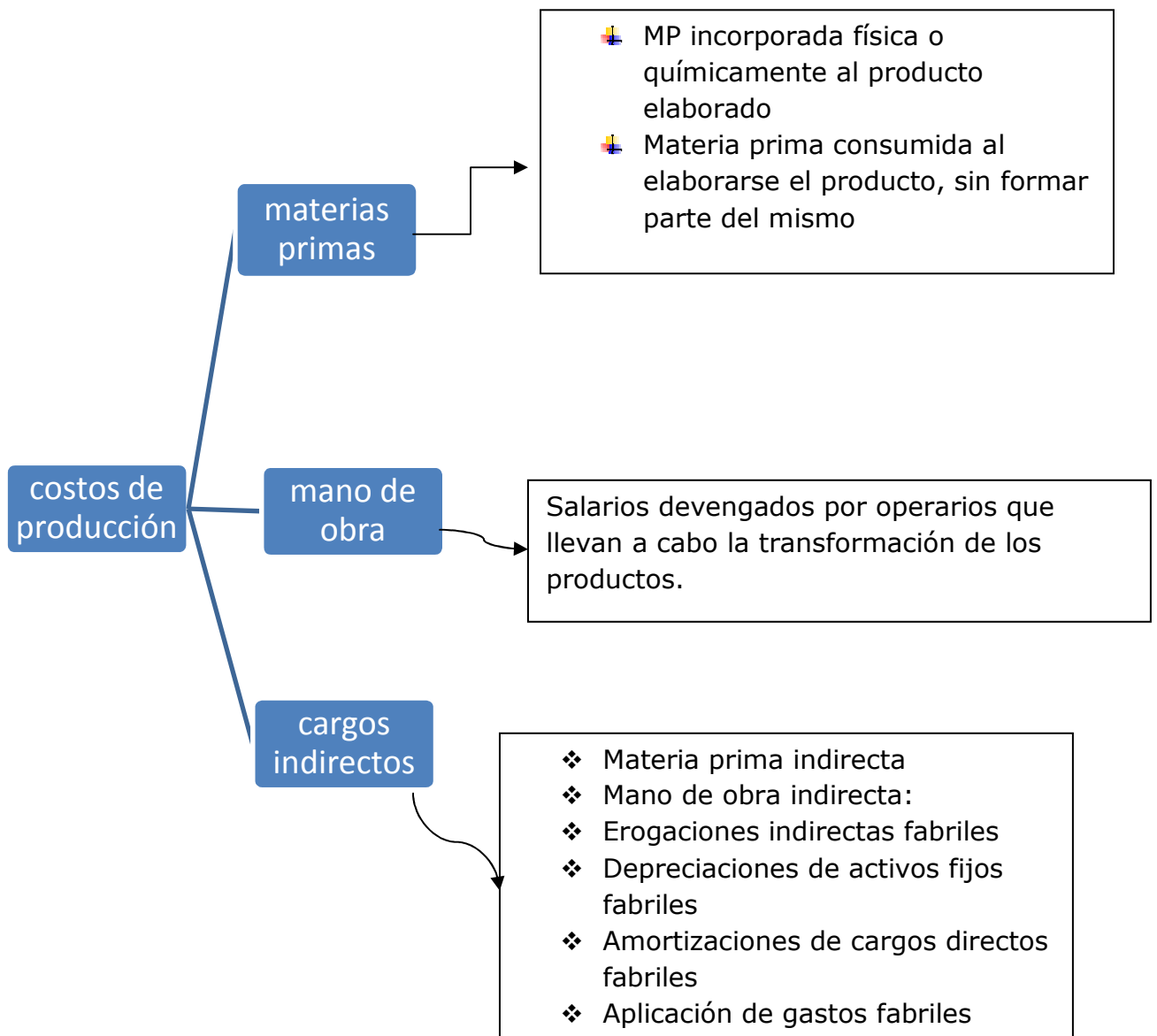
de ser importante. Una empresa industrial es una organización más o menos compleja que frecuentemente está incurriendo en erogaciones, mismas que a lo largo del tiempo se convierten en costos. Pero sólo las erogaciones incurridas en el período como: energía eléctrica, renta del edificio cuando no es 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 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.¹²

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.

¹² 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 VENTAS¹³

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	
MÁS	
COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS	
IGUAL A	
MATERIAS PRIMAS EN DISPONIBILIDAD	
MENOS	
INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS	
IGUAL A	
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:

¹³ PEREZ DE LEON, Armando Ortega. *Contabilidad de costos*, UTEHA. México 1969

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

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:

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

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"

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

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.

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

2.10 GENERALIDADES Y DEFINICIÓN DE VENTA.¹⁴

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.

¹⁴ 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 funciones¹⁵ 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.

¹⁵ LLAMAS, José Ma. *Estructura científica de la venta: Técnicas profesionales de venta*, 2da Edición., Limusa-Noriega Editores, México, 2004, pág. 377.

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

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

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.

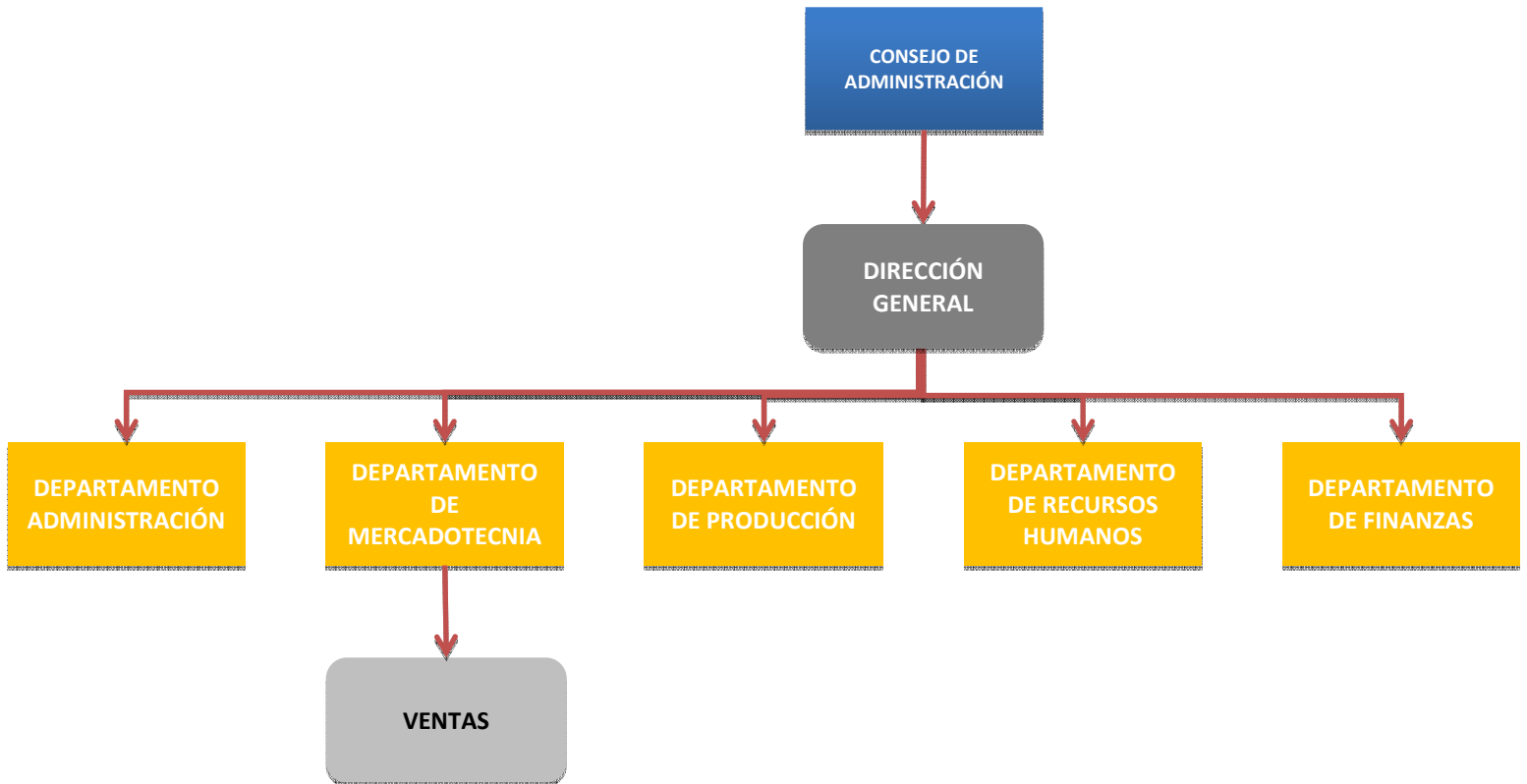
Para el adecuado funcionamiento de la empresa se deben obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan. Cuando se realiza esto, se habla de integración.

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.

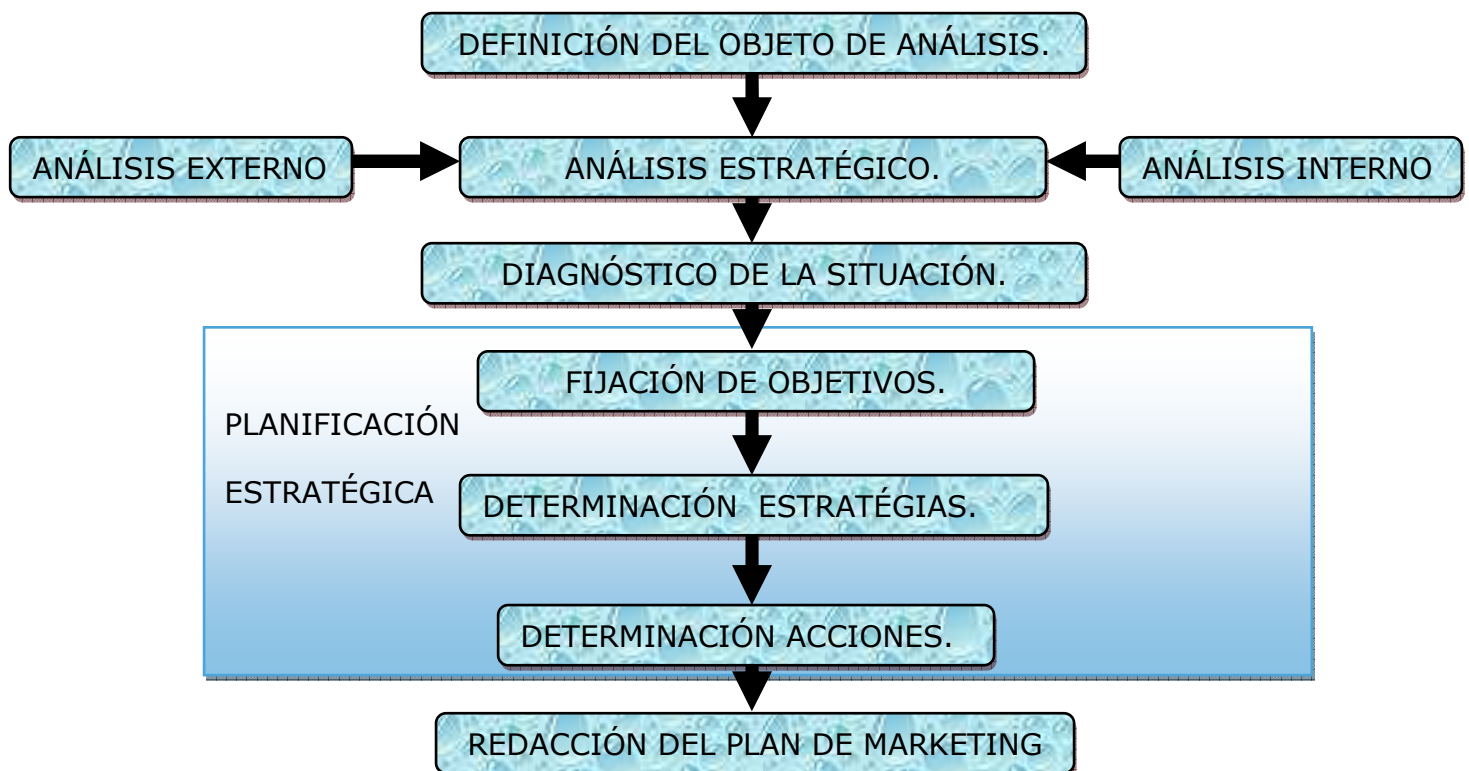


2.12 PLAN DE MARKETING¹⁶

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.



¹⁶ 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 consecuente, 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.

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 meta¹⁷.

- *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.

¹⁷ 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”¹⁸
- ⊕ “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”¹⁹

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.

¹⁸ SÁNCHEZ, B. *Técnicas de administración de recursos humanos*. México. Limusa. 1993

¹⁹ 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.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	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.