

Universidad de Sancti-Spíritus
José Martí Pérez

Facultad de Contabilidad y Finanzas.
Departamento de Finanzas - Economía

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para determinar un plan de venta en periodo menores de un año.

Autor: Harry Barroso Otega.

Tutor: Msc. Juan Carlo Lage.

“La gratitud es el legítimo pago al esfuerzo ajeno, es reconocer que todo lo que somos es la suma del sudor de los demás, es tener conciencia de que un hombre solo no vale nada y la dependencia humana además de obligada es hermosa”

Nuestros agradecimientos son sinceros e imperecederos para:

Nuestro tutor Msc. Juan Carlo Lage, que supo guiar la realización de este trabajo con mucho cariño, amor, esfuerzo, dedicación, sabiduría y constancia.

A Jorge Medina Machín, por el apoyo brindado en el transcurso de la tesis

A todas las personas que nos brindaron su ayuda en el Embeli, en especial a Pedro Amaro Medina.

A Irma, Yudit González, Misladys López, Alexeis Savilla y Dayán Roche, por el apoyo incondicional que nos brindaron.

A Noelvis León por su gran ayuda.

Al colectivo de la Dirección del Embeli en especial a Jorge.

A todos los profesores que nos formaron durante la carrera, especialmente: Lage, Tribircio, Migue y Miranda.

A todas las personas que nos brindaron su ayuda en la Universidad.

A todos los que han apoyado en la realización del presente trabajo.

Muchas Gracias.

Harry:

A la memoria de mi Padre Henry.

A mi Abuela, por sus esfuerzos, amor, dedicación y constante compañía.

A toda mi familia, en especial mis tíos Manuel, Barbarita y Juan Carlito que siempre me han dado su ayuda y apoyo durante la realización y culminación exitosa de mis estudios.

A mi novia por estar a mi lado.

A todos les dedico no sólo este logro, sino mi vida entera.

Harry.

A mis padres, por amarme tanto y ser el eje principal de mi vida.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado.

A los dos niños más lindos del mundo: Cristian y Lureimy por darme tanta alegría.

A mi futura esposa: por su ayuda y por compartir junto a mí este momento tan importante de mi vida.

A mi familia, especialmente a mis tías y primas Lilia, Liset, Alexis, Willian, y Michael, por su preocupación y por lo mucho que las quiero.

A mis amigos Serguey, Yoan y Adolfo, por su ayuda incondicional en los momentos más difíciles.

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I fundamentación teórica | 4 |
| 1.1 Introducción | 4 |
| 1.2 ¿Por qué capacitarse? | 4 |
| 1.3 Desarrollo del Pronóstico de Venta..... | 6 |
| 1.3.1 Ventaja | 6 |
| 1.3.2 Juicio Ejecutivo..... | 7 |
| 1.3.3 Encuesta de pronóstico de los clientes | 7 |
| 1.3.4 Encuesta de pronóstico de la fuerza de venta | 7 |
| 1.3.5 El método Delfos (Delphi) | 7 |
| 1.3.6 Análisis de series de tiempo..... | 7 |
| 1.3.7 Análisis de regresión | 8 |
| 1.3.8 Prueba de Mercado | 8 |
| 1.4 Importancia de un plan de venta | 9 |
| 1.5 Las ventas ¿caen por el equipo de venta? | 11 |
| 1.6 Lo que siempre esta en la mente de los directivos, gerentes y Representantes de ventas es el resultado final | 13 |
| 1.6.1 La calidad | 13 |
| 1.6.2 La consistencia | 14 |
| 1.6.3 La productividad | 15 |
| 1.6.4 La rentabilidad | 16 |
| 1.6.5 Reflexiones parcial | 16 |
| 1.6.6 Resumen | 17 |
| Capitulo II Valoración conceptual de las consideraciones que se propone Para la plantación y análisis de las ventas..... | 20 |
| 2.1 Introducción | 20 |
| 2.2 Caracterización de la Empresa de Bebidas y Refrescos de S.S..... | 20 |
| 2.3 Algunas Reflexiones sobre la importancia de las ventas | 22 |
| 2.4 Desarrollo | 25 |
| Capitulo III Aplicación de la valoración conceptual de las consideraciones que se proponen para la planeación y análisis de las ventas | 38 |
| 3.1 Introducción | 38 |
| 3.2 Desarrollo | 38 |
| 3.3 Determinación de las condiciones | 41 |
| 3.4 Ventas de Periodo | 42 |
| Conclusiones | 47 |
| Recomendaciones | 48 |
| Bibliografías | 49 |
| Anexos | 54 |

Resumen.

La investigación practicada ha consistido en la creación de un procedimiento que permite demostrar que a partir de dos modelos matemáticos, ambos lineales se puede anticipar las ventas para períodos de tiempo no mayores de un año, haciéndose fuerte la investigación en la determinación de los estimadores para ambos modelos. Todo el basamento cinético parte de la valoración histórica de las ventas de los últimos tres años, a partir de la consideración que estos son los que más se asemejan al período objeto de planeación, evitándose así las posibles grandes diferencias que implica o motivan el accionar de un mundo que padece de una crisis económica que afecta a todos en general.

La investigación se llevó a efectos sobre la Empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spíritus a solicitud de la misma, posterior a diferentes intercambios de opiniones de oferta de trabajo científico realizada por parte del autor a la gerencia de dicha entidad.

Las conclusiones obtenidas han sido de gran Interés para ambas partes, obteniéndose resultados que serán objeto de experiencia para períodos de tiempo futuros en dicha entidad, todo lo cual se muestra y se detalla en todo el recorrido de la presente investigación, quedando la misma como prueba testifical de los resultados obtenidos, los cuales a su vez se encuentran avalados documentalmente por la dirección de esta entidad.

Resulta de gran importancia e interés para la comunidad empresarial del sector al cual pertenece la empresa objeto de investigación, el criterio común entre investigador y gerencia de la empresa sobre la necesidad de generalizar el procedimiento estudiado al resto de las entidades del país.

Summary.

The practiced investigation has consisted on the creation of a procedure that allows to demonstrate that starting from two mathematical models, both lineal ones cannot be early the sales for periods of time bigger than one year, becoming strong the investigation in the determination of the estimation for both models. The whole basement kinetic part of the historical valuation of the sales of the last three years, starting from the consideration that these they are those that but they resemble each other a period, to plant object, being avoided this way the possible big differences that it implies or they motivate working of a world that he/she suffers of an economic crisis that affects all in general.

The investigation you take to effects on the Company of Drinks and Soda of Sancti Spiritus to application of the same one, later to different exchanges of opinions of offer of work scientist carried out on the part of the author to the management of this entity.

The obtained conclusions have been of great Interest for both parts, obtaining you results that they will be object of experience for future periods of time in this entity, all that which is shown and it is detailed in the whole journey of the present investigation, being the same one as testifi of the obtained results, those which in turn documentation is endorsed by the address of this entity.

It is of great importance and interest for the managerial community from the sector to which belongs the company investigation object, the common approach between investigator and management of the company about the necessity of the procedure studied to the rest of the entities of the country generalizing.

Introducción

Por más de 15 años de trabajo la Universidad de Sancti- Spíritus José Martí Pérez ha estado realizando estudios sobre la administración financiera del sector empresarial del territorio que abarca la provincia Sancti-Spíritus, tomando como herramienta básica para esto, los trabajos de diplomas de los alumnos graduados, los cuales se han realizado en más del 30% de las personas jurídicas del territorio dedicadas a estas actividades.

Es importante añadir que lo anterior expuesto no solamente tiene como fuente de información los trabajos de diploma de pre-grado realizado en los últimos 5 años, si no que se cuenta también con un número de trabajo de grados de Maestría aplicados a un determinado grupo de empresas dedicadas también a estas actividades.

Hay que señalar que los estudios anteriores han arrojado entre otros resultados una carencia de eficiencia y eficacia en la planeación de las ventas, partiendo desde su concepción, control, regulación y toma de decisiones motivado a la ausencia de tenencia de una herramienta financiera que le permita conocer para cualquier período de tiempo dado, el monto de las ventas a realizar.

Las ventas definidas en los planes corrientes no reflejan las posibilidades reales de la entidad.

Un perfeccionamiento empresarial es imposible lograrlo si no se tiene dominio del monto de ventas que se necesita para trabajar en cualquier período de tiempo, fundamentalmente a corto plazo, pues una administración financiera a corto plazo eficiente y eficaz, parte de una variable independiente fundamental, las ventas, pues a partir de ella se derivan el resto de los indicadores que conforman la gestión empresarial, aspecto este que puede apreciarse más adelante en la Parte II de este trabajo, al valorar esta situación en la empresa de bebidas y refresco de Sancti - Spíritus se observa la siguiente situación problemática:

✓ **Situación problemática.**

No se planifican las ventas correctamente.

✓ **Planteamiento del problema.**

¿Será la falta de un procedimiento lo que no le permite a la Empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus a determinar sus niveles de venta?

✓ **Objeto de la investigación.**

El proceso de planeación de las ventas.

✓ **Campo de acción.**

Las finanzas, las estadísticas y las matemáticas en la Empresa de Bebidas y Refresco de nuestra provincia.

✓ **Objetivo General.**

Determinar en un proceso de planeación el monto de venta que defina la máxima representación de la empresa en el mercado, así como su mejor distribución de ejecución según las fortalezas y debilidades que se posean, cuyo monto y distribución definirá a su vez la concepción del resto de los indicadores que conforman los estados pro forma.

✓ **Objetivos Procésales.**

1. Determinación de la venta de equilibrio.
2. Determinación de las condiciones que se prevén que existirán en el año objeto de planeación y que no existieron en los últimos tres años transcurridos.
3. Determinación de las ventas del periodo.
4. La mejor opción de distribución de las ventas en el periodo objeto de valoración.

✓ **Hipótesis general.**

Si se cuenta con un procedimiento caracterizado por su base y rigor científico, entonces la empresa de bebidas y refresco podrá elaborar su plan de ventas.

✓ **Variables Conceptuales.**

1. Independiente: El procedimiento.
2. Dependiente: Ventas.

✓ **Tareas o fases de la investigación.**

Estas son las siguientes:

- Estudio de la bibliografía y fuentes.
- Diagnóstico del grado de eficiencia y eficacia sobre la planeación de las ventas.

- Modelos matemáticos para la planeación de las ventas.
- Validación de los modelos mediante programa sobre Excel realizado al efecto.

- Implementación.
- ✓ **Diseño Metodológico.**

- ✓ **Unidad de estudio.**

Empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus.

- ✓ **Población a estudiar**

Empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus.

- ✓ **Muestra.**

Empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus.

- ✓ **Tipo de muestra utilizado.**

Intencional.

- ✓ **Criterios de selección.**

Por solicitud de la empresa.

- ✓ **Tipo de investigación.**

Causal.

- ✓ **Métodos.**

Observación

Análisis

Consulta a expertos

Síntesis

Abstracción

Inducción

Experimento

Deducción

- ✓ **Técnicas:**

1. Computacionales
2. Entrevistas
3. Trabajo creativo en grupo
4. Cuestionarios

- ✓ **Tratamiento estadístico de los resultados.**

De comparación. Situación actual con relación a la obtenida mediante el modelo matemático, siendo la base de comparación la ofrecida por el modelo, ya que su resultado representa la mejor opción.

Capítulo I.

Fundamentación teórica

1.1 Introducción

El presente capítulo pretende mostrar lo referido sobre el tema de investigación por diferentes autores de literaturas clásicas de la materia así como de artículos publicados en Internet.

1.2 ¿Por qué capacitarse en ventas?

1. La mitad de la carrera de un vendedor profesional se ubica entre los 3 y 5 años. Esto significa que en 3 ó 5 años, la mitad de lo que una persona sabe sobre ventas se vuelve obsoleto. La tecnología de la venta está avanzando a un ritmo vertiginoso.

2. La experiencia por sí sola no es suficiente para mantenerse en un mercado cambiante. ¿Qué pensaría usted si el médico le dijera, "No he leído un libro ni estado en un seminario desde que me gradué hace veinte años"? La capacitación en ventas ayuda a los profesionales a mantener sus habilidades al máximo nivel.

3. ¿Ha pensado por qué razón los verdaderamente buenos en cada profesión dedican tanto tiempo a su propia capacitación?

4. Los mejores vendedores utilizan no menos de quince días al año para capacitarse.

5. El éxito de las estrategias comerciales y el desarrollo de las innovaciones frecuentemente depende de las habilidades de la fuerza de ventas. Las estrategias de servicio al cliente son imposibles de llevar a cabo a menos que la fuerza de ventas esté bien capacitada en ese terreno.

6. El entusiasmo de un nuevo vendedor lo mantendrá efectivo por los primeros noventa días. En ese momento las habilidades técnicas para vender deben estar en su lugar; caso contrario, ocurrirá una brusca caída en la productividad (o un fracaso total) Sin un refuerzo en las técnicas, al cabo de 12 ó 18 meses ocurrirá otra caída del 20%.

7. El 80% de los vendedores desarrollan temores a vender en su primer año en la profesión, y fallan en sobreponerse a esos temores porque carecen de las habilidades básicas para la venta.

8. La experiencia laboral anterior y la educación formal no tienen ninguna correlación con el éxito en la venta.

9. Los vendedores que completan un programa de capacitación intensivo en técnicas de venta muestran aumentos en la productividad de entre 35% y 1665%. Por otra parte, se calcula que un 70% de las empresas no proveen ninguna clase de entrenamiento a su fuerza de ventas.

10. Las empresas normalmente ofrecen un poco de conocimiento del producto, sesiones de motivación del tipo "hip, hip, hurra" y algo de capacitación técnica, todo eso bajo el título de "capacitación en ventas". Ninguna de esas cosas ayuda realmente a las personas a vender con éxito.

11. "Vemos a la capacitación como un seguro sobre nuestro mayor capital: nuestra gente. Muéstrenme una empresa que no tenga ese seguro, o sea, que ha dejado de capacitar a sus vendedores, y yo voy a atacar el mercado de esa compañía y tendré sus negocios antes de fin de año"^{1[2]}

12. "95% de la capacitación en el puesto de trabajo es efectuada de un modo tan pobre que el trabajo se vuelve desastroso. Y ambos, el entrenador y el entrenado, están de acuerdo en afirmar que la falla está en el entrenado, pero no es así"^{2[3]}

13. "Los grandes vendedores están un paso adelante porque son capaces de desprenderse de las ideas obsoletas"^{3[4]}

14. En Estados Unidos se calcula que reemplazar a un profesional de la venta exitoso que se va después de un año en la empresa tiene un costo de aproximadamente \$125.000.

15. Después de los primeros 90 días, el entusiasmo de un nuevo trabajo se esfuma y hay que enfrentarse a la dura realidad. Sin el desarrollo de habilidades técnicas, el 80% de los "vendedores novatos" no querrán tener nada más que ver con las ventas después del primer año.

^{1[2]} David Barcusee, de Bergen-Brunswig. Sales & Marketing Management Magazine, Enero de 1990.

^{2[3]} Training Magazine, Junio de 1993

^{3[4]} <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/70.htm>

16. ¿Qué tan importante es mantener el contacto con los clientes? Los estudios afirman que la negligencia o la indiferencia son la causa del 82% de la deserción de los clientes y su pase a la competencia.

1.3 Desarrollo del Pronóstico de Venta

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. También permite estimar la demanda hacia el futuro, basándose en información histórica generada por el movimiento de productos del módulo de Control de Inventarios o por las ventas del módulo de facturación.

1.3.1 Ventajas:

Apoyo a la toma de decisiones por parte de las Gerencias de Mercadeo, Ventas y Producción al proveerlos con información congruente y exacta, la cual se calcula utilizando modelos matemáticos de pronóstico, datos históricos del comportamiento de las ventas y el juicio de los ejecutivos representantes de cada departamento involucrado de la empresa.

Mayor seguridad en el manejo de la información relacionada con las ventas de la empresa.

Gran flexibilidad en la elaboración de pronósticos y para la creación y comparación de múltiples escenarios para efectos de análisis de ventas proyectadas.

Apoya las decisiones del departamento de ventas de una manera eficaz y oportuna, al pronosticar los lineamientos de los productos y las demandas establecidos dentro del Plan Maestro de Producción.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuesta, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del pronóstico de pronóstico, de

la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

1.3.2 Juicio Ejecutivo

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

1.3.3 Encuesta de Pronóstico de los Clientes

Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

1.3.4 Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

1.3.5 El Método Delfos (Delphi)

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos - trabajando por separado - lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

1.3.6 Análisis de Series de Tiempo

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio

estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

1.3.7 Análisis de Regresión

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per. cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

1.3.8 Prueba de Mercado

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

En función de la situación problemática citada anteriormente se considera que el problema científico se define mediante la siguiente pregunta científica.

¿Será la falta de un procedimiento lo que no le permite a la empresa bebida Embeer determinar los niveles de venta bajo análisis cuantitativos y cualitativos que reflejen rigor científico en los procesos de planeación?

Al respecto Gillman plantea que... “El insumo principal en el desarrollo de los estados proformas es el pronóstico de las ventas...”^{4[5]} A su vez Weston, J. Fred. expresa que... “El punto de partida para determinar los requerimientos de efectivo es el pronóstico de ventas...”^{5[6]}

^{4[5]} Gillman O. Fundamentos de la administración financiera. (S.L.), (S.N.), (S.A.). P. 139-140

^{5[6]} Weston, J. Fred. Fundamentos de administración financiera _7. Ed. (S.L.), (S.N.), (S.A.).

Los autores consideran que en un proceso de planeación o análisis de la gestión económica de una empresa, para cualquier período de tiempo dado, carece de seguridad por defecto para la toma de decisiones, si no se parte del nivel de venta para el que se debe trabajar o que debió haberse trabajado, por lo que una mala planeación, ejecución y control podría implicar la quiebra de la empresa.

Lógicamente en Cuba país socialista donde el dueño es el pueblo, la quiebra no existe, pues toda empresa reviste una necesidad ya que responde a una necesidad social y el estado a nombre del pueblo se encarga de subvencionar la pérdida hasta que la empresa resuelva su status de insolvencia.

No obstante es necesario plantear que dentro del contexto cubano es conocida la ya famosa cadena de impagos, fenómeno este que implica las indisciplinas en los cumplimientos de las obligaciones de las empresas, que abarca no sólo entidades con débil rentabilidad, sino que también afecta aquellas que en sus estados financieros presentan altas ganancias. No sólo la cadena de impago es un problema que genera esta mala administración, sino que las empresas caen en el status denominado **créditos vencidos**, que fuera del contexto cubano significa la presencia de la quiebra.

Un perfeccionamiento empresarial es imposible lograrlo si no se tiene dominio del monto de ventas que se necesita para trabajar en cualquier período de tiempo, fundamentalmente a corto plazo, pues una administración financiera a corto plazo, eficiente y eficaz, garantiza también una administración financiera eficiente y eficaz a largo plazo.

1.4 Importancia de un Plan de Ventas

Hace unos días tuve la ocasión de analizar un estudio sobre la actividad de marketing en las pequeñas y medianas empresas. Los resultados nos indican la escasa dedicación que, a pesar de reconocer como muy importante, las empresas prestan a esta área fundamental del desarrollo. Estos son los resultados más relevantes:

La mitad de las empresas entrevistadas dicen conocer la tendencia de la demanda a nivel nacional, y ligeramente en el ámbito europeo del sector, a través de publicaciones especializadas, prensa, ferias, etc.

Aproximadamente un 50% de las empresas entrevistadas dicen conocer como está segmentado el mercado y el posicionamiento de la empresa dentro de él, pero prácticamente ninguna realiza estudios de mercado.

La mayoría de las empresas entrevistadas consideran que estudian el comportamiento del consumidor aunque se basan únicamente en la experiencia de la empresa en el mercado en cuanto a la evaluación del servicio prestado frente a la competencia, la mayoría dice realizarlo, aunque basándose únicamente en los comentarios que se oyen, y sin hacer ningún estudio al respecto.

Prácticamente ninguna empresa tiene formalizada una Política de ventas. Sus objetivos de ventas son la maximización del beneficio o el incremento de las ventas respecto al año anterior.

Casi todas las empresas entrevistadas consideran que realizan una Política de precios, de condiciones de pago, de calidad de los productos que venden o del servicio que prestan y de cumplimiento de plazos de entrega, aunque son modificables en función de la importancia del cliente o del momento. Además, casi ninguna empresa formaliza documentalmente dichas políticas.

Pocos fueron los entrevistados que disponían de un Plan Comercial Anual documentado formalmente.

En cuanto a la realización de una Política de Comunicación, casi todas las empresas la basan en la publicidad, y ni siquiera todas las empresas la realizan.

En muchas de las empresas entrevistadas la publicidad se realizaba únicamente en momentos puntuales como pueden ser campañas determinadas.

En cuanto a una Política de Fidelización de los clientes, todas las empresas resaltan la importancia de la misma pero les resulta difícil de realizar por la tendencia a la infidelidad del cliente, del cual señalan que se guía únicamente por los precios, y también por la dificultad que supone medir el valor que dicha fidelidad aporta a la empresa.

.Pocas son las empresas que tienen una actitud clara de apertura hacia nuevos mercados, aunque la idea de expansión no es rechazada en principio por ninguna empresa.

Algunas empresas afirman tener una política de incentivación y motivación para el personal del departamento de ventas.

Esta problemática, puede ser resuelta con soluciones profesionales, prácticas y económicas para cualquier empresa. La palabra clave se llama externalización. Poner en manos de profesionales la orientación comercial de la empresa reportará múltiples beneficios. Quizás sea la parte más agradecida de la empresa, donde los resultados, si se trabaja con seriedad, darán sus frutos a corto plazo.

El mercado está lleno de oportunidades, nuevos canales de distribución, nuevas formulas, nuevos productos ¿por qué no aprovecharlas?

Después de una larga trayectoria en gran distribución, podría citar cientos de ejemplos de pequeñas y medianas empresas que han dado el salto, con decisión y buen trabajo, hacia nuevos retos, hacia nuevos canales, hacia un abanico más amplio de consumidores.

1.5 Las Ventas, ¿caen por el equipo de ventas?

Cuando se habla con la Alta Dirección de alguna organización, es habitual oír "el equipo de ventas no funciona, las ventas están cayendo en picado. Tenemos que hacer cambios en ese área y contratar un nuevo director". Esta frase cada vez se oye más en las empresas de nuestro entorno y se debe reflexionar en profundidad para encontrar el verdadero sentido y causas de la misma.

Es cierto que el efecto final -y lo que se ve en la cuenta de resultados- es la caída de ventas, pero, cuando se analizan los motivos de esa caída, en la mayoría de casos se debe en una parte importante a la pérdida de competitividad y no tanto al equipo de ventas.

El problema es que en muchas ocasiones, esto no es conocido y nos encontramos el efecto "vendedor estrella". Es decir, se culpa al equipo de ventas de todos los problemas y se acaba buscando siempre a los "vendedores estrella" que sean capaces de solucionar todos los problemas.

Pero para entender la situación, hay que tener una visión global de la situación y entender que en la venta existen cinco componentes:

1. Estrategia (tanto de la organización como en el área de ventas)
2. Procesos
3. Personas

4. Tecnología
5. Producto / servicio ofrecido (propuesta de valor al cliente)

Habitualmente las caídas de ventas se asocian directamente a las personas del equipo de ventas y se olvidan los otros cuatro elementos haciendo una valoración inadecuada de la situación.

Para poder hacer un diagnóstico de la situación le propongo que se haga las siguientes preguntas:

1. En cuanto a estrategia: ¿Existe un posicionamiento diferencial frente a los competidores? ¿existe una estrategia clara en el área de ventas? ¿está perfectamente definido el público objetivo, la segmentación, etc.? ¿existen objetivos claramente definidos, consensuados y comunicados?

2. En cuanto a los procesos, ¿existe un proceso de gestión de ventas claramente definido y basado en las mejores prácticas? ¿el resto de procesos de la organización soportan adecuadamente las expectativas de los clientes?

3. En cuanto a personas, ¿tienen el perfil adecuado, están motivadas y tienen la formación suficiente?

4. En cuanto a la tecnología, ¿existe una plataforma tecnológica que realmente consiga ayudar más y mejor (CRM)?

5. En cuanto al producto / servicio ofrecido, ¿el producto / servicio es diferencial frente a los competidores en cuanto al valor aportado al cliente, precio, calidad, servicio...?

No podemos ponerlo todo en manos de la "habilidad o pericia" del vendedor.

Si la respuesta en las áreas de estrategia, procesos, tecnología y propuesta y valor al cliente no son satisfactorias, entonces el problema no es sólo del equipo de ventas sino que es un problema mucho más global y que ha de ser tratado en toda su amplitud.

Frente a esto, claramente siempre está el argumento de que un buen vendedor vende independientemente de estos elementos... pero hay que tener claro que no podemos poner en manos del "arte" de nuestros vendedores la rentabilidad y viabilidad de la compañía. Por ello, debemos poner todos los

medios posibles para que sea lo más sencillo posible conseguir los objetivos definidos y no ponerlo todo en manos del "arte" del vendedor.

Los resultados del área de ventas han de ser analizados entendiendo la empresa como un todo ya que en muchas ocasiones esos resultados tienen relativamente poco que ver con el equipo de ventas y mucho con el resto de elementos de la organización.

1.6 Lo que siempre está en la mente de los directivos, gerentes y representantes de venta es el resultado final: las ventas cerradas y cobradas.

Es lógico que así sea porque la gestión de ventas posee una importancia vital para la continuidad y desarrollo de la organización, por investigaciones realizadas recientemente, y que pueden ampliarse en los artículos "Cómo piensan los que conducen la venta" y "Las causas que impiden alcanzar mejores ventas", el deseo de vender más no siempre está asociado con la determinación de atender a todos los aspectos clave que permiten convertirlo en realidad.

Podemos denominar como pilares a dichos aspectos esenciales que contribuyen a que los resultados se puedan generar a través de los diferentes responsables de la organización y, por este motivo, resulta muy conveniente reflexionar acerca de cada uno de ellos.

1.6.1 La Calidad

Cuando nos referimos a la calidad debe interpretársela a través de la satisfacción que proveemos a cada potencial comprador, a los nuevos clientes y a los clientes ya existentes a través de cada contacto directo con cada uno de ellos.

Este aspecto es tan importante que su efecto es determinante en la continuidad de la venta de los productos o servicios en cuestión y viene proveída por la directa acción del representante de la empresa desde que se realiza a partir del primer contacto entre la empresa proveedora y el potencial comprador así como en todos los subsiguientes que surgirán según la solidez del vínculo que se haya creado.

Se comprenderá entonces que la calidad implica indisolublemente un rasgo de idoneidad en cada representante de manera que pueda asesorar a toda persona que se contacte o sea contactado por él y, aún cuando no compre

en dicha oportunidad, deberá percibir y recordar el beneficio de haber aclarado su necesidad o apreciado la solución de su problema referido a la oferta de dicha empresa.

Sin embargo, de acuerdo a nuestras recientes investigaciones sobre el tema, el 35,6% de los vendedores iberoamericanos que venden no conocen todos sus productos o servicios en términos de ventas de tal manera que no estarán en condiciones de asesorar eficientemente a sus potenciales compradores.

La consecuencia de ello es que no sólo no logrará sus metas periódicas en términos de resultados, sino que además su imagen en el rol importante que debería cumplir se verá desmejorado, empañando también con ello la imagen de la empresa, sus marcas y sus productos o servicios en el mercado en el que actúa.

1.6.2 La Consistencia

Se comprenderá mejor este pilar cuando lo asociemos con la duración, estabilidad y la solidez de las acciones de calidad que cada representante realiza.

Al aprender a aplicar y ejecutar un método efectivo de gestión de ventas, propio de cada organización y perfeccionado permanentemente, cada integrante del equipo transita en la acción por un camino lógico y racional para el logro de cada una de las metas periódicas asignadas generando una producción de resultados distribuidos homogéneamente entre todos sus integrantes.

Para ello, el aprendizaje o formación inicial de cada representante deberá estar fortalecido permanentemente por la acción efectiva de quien tiene a su cargo su perfeccionamiento y evolución operativa, cuyos responsables ejercen dicho rol en la realidad como el supervisor, gerente, directivo o propietario de la organización.

Esta labor indispensable, que hoy puede tomar diferentes nombres tales como coaching operativo, no siempre se encuentra disponible en toda organización y por lo que muchos representantes que han "aprendido a hacer" van incorporando los denominados vicios con el fin de alcanzar su meta, apartándose así de la calidad y efectividad de la gestión que se les proveyó y espera de ellos.

En el caso en que la organización no cuente con este método efectivo de gestión de ventas propio cada representante suele desarrollar y aplicar, con todas sus fortalezas y debilidades, su propio método que no es otra cosa que lo que siente que es lo mejor que puede hacer para lograr los resultados periódicos definidos en sus objetivos.

Es así como lamentablemente se cumple lo que señalara el padre y maestro de la Administración Moderna, Peter F. Drucker, cuando expresó que el 80% de los resultados de venta sólo lo obtienen el 20% de los representantes. Esto ocurre precisamente porque está estadísticamente comprobado que sólo unos pocos métodos personales podrán ser efectivos respecto a los del resto del equipo.

En cambio, al aplicar un método efectivo de gestión que es proveído a través de una capacitación a medida de esa organización y para todos sus representantes, lo que se obtiene es generar una producción de resultados distribuidos mucho más homogéneamente entre sus integrantes.

1.6.3 La Productividad

La calidad y consistencia de las acciones de ventas necesitan de este otro pilar para que se logre la generación de resultados periódicos.

Tal vez comprendamos mejor su importancia si decimos que la productividad significa la calidad de quienes tienen la virtud de producir.

Como la venta se mide en términos de resultados (cuantitativos y cualitativos), resulta más ilustrativo aún cuando lo asociamos a un proceso industrial en donde el resultado final de unidades producidas por unidad de tiempo (variable finita) nos determina el nivel de productividad de la inversión en maquinaria, procesos y acciones de todos sus operarios.

De igual forma, el seguimiento operativo de la ejecución del método efectivo de gestión mencionado precedentemente requiere la organización eficiente de los diferentes aspectos que involucra para que se produzca la mayor cantidad de resultados posibles por cada día de labor de cada representante.

Al desear establecer la productividad de cada representante, el índice a obtener es muy simple puesto que significa las unidades y/o dinero ingresado durante un lapso de tiempo elegido (día, semana, quincena, mes, bimestres, etc.).

1.6.4 La Rentabilidad

Resulta difícil pensar que exista empresario, directivo o emprendedor que le agrade trabajar duramente, invertir en recursos humanos y en su formación, pero que al término de cada período obtener los resultados que deseaba pero con una estructura tan onerosa que lo que aporta es sólo dolores de cabeza para solucionar el rojo en sus finanzas.

Existe un conocido y lógico criterio que no escapa a ninguna persona que desarrolla todo tipo de actividad y que se refiere a establecer cuantitativamente cuánto es lo que se obtiene en dinero luego de toda esta inversión para vender.

A tal efecto, si las metas previstas se logran mediante un esquema de retribución que no estimule a la productividad de cada uno de sus integrantes, seguramente los números podrán ser cercanos, en cero y hasta negativos.

Para ello es conveniente tener presente que en ventas, cada integrante tiene sus metas y la retribución por los resultados deberá estar íntimamente asociada a su producción periódica en el mayor porcentaje posible.

Quienes así proceden, asocian el mérito con un porcentaje fijo lo que les asegura en gran medida que siempre lograrán su rentabilidad porcentual positiva a través de su estructura de ventas sin importar los ciclos que pudieran perjudicar los ingresos y en donde cada quien asume la responsabilidad productiva por el importante hecho de pertenecer a la organización y merecer su continuidad en ella.

1.6.5 Reflexiones parciales

Luego de analizar detenidamente cada uno de estos cuatro pilares, debemos tener presente las siguientes consideraciones que las aglutina en toda organización de ventas.

Cada pilar representa el sostén de la estructura de ventas como si fuera una mesa, en donde la tabla representa al equipo de ventas y los cuatro pilares, sus patas.

En tal sentido, surgen las siguientes reflexiones:

La cantidad y continuidad de las ventas que se esperan lograr, ¿se podrán alcanzar con el nivel de calidad de acción actual de todos y cada uno de los integrantes del equipo?

Si el nivel de calidad individual de todos los representantes es satisfactorio, ¿es aceptable que sólo el 20% de ellos obtenga el 80% de los resultados

mensuales? O bien, ¿no sería conveniente que dicha contribución periódica fuese más homogénea en su distribución?

Contando con un método efectivo de gestión debidamente incorporado en la gestión de cada representante del equipo, ¿qué valor posee si realmente no existe un nivel de productividad individual en cada uno de los vendedores?

¿Es razonable y conveniente compensar a los representantes de venta con un esquema retributivo que atente con la rentabilidad de la producción periódica?

Finalmente, la solidez de cada estructura de ventas dependerá de las fortalezas de cada uno de estos cuatro pilares. Tal como ocurre con una mesa, la ausencia, debilidad o flojera en una o más patas, hará que la tabla (la gestión de ventas) se tambalee según el estado en que se encuentren afectadas hasta el punto de llegar a que la mesa no se pueda sostener más y termine cayéndose.

1.6.6 Resumen.

Es de conocimiento la necesidad de tener a nuestra disposición una gestión empresarial de avanzada, de forma tal que proporcione fuentes de ingresos para nuestro país. Para alcanzar tal objetivo hay que lograr un perfeccionamiento empresarial competitivo, sin embargo esto se torna imposible si nuestras entidades no son capaces de administrar correctamente su gestión de venta para cualquier período de tiempo.

En la actualidad la gestión empresarial en el mundo del negocio competitivo está avalada por un alto rigor científico en todas sus aristas, dicho rigor permite obtener otros índices de eficiencia y eficacia que posibilitan el producto meta, maximizar el valor de la empresa y maximizar las ganancias.

Nos encontramos en una época en que los cambios son tan frecuentes y profundos y la competencia tan intensa, que no sobrevivirá por mucho tiempo quien no tenga una gestión empresarial que le permita:

- Lograr una administración financiera a corto plazo de excelencia que facilite aprovechar todas las oportunidades internas y externas que permitan asimilar los cambios que puedan ocurrir, de forma tal que no se deteriore la gestión financiera a corto plazo.

- Inducir una gestión de venta a corto plazo y largo plazo con basamento científico que le facilite la inserción de su producto en los mercados internos y externo.
- Perfeccionar su gestión empresarial a partir de una funcionalidad científica entre venta y gestión financiera según sea el caso, para que facilite el triunfo en la competencia interna y externa.
- Maximizar el valor de la empresa y sus ganancias mediante una eficiente y eficaz administración de las ventas.

Para operar en el mundo de la competencia hay que saber administrar bajo una concepción científica en sentido general, y muy particularmente la gestión de ventas, pues este constituye como se ha expresado anteriormente el eslabón fundamental que sirve de base para la planeación del resto de los indicadores.

Es de gran necesidad lograr en Embeer , una gestión de venta de avanzada, que aporte altos ingresos, pero para su obtención resulta de sumo interés alcanzar en el conjunto de las unidades que la integran una eficiente y eficaz administración de sus ventas, por tal motivo se hace necesario que las gerencias y especialistas de cada entidad sean capaces de asimilar las técnicas de administración financiera más avanzadas y llevarlas a la práctica.

El autor del proyecto propone tres modelos matemáticos de ajuste de observaciones para facilitar el conocimiento del monto y distribución de las ventas en el tiempo que permita lograr su mejor administración.

La literatura especializada y consultada para estos efectos (ver bibliografía) recoge una amplia información sobre el tema, planteando de forma clara y concisa el cómo llevar a efectos esta administración, no obstante el autor plantea que en ninguna parte se recoge la forma de cómo llegar en la práctica mediante técnicas aplicadas al monto de venta deseado y mucho menos un modelo matemático que responda a este fin. Él considera que para poder llevar a efectos su correcta administración financiera, se hace necesario conocer un punto de partida, el cual constituya la base de comparación y que este punto de partida sea el mejor, para su criterio las ventas y que estas lleven implícito un alto rigor científico.

El fundamentar de manera teórico - práctica la necesidad, importancia y actualidad de la determinación de la mejor venta en la gestión económica a corto y largo plazo del sector empresarial, resulta de suma importancia para el logro de la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial del territorio de la provincia Sancti Spíritus y el país como tal. Esta conclusión se ve representada en el desarrollo del presente proyecto, el que propone tres modelos matemáticos para definir el monto de venta deseado para cualquier período de tiempo especialmente para aquellos que sean menores de un año, así como otras herramientas que tributan a su correcta administración, siendo su dinámica cognoscitiva la siguiente:

- ✓ Determinación del modelo matemático para determinar ventas en equilibrio con la historia.
- ✓ Determinación del modelo matemático para definir las ventas del período.
- ✓ Determinación del modelo para distribuir ventas en el tiempo.
- ✓ Elaboración de programa sobre Excel para elaboración y aplicación de los modelos.
- ✓ Implementación.

Se considera por parte del autor que el procedimiento propuesto no es sólo una acumulación de combinaciones de cifras y cálculos, ya que el mismo va acompañado por obligación de una constante valuación de la base de datos que posibilita su automatización y que da como resultado el producto final deseado. Por tal motivo es de suma importancia el conocimiento de la materia que se trata por parte de los especialistas encargados de aplicarlo, así como del grado de conocimiento que se tenga de la entidad y del entorno de la misma.

El conocer el monto de la mejor venta lleva aparejado junto a las posibilidades que hasta ahora se le han atribuido, incidir positivamente en el análisis financiero de la empresa, ya que de manera directa participa en diferentes ratios financieros que constituyen respuestas concluyentes. Además participa también en algunos de gran importancia como intensidad de explotación de los activos.

Capitulo II

Valoración Conceptual de las Consideraciones que se Proponen Para la Planeación y Análisis de las Ventas.

2.1 Introducción

El presente capítulo propone algunas consideraciones con el objetivo de obtener la mejor venta posible en una empresa, pues estas constituyen el punto de partida de un proceso de planeación y el eslabón que une el mercado con la entidad, indicando si la presencia en el mismo es la correcta o no. La investigación ha sido realizada en la Empresa....., la cual reúne las siguientes características:

2.2 Caracterización de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti Spiritus,

La Empresa de Bebidas y Refresco de Sacti - Spiritus, esta ubicada en Bartolomé Mazo 263, esquina Santa Elena, en Sancti Spiritus, fue creada con la resolución 61 del 97 del MFP.

Sus actividades fundamentales son:

La producción de refresco embotellado y a granel, sirope envasado y a granel, hielo, ron embotellado y a granel, y la distribución de cerveza, malta, vinos, licores y agua mineral embotellada. Para realizar su trabajo cuenta con 11 Establecimiento fuera de la Unidad Central, dedicados a la actividad productiva y de servicio

Establecimiento con que cuenta la Empresa:

1. Combinado de Refresco, Hielo, Ron, Cerveza a granel y Brigada de Compra, Selección de Lavado de Botellas.
2. Combinado Yaguajay (producción de refrescos, siropes y agua mineral embotellada, Se encarga además de la comercialización de los productos)
3. Fabrica de Vinagre “ La Espirituana ”
4. Distribuidora Sancti Spiritus
5. Distribuidora Trinidad
6. Distribuidora Cabaiguan

7. Distribuidora Fomento
8. Distribuidora Jatibonico
9. Base de Transporte
10. Oficina Central (incluye el Almacén Central)
11. Brigada de conformación de envases plástico

Cuenta con una plantilla Aprobada de 540 trabajadores.

La empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus se subordina a la Unión de la Bebidas y Refrescos perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia.

La Empresa cuenta con Mercado garantizado para sus producciones tanto en Moneda Nacional como en Moneda Libremente Convertible.

Los principales cliente son:

- ITH Sancti Spiritus.
- Ciego de Ávila
- ITH Cienfuegos
- ITH villa Clara
- ISLAZUL
- O.B.E
- Empresa de Materia Prima
- ASTRO
- Cadena Palmares (Cubanacan)
- E.N.S.A
- Tienda Universo
- Rumbo Ciego de Ávila
- Rumbo Trinidad
- Gran Caribe
- ITH Ciudad Habana

- EPEES
- Cadena Imagen

La empresa ha presentado durante los últimos años un ritmo sostenido de crecimiento y de mejoramiento de los indicadores que miden la eficiencia, y para el próximo año tenemos previsto, poner en funcionamiento una línea de envasado de agua natural en plástico de 2.5 y 19 Lts, subordinada al Combinado Raúl Díaz Alonso '' de Yaguajay, así como el montaje de 2 reactores o frines, lo que nos permitirá incrementar nuestras producciones con relación al año anterior.

Misión:

La Misión de esta empresa consiste en producir bebidas y refresco en diferentes surtidos, al menor costo posible y con una alta calidad, que satisfaga competitivamente las expectativas de nuestros clientes cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por nuestra empresa.

Visión:

La empresa aspira a ser "Fábrica de Referencia" dentro de la fabricación de las bebidas y los refrescos ; a diversificar nuestra producción y a abrirse al mercado mundial, así como encaminar sus esfuerzos hacia:

- Incremento de las utilidades por la reducción de los costos de producción.
- El incremento del ingreso de divisas con la creación de un fondo exportable.
- La ampliación de nuestra área de influencia en el mercado, promocionando nuestros productos a través de la Empresa Comercializadora.
- La diversificación de nuestras producciones.
- La optimización del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

2.3 Algunas Reflexiones Sobre la Importancia de las Ventas

Para cualquier empresa, ya sea de producción, venta o servicio que esté realizando un proceso de anticipación económica o evaluando el resultado económico de un período de tiempo concluido, constituye de suma importancia el conocer de manera exacta el monto de ventas que se debe alcanzar o que se

debió haber alcanzado bajo el cumplimiento de determinadas condiciones que se prevén o que debieron haber existido, ya que las mismas constituyen el eslabón primario o punto de partida de dicho proceso de planeación o valoración de resultado. A partir de la definición de este indicador se comienza a valorar el comportamiento del resto de los indicadores que determinan la gestión económica de la empresa.

Es importante resaltar que para la planeación de los estados pro forma, el conocer el máximo de venta posible es muy importante, pues anticipar montos de ventas con defecto, implicaría la falta de utilización de toda la capacidad disponible, así como una participación en el mercado por debajo de las posibilidades reales, pudiendo implicar que el vacío que se cree en el mismo, sea ocupado por otra empresa y por tanto en un futuro inmediato se pierda esa parte del mercado que no fue satisfecha.

Indudablemente la ausencia de utilización de toda la capacidad disponible en el tiempo objeto de análisis, afecta de forma directa los ingresos de la empresa y sus utilidades, pero además genera un costo de oportunidad que deprime los resultados, pues las capacidades que no se utilizan constituyen dinero inmovilizado que no tiene participación en la generación de ingresos y utilidades.

Hay que señalar también que no es saludable para la empresa anticipar montos de ventas por encima de las posibilidades reales, ya que entre otras dificultades, se pueden crear falsas expectativas en el mercado, dando como resultado una mala imagen al no poder satisfacerse los compromisos asumidos y perder credibilidad en el mismo, pudiendo implicar a la vez el abandono de los clientes de los servicios de ventas que hasta el momento se le garantizaba. Además es importante conocer la demanda del mercado, su grado de satisfacción a partir de todos los oferentes que participan en la competencia, pues concebir un monto de ventas por encima de la demanda conllevaría a ejecutarse un conjunto de acciones que motivarían gastos de recursos que pudieran haberse utilizado en otros fines que incrementarían el valor de la empresa y sus utilidades, así como gasto de tiempo.

Al respecto Gillman O. Fundamentos de la administración financiera. (S.L.), (S.N.), (S.A.). P. 139-140 plantea que... El insumo principal en el desarrollo de los estados proforma es el pronóstico de las ventas... A su vez

Weston, J. Fred. Fundamentos de administración financiera _7. Ed. (S.L.), (S.N.), (S.A.). Expresa que... El punto de partida para determinar los requerimientos de efectivo es el pronóstico de ventas...

Los autores consideran que en un proceso de planeación o análisis de la gestión económica de una empresa, para cualquier período de tiempo dado, carece de seguridad por defecto para la toma de decisiones, si no se parte del nivel de venta para el que se debe trabajar o que debió haberse trabajado.

Existen numerosas técnicas para el cálculo anticipado del monto de las ventas que se pretende lograr, entre otras se pueden mencionar regresión, promedios móviles, ordenación exponencial, etc. En el presente trabajo los autores proponen una técnica que parte de la valoración estadística del comportamiento de las ventas en los últimos tres años, crea un equilibrio entre el diferencial de las tasas de crecimiento de las ventas de esos tres años y el diferencial de crecimiento de venta que se pretende alcanzar en el año objeto de planeación con relación al último año vencido, así como la consideración o adición a dicho equilibrio de las condiciones propias del período de tiempo que se anticipa que no existieron en los tres años precedentes y a partir de un proceso de derivación llegar a un modelo matemático lineal de ajuste y otro modular; con el objetivo de realizar **estimaciones y distribuciones** de venta respectivamente sobre períodos de tiempo intermedios menores de un año.

Objetivo:

Determinar en un proceso de planeación el monto de venta que defina la máxima representación de la empresa en el mercado, así como su mejor distribución de ejecución según las fortalezas y debilidades que se posean, cuyo monto y distribución definirá a su vez la concepción del resto de los indicadores que conforman los estados pro forma.

Ante todo es fundamental dejar concluido en esta parte el por qué de la importancia del conocimiento del monto de las ventas a lograrse en un período de gestión económica, lo cual se puede apreciar de manera clara y sencilla en el anexo 1.

Como puede apreciarse en dicho anexo, a partir de la determinación de las ventas se desarrolla la concepción del resto de las actividades de la entidad que garantizan su logro, por tal motivo se necesita una anticipación correcta de

la misma, de lo contrario la planificación de la gestión económica de la entidad y todas las tomas de decisiones que esta genere serían incorrectas.

Observe también la doble vinculación entre el mercado y las ventas, una de ellas indica la información que el mercado brinda a la empresa sobre su nivel de satisfacción y la otra la participación de la empresa en el mercado a partir de las ventas.

2.4 Desarrollo

La técnica que se propone consta de los siguientes pasos:

5. Determinación de las ventas de equilibrio con la historia.
6. Determinación de las condiciones que se prevén que existirán en el año objeto de planeación y que no existieron en los últimos tres años transcurridos.
7. Determinación de las ventas del período.
8. La mejor opción de distribución de las ventas en el período objeto de valoración.

Determinación de las ventas de equilibrio con la historia

Es la venta que debe existir para el período de tiempo objeto de planeación, según la tasa de crecimiento de las ventas tenidas en los últimos tres años y su determinación parte del equilibrio a lograr entre el diferencial de las tasas de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos y el diferencial de crecimiento que se pretende lograr en el año objeto de planeación, dichas ventas se determinan en el anexo 3. Para esta investigación se han considerado los años 2009, 2008 y 2007, se asumen los últimos tres años transcurridos por ser los más cercanos al año que se anticipa y por tanto los que mejor pueden caracterizar el comportamiento actual de la empresa, siempre y cuando la empresa no tenga determinados comportamientos cíclicos que limiten esta concepción.

A criterio de los autores, a mayor tamaño del período de estimación, menos eficiente será el modelo de anticipación ya que es más difícil la precisión de los elementos y detalles necesarios para la planeación, dado a lo cambiante que se pueden tornar las características que definen las condiciones internas y externas de la empresa. Por tal motivo se recomiendan los modelos para períodos no mayores de un año.

Para una mejor comprensión de lo anterior se procede a explicar cómo se obtuvieron dichos valores:

- El equilibrio a lograr entre el diferencial de las tasas de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos y el diferencial de crecimiento que se pretende lograr en el año objeto de planeación, no es más que el crecimiento de un peso en el último año vencido ($1+ia$) entre el crecimiento de un peso en el año que precedió al último año vencido ($1+iaa$), igualado al crecimiento que se pretende lograr en el año objeto de planeación, lo cual queda expresado en el modelo L1:

$$\frac{1+ia}{1+iaa} = \frac{V}{Va} \quad (\mathbf{L\ 1})$$

Donde:

ia: tasa de crecimiento de las ventas en el último año vencido, para esta investigación año 2009.

iaa: tasa de crecimiento de las ventas en el año que precedió al último año vencido, para esta investigación año 2008.

V: ventas en el período objeto de planeación 2010 en equilibrio con la historia.

Va: ventas en el último año vencido 2009.

- Si se despeja V en **L 1** se obtiene las denominadas ventas en equilibrio, como se muestra a continuación:

$$V = Va \frac{1+ia}{1+iaa} \quad (\mathbf{L\ 2})$$

- A continuación se realizará un análisis sobre el diferencial de la tasa de crecimiento de las ventas (válido para **L1** y **L2**), el cual demostrará que la venta de equilibrio depende del comportamiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos.

$$ia = \frac{Va - Vaa}{Vaa} \quad (\mathbf{L\ 3})$$

$$iaa = \frac{Vaa - Vab}{Vab} \quad (\mathbf{L\ 4})$$

Donde:

Va: Monto de ventas del último año vencido (2009).

Vaa: Monto de ventas del año anterior al último año vencido (2008).

Vab: Monto de ventas del año anterior al que precede al último año vencido (2007)

Como puede apreciarse, la tasa de crecimiento de las ventas (**ia**) para el año 2009 (si asumimos el ejemplo anterior), depende de las ventas de los años 2009 y 2008 y la tasa de crecimiento de las ventas (**iaa**) para el año 2008 depende de las ventas de los años 2008 y 2007, quedando demostrado que la valoración de las ventas de equilibrio fue sobre la base de tres años, considerando que para el interés de la técnica que se desarrolla, son los últimos transcurridos.

Observe que **L2** puede derivarse en una fórmula más sencilla, a tales efectos asumiremos que el diferencial de la tasa de crecimiento de las ventas sea **id**, es decir:

$$id = \frac{1+ia}{1+iaa} \quad (\mathbf{L5})$$

Por tanto se puede plantear que las ventas de equilibrio pueden calcularse a partir de la siguiente fórmula:

$$V = Va \times id \quad (\mathbf{L2a})$$

No obstante por un problema de comodidad y conveniencia para cuando se vaya a definir el modelo matemático lineal de ajuste y considerando que el orden de los factores no altera el producto modificaremos la estructura de formación de (**L2a**), quedando de la siguiente forma:

$$V = id \times Va \quad (\mathbf{L2a})$$

El Anexo 2 constituye la determinación de las tasas de crecimiento de las ventas en los últimos dos años vencidos, o sea 2009 y 2008, y además se calculó la tasa de crecimiento del último período vencido (2009) teniendo en cuenta las condiciones para el nuevo período (2010), lo cual permitió una actualización de las ventas del período anterior en función del período objeto de planeación (Vca). Seguidamente detallamos este principio de razonamiento:

Determinación de las tasas de crecimiento de las ventas

| Meses | Tasas | | | Ventas últimos tres años vencidos | | | | Condiciones |
|-------|-------|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----------|-------------|
| | ia | iaa | ia' | Va | Vaa | Vab | Vca | C |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 = 4 + 8 | 8 |

$$\frac{1+ia}{1+iaa} = \frac{V}{Va} \quad (\text{L } 1)$$

Donde:

ia: tasa de crecimiento de las ventas en el último año vencido (2009)

iaa: tasa de crecimiento de las ventas del año que precedió al último año vencido (2008).

ia': tasa de crecimiento del último período vencido considerando las condiciones para el nuevo período.

Va: ventas en el último año vencido (2009)

Vaa: ventas que precedió al último año vencido (2008)

Vab: ventas que precedió al penúltimo año vencido (2007)

Vca: actualización de las ventas del período anterior en función del período objeto de planeación

C: Condiciones asumidas en el período objeto de planeación. Ver Anexo 6.

A continuación damos una explicación detallada del Anexo 3, o sea del cálculo de las ventas en equilibrio con la historia y cuyo principio de razonamiento se expone de la siguiente forma:

Cálculo de las ventas en equilibrio con la historia

| Meses | ia | iaa | ia' | 1+ia | 1+iaa | ia' | id | id' | Va | V |
|-------|----|-----|-----|------|-------|-----|----|-----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Valore que las ventas que se logran con esta derivación están en equilibrio con el comportamiento de las tenidas en los últimos tres años, asume de manera fehaciente las particularidades de ellos. Esta valoración a primera vista puede dejar indicado que se arrastren las dificultades de los años precedentes (también arrastra lo positivo), sin embargo esto queda solucionado más adelante cuando se incluyan las condiciones propias del período objeto de planeación, ya que ellas están encaminadas a solucionar dichas dificultades;

así como aquellas que no existieron en esos tres años y que se anticipan que existirán. Queda implícita la consideración de lo positivo que se arrastra, como lo que se espera de las nuevas condiciones que se asumen.

Por tanto la unión de las ventas de equilibrio y las condiciones propician una herramienta que continuamente va mejorando la eficiencia de concepción y logro de las ventas.

Obsérvese que se introduce en este Anexo el cálculo de la tasa diferencial de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos, para esta investigación años 2007, 2008 y 2009, teniendo en cuenta las condiciones para el nuevo período y se denota como id' para diferenciarla de la tasa diferencial de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos, ya que será útil en el cálculo de las ventas del período.

Determinación de las condiciones

Conocida las ventas de equilibrio se hace necesario la consideración de las nuevas condiciones que el período objeto de análisis depara y que en el anterior existieron o no existieron.

Pero qué son las condiciones para los intereses que se persiguen. Son todas aquellas que de forma directa o indirecta intervienen en la actualización de las ventas de equilibrio y concretan la definición de las ventas del período.

Pueden ser internas y externas, donde las internas son las que se definen dentro de la empresa y las externas las que se definen fuera de esta.

La definición y valoración de las condiciones dependen de la experiencia y conocimiento que se tenga tanto del entorno interno como externo de la entidad, a mayor conocimiento y experiencia traerá aparejado una mejor anticipación y por tanto una mejor planeación. Se puede hacer una clasificación general de las condiciones que inciden sobre las ventas para poder guiar el trabajo de su defectación, por ejemplo:

- ✓ Comportamiento del mercado
- ✓ Nivel de explotación de las capacidades
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Progreso científico técnico
- ✓ Políticas de desarrollo
- ✓ Otros.

Cada especialista tendrá su visión al respecto y hará su clasificación de acuerdo a los conocimientos y experiencia que posee. Como es lógico de la clasificación general podrán hacerse otras más específicas para poder ir conociendo todo lo que depara el período objeto de planeación. Eso no solo depende de los atributos antes mencionados, los cuales debe tener el que realiza la actividad, si no que depende también de su sagacidad. Por ejemplo:

Comportamiento del mercado

- ✓ Demanda dentro del territorio nacional.
 - Dentro del territorio donde se encuentra enclavada la empresa.
 - Fuera del territorio donde se encuentra enclavada la empresa.
- ✓ Demanda fuera del territorio nacional.
 - Área geográfica.
 - Países.

Toda organización cuya misión consiste en vender un producto o servicio cualquiera, logrando de esta forma un beneficio, tiene la imperiosa necesidad de disponer de información veraz sobre lo que está ocurriendo en el mercado (sobre sus clientes reales y potenciales, sobre los comportamientos de estos y la competencia directa e indirecta). Si bien, el marco de referencia en el que se puede mover la investigación de mercados es tan amplio como también lo pueden ser los problemas que pueda plantear una orientación hacia el marketing por parte de la organización, el hecho concreto es que los temas a los que normalmente dará respuesta la investigación de mercados serán los que hacen referencia al mercado en el que desarrolla sus actividades, a los productos que posee bajo investigación, todo lo relativo a publicidad, promoción, distribución, ventas, y finalmente, lo relacionado con la competencia. La importancia de la investigación de mercados está dada fundamentalmente porque permite que las organizaciones perciban en forma diferente el papel que esta juega y su responsabilidad. Algunos reconocen la investigación como una función de recolección y análisis de datos, mientras otros definen en forma general el papel y la responsabilidad de la investigación

como un centro de información para la toma de decisiones, se sabe que las decisiones de negocios equivocadas llegan a costar miles y hasta millones de dólares, la investigación de mercados es el método que utilizan las organizaciones para tratar de evitar este género de errores costosos, de ahí que constituye un medio para alcanzar un fin.

Se puede decir, pues, que las funciones específicas que debe cumplir la investigación de mercados son:

- Descripción de los sucesos o actividades que han ocurrido o están ocurriendo en el mercado en el que la organización está presente.
- Evaluación de los productos, resultado de ventas, competencia y otros aspectos similares.
- Explicación de por qué ciertos hechos han ocurrido o están ocurriendo en el mercado en el que la organización está presente (descenso en el volumen de ventas y liderazgo de la competencia)
- Predicción de que es lo que podrá ocurrir en términos de ventas, necesidades de nuevos productos, distribución, precios o cualquier otro aspecto similar.
- Asistencia a la toma de decisiones; lo que implica que quien ha llevado a cabo la investigación deberá evaluar la información de forma cuidadosa y totalmente imparcial y efectuar las adecuadas recomendaciones a quien corresponda.

Organización del Trabajo

En toda actividad laboral, los factores que influyen de forma positiva o negativa en las condiciones de trabajo pueden ser materiales (contaminantes, maquinaria peligrosa, iluminación, etc.), ambientales o asociados a la organización del trabajo. Los factores que dependen de esta última estructura son decisivos para la realización personal de cada individuo y contribuyen a que la actividad laboral sea compatible con la vida familiar y social. El horario de trabajo, el ritmo de trabajo, la automatización de la producción, la comunicación y las relaciones personales, el estilo de mando, el contenido del trabajo, la posibilidad de promoción, la identificación con la tarea, la capacidad de iniciativa y la estabilidad de empleo, son factores relacionados con la organización del trabajo.

A continuación ofrecemos algunas medidas preventivas para tener una buena organización del trabajo:

- ❖ La existencia de equipamientos sociales en una empresa como son las áreas de descanso, los comedores y las áreas de esparcimiento y ocio, representan una gran aportación social que facilita la mejora de las relaciones humanas y, por consiguiente, repercute positivamente en el sistema productivo. Es conveniente también que las empresas aporten medios colectivos de transporte al lugar del trabajo, cuando estos no existan o no ofrezcan un aceptable servicio.
- ❖ En el momento de establecer los horarios de trabajo hay que introducir períodos de descanso, regulares y suficientes, pues estos momentos de reposo disminuyen la fatiga y la tensión nerviosa, así como favorecen el clima laboral y benefician a la empresa.
- ❖ En los trabajos a turno se deben conocer las modificaciones horarias con antelación, para que de este modo los trabajadores puedan acomodarse mejor a ellos. Trabajar por turnos puede provocar insomnio, fatiga, trastornos digestivos y cardiovasculares o problemas psicológicos y sociales en el comportamiento y relación familiar y profesional.
- ❖ Para evitar la monotonía en el trabajo y fomentar la autonomía de los trabajadores, se les debe dotar del equipamiento necesario para hacer frente a las dificultades sin la necesidad de una ayuda externa.
- ❖ El trabajador ha de poder modificar el orden de las distintas operaciones y variar de tarea o de puesto de trabajo, con el objetivo de disminuir la rutina del trabajo diario.
- ❖ Se debe procurar que el estilo de mando sea lo mas democrático posible, y que permita la participación de los trabajadores en las decisiones que afectan su labor.
- ❖ Es importante que el empleado conozca su situación laboral en relación con la seguridad en su puesto de trabajo, para así proporcionarle satisfacción y aumentar su productividad.
- ❖ Fomentar y propiciar cursos de superación para todo el personal en diferentes especialidades, con el objetivo de elevar la calidad y productividad del trabajo.

Las clasificaciones anteriores se pueden hacer más específicas, todo depende del conocimiento, experiencia y sagacidad del analista o analistas como ya fue expresado anteriormente. Pero observe que no cabe la menor duda que un razonamiento de este tipo motivaría una serie de información que ajustaría la venta de equilibrio ya conocida y permitiría conocer el monto anticipado de las ventas del período, con un alto grado de precisión y rigor científico.

Las condiciones tienen que llevarse a una expresión monetaria, o sea, su cálculo de manera original tiene que ser en términos monetarios y no en por ciento, pues siempre implicaría un margen de error, por lo tanto como consecuencia dicho margen de error sería asumida por el resto de los indicadores que conforman los estados pro forma.

Ese margen de error se ubica generalmente a la derecha del punto de un valor expresado con decimales. Considérese al efecto que las expresiones en tanto por ciento por lo general se expresan con dos decimales, lo que da motivo a practicarse aproximaciones, siendo estas el margen de error a que se refiere el autor. En montos pequeños de valores quizás algunos especialistas entiendan que es despreciable el mismo, sin embargo en este trabajo se llama a la meditación al respecto mediante la siguiente alusión: Si el debe y el haber tienen una diferencia de un centavo, el balance general de la entidad es deficiente. Si se asume esta alusión entonces es válido el criterio de que las condiciones se expresen en valores monetarios y no en tanto por ciento. Por ejemplo, si las ventas del año anterior fueron de 6 y las que se esperan este año son de 7 por el aumento del número de publicaciones especiales como tabloides de las Reflexiones del Comandante entre otros, indica un crecimiento de 1. Sin embargo si fuéramos a expresar el crecimiento en tanto por ciento, sería de la siguiente forma:

$$crecimiento = \frac{7-6}{6}$$

0.16666

Este resultado si se asume con dos decimales implicaría siempre una variación que crecería en función del tamaño o monto que represente el valor 7, o sea, pudiera ser, 70, 700, 7000, 7000000, etc. Quedando demostrado que es

preferible el valor absoluto con sus respectivas causas que lo motivan y no el valor expresado en tanto por ciento.

Sin embargo el trabajo sí considera la utilización del tanto por ciento debido a fuerza mayor, ya que puede presentarse la situación de que las empresas por desconocimiento o facilismo planteen a la ligera el monto de venta a lograrse en el período objeto de planeación, mediante por cientos de crecimiento con relación al período anterior, o que se conozca de manera total el monto de venta a lograrse en un año y no se conozca su apertura por meses y se vea el especialista obligado a realizar un prorrateo de esa cifra total por meses a partir de una estructura porcentual, por tal motivo el presente trabajo da solución a esta problemática creando las condiciones para trabajar con las estructuras porcentuales, lo cual queda demostrado en los anexos 5, 6 y 7 respectivamente, y cuyos principios de razonamiento detallamos a continuación:

Valor total de las condiciones

| | | | |
|-------|-------|-----|----|
| Meses | C | Csp | Cp |
| A | 1=2+3 | 2 | 3 |

| Determinación del valor de las condiciones por meses conocido su valor porcentual | | | | | | | | | | |
|---|----|---|-------|-----------|---------------|-----------|----------|----------------|--------|----|
| Causales que motivan las condiciones en % | | | | | | | | | | |
| Me | Cs | V | Total | C. Mercad | E. Capacidade | O. Trabaj | P.C Técn | Pol. De Desarr | Otr os | SA |
| A | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Determinación de las condiciones por meses con prorrateo a partir de la estructura porcentual de las ventas del período anterior

| | | | |
|-------|----|-------------|--------|
| Meses | Va | E%Va | Cp |
| A | 1 | 2=1 Total:1 | 3=2xSA |

Lo anterior indica que las clasificaciones que hagamos tendrán que cuantificarse monetariamente y **su suma algebraica** sería el monto de las condiciones a considerarse en el cálculo de las ventas del período. Se plantea

una suma algebraica porque pueden existir valores positivos y negativos, pudiendo ser también positivo o negativo el resultado final.

Determinación de las ventas del período

Como se había explicado anteriormente para el cálculo de las ventas del período, resulta de vital importancia la determinación de una tasa diferencial de crecimiento que incluya las condiciones para el período objeto de planeación, la cual denotamos como **id'** y cuyos valores aparecen en el Anexo 3.

Seguidamente damos una explicación del Anexo 4 que no es más que la determinación de las ventas del período, donde se puede ver más detalladamente la forma de calcular **id'**, su interpretación es la siguiente: lo que crece un peso en el período objeto de planeación considerando las condiciones para el mismo (1+ia'), entre lo que creció un peso en el año precedente (1+ia), quedando que $id' = \frac{1+ia'}{1+ia}$. Partiendo de que este diferencial de crecimiento es

igual $\frac{VP}{Va}$, donde VP es las ventas del período y Va es las ventas del año precedente, podemos plantear la igualdad con el fin de despejar las ventas del período y obtener su valor:

$$\frac{1+ia'}{1+ia} = \frac{VP}{Va}$$

Por tanto $VP = id' \times Va$ si se elimina el signo de x, quedaría que **VP=id'Va** (L6)

De forma general y a modo de resumen el principio de razonamiento para la determinación de las ventas del período es como se muestra a continuación:

| Cálculo de las ventas del período | | | | | | | |
|--|-----------|------------|-------------|----------------|--------------|-----------|----------------|
| Meses | ia | ia' | 1+ia | 1 + ia' | id' | Va | Vp |
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5=4+3 | 6 | 7 = 5*6 |

Donde:

ia: tasa de crecimiento de las ventas del último período vencido

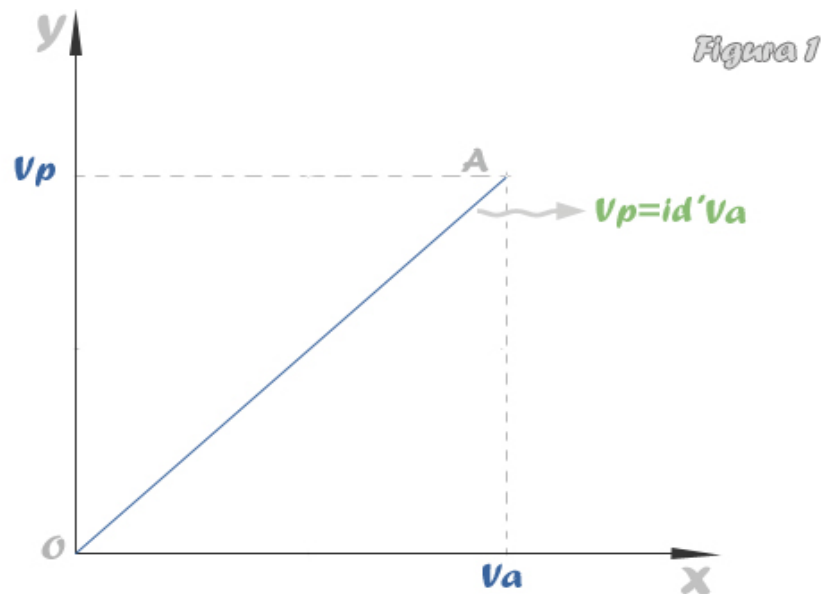
ia': tasa de crecimiento del último período vencido considerando condiciones para el nuevo período.

id': estimador de las ventas del período.

VP: ventas del período.

La mejor opción de distribución de las ventas en el período objeto de valoración

Como puede apreciarse estamos en presencia de un modelo de ajuste lineal (L6) que parte del punto de origen del sistema de eje de coordenadas como se detalla a continuación:



La imagen reflejada en la figura 1 parte del criterio, de que a determinado nivel de V_a (variable independiente X) se necesita determinado monto de V_p (variable dependiente Y) Observe que si se cumplen las condiciones que dan origen a la recta OA definida por el modelo $V_p = id'V_a$, entonces toda la venta que se encuentra reflejada sobre dicha recta es la **óptima**¹. ¹Microsoft Excel. Funciones Estadísticas. Estimación lineal.

Hay que tener presente que la valoración o cálculo de las ventas del período (VP) no solo depende del comportamiento de la historia, sino que está matizada con las nuevas condiciones que impone el nuevo período que se analiza, las cuales se incorporan mediante la suma de su valor con el valor de

las ventas del último período vencido al momento de calcular la nueva tasa de crecimiento para el año objeto de planeación. Esto es muy importante ya que continuamente el desarrollo de la entidad en el tiempo se va ajustando a las nuevas condiciones que le asumen a cada nuevo período de trabajo. Además permite valoraciones muy importantes tales como el poder definir que una empresa puede estar en condiciones favorables con relación al período anterior pero no así con la historia, o sea, puede crecer las venta con relación al año anterior, pero no así con relación a los últimos tres años vencidos, período históricos que asume el autor para la presente investigación y que al principio de este trabajo explicó las razones del por qué de este período histórico.

Capítulo III

Aplicación de la valoración conceptual de las consideraciones que se proponen para la planeación y análisis de las ventas.

3.1 Introducción.

En el presente capítulo se lleva a la práctica todo el proceder conceptual que argumenta la comprobación de la hipótesis a partir de una situación inicial que debió existir y que genera el procedimiento propuesto y su comparación con la operación práctica de la vida real llevada a efecto por la empresa, es decir, la validación del tratamiento teórico científico de la presente investigación.

3.2 Desarrollo

A partir de la determinación de las ventas se desarrolla la concepción del resto de las actividades de la empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus que garantizan su logro, por tal motivo se necesita una anticipación correcta de la misma, de lo contrario la planificación de la gestión económica de la entidad y todas las tomas de decisiones que esta genere serían incorrecta, lo cual está explicado en la primera parte del Capítulo II.

La empresa de Bebidas y Refresco de Sancti Spiritus, no cuenta con un modelo financiero para la determinación de las ventas, problemática esta que se pretende solucionar con el proceder desarrollado en el capítulo anterior a partir de la implementación que a continuación detallamos.

Para ello comenzaremos por determinar las ventas de equilibrio, que no es más que la venta que debe existir para el período objeto de planeación según la tasa de crecimiento de las ventas tenida en los últimos tres años. Para su determinación, debemos partir del equilibrio a lograrse entre las tasas de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos y el diferencial de crecimiento que se pretende lograr en el año objeto de planeación.

$$\frac{1 + ia}{1 + iaa} = \frac{V}{Va} \quad (\text{L } 1)$$

$$V = Va \frac{1 + ia}{1 + iaa} \quad (\mathbf{L\ 2})$$

$$V = \bar{id} Va \quad (\mathbf{L2b})$$

$$\bar{id} = \frac{1}{12} \sum_{i=1}^{12} id_i \quad (\mathbf{Ver\ anexo\ 3})$$

Donde:

ia = tasa de crecimiento de las ventas del año 2009.

iaa = tasa de crecimiento de las ventas del año 2008 que depende a su vez del año 2007.

V = ventas de equilibrio.

Va = ventas en el año 2009

\bar{id} = media aritmética

Las ventas se calculan con \bar{id} para equiparar las posibilidades de cada mes.

$$V = id \times Va$$

$$V = 0.2046 \times 32364$$

$$V = \$ 6621,67$$

(Ver anexo 3)

Tenemos que las ventas logradas están en equilibrio con el comportamiento de las tenidas en los últimos tres años, las cuales tienen un valor de \$6621.67.

Ahora realizaremos un análisis sobre el diferencial de la tasa de crecimiento de las ventas, el cual demostrará que la venta de equilibrio depende del comportamiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos.

$$ia = \frac{Va - Vaa}{Vaa} \quad (\mathbf{L\ 3})$$

$$ia = \frac{32363.5 - 58924.9}{58924.9}$$

$$ia = \frac{-26561.4}{58924.9}$$

$$ia = -0,4508$$

(Ver anexo 2)

$$iaa = \frac{Vaa - Vab}{Vab} \quad (\text{L } 4)$$

$$iaa = \frac{58924.9 - 21949.8}{21949.8}$$

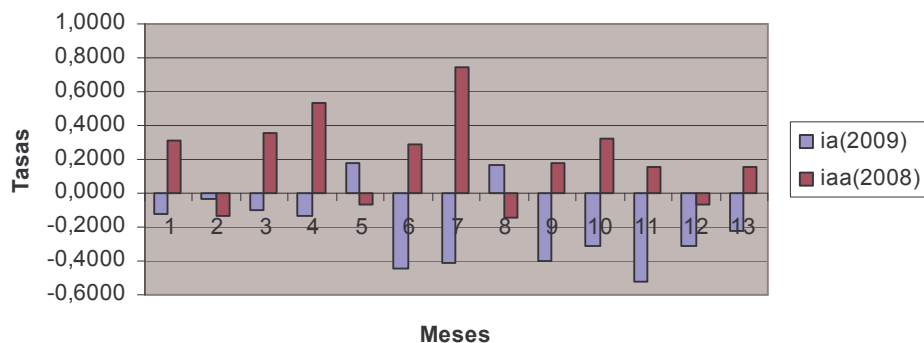
$$iaa = \frac{36975.1}{21949.8}$$

$$iaa = 1.6845$$

(Ver anexo 2)

Si comparamos las tasas de crecimiento del año 2009 (ia) con respecto a las del año 2008 (iaa), tenemos que durante el período del año, comprendiendo los meses de Febrero, Mayo y agosto, las tasas del año 2009 fueron superiores al año 2008, en el resto del período, las tasas de crecimiento del año 2008, fueron superiores a las del 2009, o sea, decrecieron, como se observa en el siguiente gráfico:

Comparación entre las Tasas de Crecimiento



La fórmula (L2), puede derivarse en una más sencilla, asumiendo que el diferencial de la tasa de crecimiento de las ventas sea **id**, tenemos que:

$$id = \frac{1 + ia}{1 + iaa} \quad (\text{L } 5)$$

$$id = \frac{0,5496}{2,6845}$$

$$id = 0,2046$$

{Anexo 3}

El diferencial de la tasa de crecimiento de las ventas para el mes de enero es de 0,2046.

Por tanto se puede plantear que las ventas de equilibrio pueden calcularse a partir de la siguiente fórmula:

$$V = id \times Va \quad (\mathbf{L2b})$$

$$V = 0,2046 \times 32364$$

$$V = 6621.67$$

{Anexo 3}

La venta que debe existir para el período de tiempo objeto de planeación es de \$6621.67

3.3 Determinación de las condiciones

Como se dijo en el capítulo anterior, la definición y valoración de las condiciones dependen de la experiencia y conocimiento que se tenga tanto del entorno interno como externo de la entidad, a mayor conocimiento y experiencia traerá aparejado una mejor anticipación y por tanto una mejor planeación.

Las condiciones asumidas en la empresa solo reflejan el primer trimestre del año, pues los datos obtenidos fueron tomados en el mes de Abril, habiendo transcurrido así los meses de Enero, Febrero y Marzo, además los analistas consideran una muestra considerable, donde las condiciones que se asumen se encuentran en una sola definición, estas se encuentran dentro de las explotaciones de las capacidades como se muestra en la tabla siguiente:

| Condiciones asumidas en el período objeto de planeación | | | | | | | |
|---|--------------|-------------------|---------------|-----------------|------------------|-------|------|
| Total | C Mercado | E. Capacidades | O. Trabajo | P.C. Técnico | P. Desarrollo | Otros | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | | | | | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Donde:

C Mercado = Comportamiento del mercado

E. Capacidades = Nivel de explotación de las capacidades

O. Trabajo = Organización del trabajo

P.C. Técnico = Progreso científico técnico

P. Desarrollo = Políticas de desarrollo

Otros = clasificaciones que no inserten en las denominadas anteriormente.

SA = Total de condiciones sin análisis por tipo de causa.

Cada especialista tendrá su visión al respecto y hará su clasificación de acuerdo a los conocimientos y experiencia que posee.

Las condiciones tienen que llevarse a una expresión monetaria, o sea, su cálculo de manera original tiene que ser en términos monetarios y no en por ciento, pues siempre implicaría un margen de error.

3.4 Ventas del Período

Para el cálculo de las ventas del período (VP) se necesitarían las condiciones que impone el nuevo período que se analiza.

Una vez conocida las condiciones, se puede entonces determinar el monto anticipado de las ventas del período, utilizando las condiciones en el cálculo de una nueva tasa de crecimiento mejorada para hallar un estimador para el año objeto de planeación, esto se logra a partir de la adición de las condiciones obtenidas a las ventas del período anterior en el modelo **L3**, el cual será utilizado en el cálculo de las ventas de período, todo lo cual condiciona a la tasa de crecimiento y al estimador para que den respuesta a las ventas del período que se desean anticipar, lo que se detalla a continuación:

$$ia' = \frac{Vca - Vaa}{Vaa} \quad \mathbf{L3a}$$

Es decir a Va o ventas reales del período anterior (2007) se le adicionan las condiciones propias que se le anticipan al período objeto de planeación.

Donde:

ia' = Tasa de crecimiento del último período vencido considerando las condiciones para el nuevo período.

Vca= Ventas del período último vencido más las condiciones

$$ia' = \frac{Vca - Vaa}{Vaa}$$

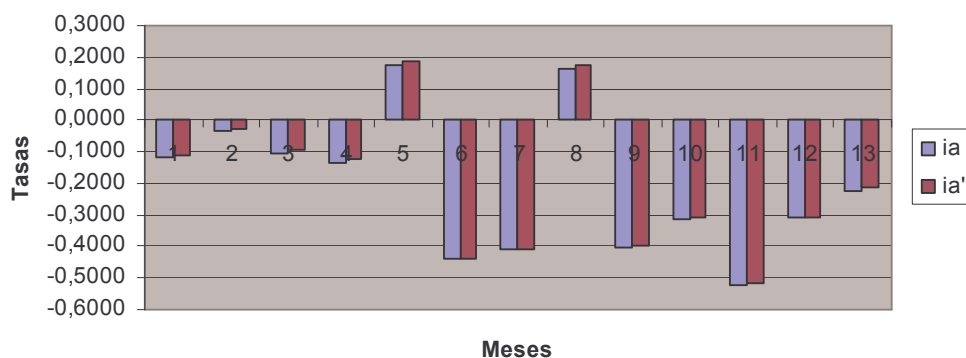
$$ia' = \frac{32286 - 58925}{58925}$$

$$ia' = -0,4520$$

{Ver anexo 4}

Si compararemos las tasas de crecimiento del año 2008 (ia) con las tasas de crecimiento del último período vencido considerando las condiciones para el nuevo período (ia'), como aparece en el gráfico siguiente:

Comparación entre las tasas de crecimiento



Si observamos, la tasa de crecimiento del último período vencido considerando las condiciones para el nuevo período (ia') es superior a la tasa del último período vencido, y eso se debe en gran parte a que las condiciones que se asumieron, fueron las condiciones correspondientes al mismo período de tiempo.

Ahora procederemos al cálculo del estimador **id'** para el año objeto de planeación:

$$id' = \frac{1 + ia'}{1 + ia} \quad \text{Porción 2}$$

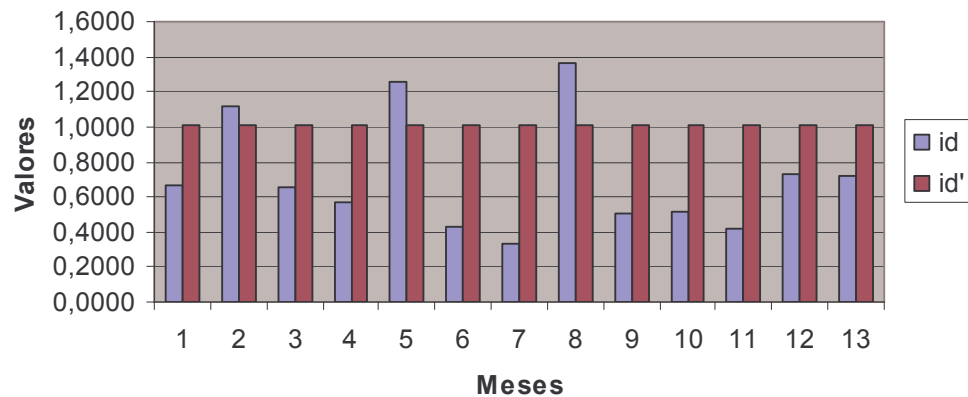
$$id' = \frac{0,5479}{2,6845}$$

$$id' = 0,2041$$

{Ver anexo 4}

Si comparamos los estimadores $id - id'$

Comparación entre los estimadores $id - id'$

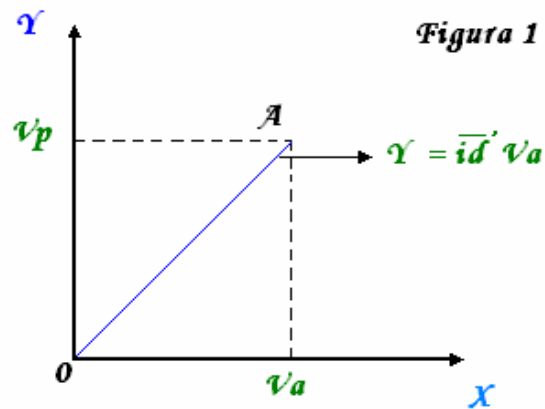


Base de datos anexo 11

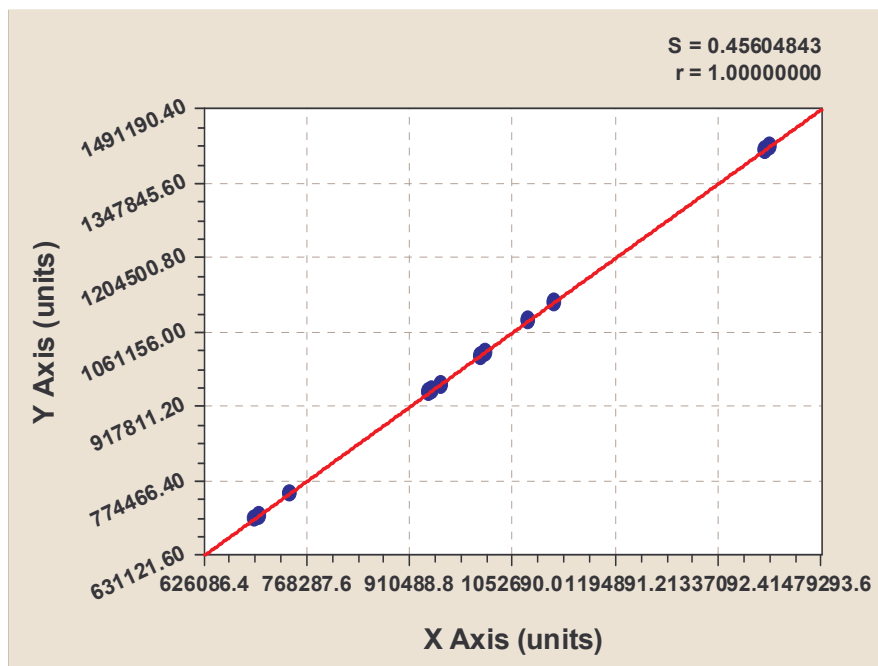
Podemos apreciar que id' fue superior a id en los meses de Enero, Marzo, Abril, Junio, Julio, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

Las Ventas del período objeto de análisis, según lo analizado y calculado en el anexo 4 para el mes de febrero son de \$6590.00

En el Capítulo anterior, habíamos visto que estamos en presencia de un modelo de ajuste lineal que parte del punto de origen del sistema de eje de coordenadas como se muestra a continuación:



Recordamos que partimos del criterio que a determinado nivel de V_a , se necesita determinado monto de V_P , fíjese que cumpliéndose las condiciones que originan a la recta OA , entonces toda la venta que se encuentra reflejada sobre dicha recta es la óptima (Ver mínimos cuadrados. Microsoft Excel).



Fuente: Programa de Ajuste Lineal Curva de Experto.

Es cierto que es muy difícil, casi imposible, que todas las ventas del período se corte con la recta OA, pero aseguramos que mientras más cerca esté de lograrlo, su eficiencia va a ser mucho mejor.

Hasta aquí hemos visto que nuestro modelo es capaz de calcular el monto de ventas que usted necesita para un período dado, el cual no debe exceder de 1 año. Por tanto hemos llegado a la mitad del camino, pues hasta el momento hemos dado respuesta a una de las exigencias que se persiguen.

Una vez Determinadas las ventas del período objeto de planeación, procederemos a su distribución en el tiempo.

A criterio de los autores se considera que la venta que recoge el modelo **L6a** ($Vp = id' Va$) es la máxima posible, sustentada en el potencial de recursos disponibles, pues parte del supuesto de que **no hay recursos inmovilizados**. Si esto se cumple entonces puede afirmarse que transcurrido la primera mitad del período para el cual fue concebida la venta, tiene que haberse ejecutado también la mitad de ésta, pues de suceder lo contrario se tendrían recursos inmovilizados que no generan venta y que representan una inversión que no genera dinero.

Como pudo apreciarse en el desarrollo de los Capítulos 1 y 2 se da cumplimiento a los objetivos general y específicos, el primero de forma teórica y el segundo de forma practica, de forma tal que ha permitido demostrar la hipótesis planteada que asume la pregunta científica definida, dando así por terminada la presente investigación.

Conclusiones.

1. Se creó un procedimiento que permitió determinar el monto de venta que define la máxima representación de la empresa en el mercado para el primer trimestre de 2009, así como su mejor distribución de ejecución según las fortalezas y debilidades tenidas, cuyo monto y distribución definirá a su vez la concepción del resto de los indicadores que conforman los estados pro forma.

2. La investigación constituye como tal una herramienta financiera de trabajo permanente, no solo para anticipar si no para controlar y regular

3. Todo el proceder fue automatizado sobre Excel de forma tal que la entidad solo tiene que manejar base de datos y resultados de análisis

4. Se efectuó el cálculo de la venta de equilibrio.

5. Fueron determinadas y valoradas las condiciones que se prevén que existirán en el año objeto de planeación y que no existieron en los últimos tres años transcurridos.

6. Se calcularon las ventas del período.

7. Se logra la mejor opción de distribución de las ventas en el período objeto de valoración.

Recomendaciones.

- ✓ Aplicar los modelos matemáticos que se asumen a partir del procedimiento detallado en soporte magnético sobre Excel.

- ✓ Controlar y regular en los sucesivos el comportamiento de las anticipaciones logradas mediante el procedimiento a partir del desarrollo real de la gestión económica de la empresa

- ✓ Utilizar este trabajo como medio de capacitación a los especialistas y trabajadores de la empresa y demás entidades de esta rama.

- ✓ Generalizar el trabajo al resto de las empresas de este giro existente en el país.

Bibliografía

AMAT SALAS, Oriol. (1997). *Comprender la Contabilidad y las Finanzas*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. 268 p.

1. ABASCAL, S. *El FRA de plazo fijo: La opción de liquidez*. (s.l): Inversión y finanzas, 1989.
2. ADELL, R. *La gestión de tesorería con futuros financieros*. Barcelona: Gestión 2000, 1991.
3. ARAGONÉS, J.R. *Economía financiera internacional*. Madrid: Pirámide, 1990.
4. DRIGHAN, E; L. GAPENSKI. *Financial Management*. The Dryden Press. Nueva York, 1988.
5. BAUMOL, W. J. *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach*. **Quarterly Journal of Economics**. SL, 1952. 556 p.
6. BOLTEN STEVAN E. *Fundamentos de Administración Financiera I*. México 1995. 368 p.
7. BENITEZ, MIGUEL A. *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. SL, 1997. 150 p.
8. BORRÁS ATIENZAR, F.; R. MARTÍNEZ RIVERÓN; A. CARVALLO ESPINOZA. **Cuba: Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial**. Alicante: Caja de ahorros del Mediterráneo, 1998. 110 p.
9. BREALEY, R.; S. MYERS. **Fundamento de la financiación empresarial**. Madrid: Editora Mc. Graw – Hill, 1993. 983 p.

10. BULLEN, H.; R. WILKINS; C. WOODS. **The fundamental Financial Instrument Approach**. En: Journal of Accountancy. SL, 1989. 85 p.
11. BURTON, J. **Back to nature - The financial way. The Banker**. SL, 1988. 68 p.
12. COSTA, L.; M. FONT. **Nuevos Instrumentos Financieros**. Madrid: ESIC, 1992.
13. **Guide to Financial Innovation**. Manhattan: Corporate Finance, 1989. 93 p.
14. CASTRO, FIDEL. **Compilación de textos. Por el Camino Correcto**. Ciudad Habana: Editora Política, 1987. 125 p.
15. CYERT, R.M. ; J. G. MARCII. **Teoría de las decisiones económicas en la empresa Herrero Hermanos**. México, 1965. 150 p.
16. DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. **El subsistema de inversión y financiación de la empresa**. Madrid: Pirámide, 1986. 110 p.
17. DAS, D. **International Finance**. Nueva York, 1993.
18. DICKINS. P. **The Rating Game**. Corporate Finance, 1989. 86 p.
19. ERTEMAN, D.; A. STONEHILL. **Las Finanzas de las Empresas Multinacionales**. SL: Willmington, 1992.
20. ESTÉVEZ, I.G. **Recopilación de materiales sobre créditos bancarios**. La Habana: SN, 1996. 122 p.
21. FERNÁNDEZ, M. **Dirección financiera de la empresa**. SL: Editora Pirámide, 1996. 166 p
22. FERRUZ, L. **Dirección financiera**. España: Universidad de Zaragoza, 1994. 165 p.

23. FONT VILALTA, M. **Innovaciones e hibridaje en los instrumentos a tipo variable utilizado en la gestión financiera de la empresa.** En: Actualidad Financiera. SL, 1989; núm. 28. 1892 p.
24. FONT VILALTA, M. **Nuevos instrumentos para la gestión financiera de la empresa.** En: Empresa y Sociedad. SL, SA; núm. 5-6. 65 p.
25. GARCÍA, PORTAL, P. **Análisis e interpretación de los estados financieros.** SL, SA. 236 p.
26. GILLMAN O. **Fundamentos de administración financiera.** 7ma ed. SL, 1996. 265 p.
27. GUAJARDO, GERARDO. **Contabilidad Financiera.** México, 1984. 315 p.
28. GUEVARA, ERNESTO. **Conferencia con los estudiantes de la facultad de tecnología, el 11 de mayo de 1962. El hombre y la economía en el pensamiento del Ché para hoteles y empresas del sector turismo en el polo turístico Trinidad.** SL, SA. 195 p.
29. HOUNGREN, C.T. **Contabilidad financiera I.** S.L S.A. 334 p.
30. Revista del Instituto de Estudios Económicos. **Nuevos Productos Financieros.** SL: IEE, 1986; núm. 2. 56 p.
31. **Alternativas para cubrir posiciones.** En: Inversión y Finanzas. SL: SN, 1989. 74 p.
32. FRED, J. TOMÁS. **Fundamentos de administración financiera.** México, 1996. 167 p.
33. KENNEDY, R.D.; MC. MULLEN. **Estado Financiero, forma, análisis e interpretación.** México: Noriega Editores, 1996. 275 p.
34. **Las finanzas en las empresas: Información análisis, recursos y planeación.** 4ta ed. SL: SN, SA. 146 p.

35. MASCAREÑAS, J. **La Estructura Temporal de los tipos de Interés**. En: Actualidad Financiera. SL: SN, 1991; núm. 20.
36. MORENO, JOAQUÍN. **Las finanzas en la empresa**. México, 1989. 321 p.
37. MORRISEY L. GEORGE. **Construyendo los cimientos de la planeación estratégica**. SL: SN, 1995 426 p.
38. MILLER, M. H.; D. ORR. **A Model of Demand for Money by Firms**. En: Quarterly Journal of Economics. SL: SN, 1966. 435 p.
39. **Microeconomía intermedia, un enfoque moderno**. SL: SN, SA; 3ra ed. 213 p.
40. NAME, ALBERTO. **Contabilidad**. La Habana, 1975. 210 p.
41. PÉREZ CARVALLO. J. **Principio de la gestión financiera empresarial**. Madrid, 1978. 322 p.
42. PISKUNOV, N. **Cálculo Diferencial e Integral**. URSS: Editorial Mir, 1980.
43. **Programa del PCC**. La Habana: Editora Política. 77 p.
44. **Resolución económica 5^{to} Congreso del PCC**. La Habana, 1997. 103 p.
45. ROSEN, H. S. **Manual de Hacienda Publica I y II**. SL, 1987.
46. SALAS FUMAS, V. **Economía de empresa. Decisiones y organización**. Barcelona, 1987. 223 p.
47. SAMUELSON, P. A. **Economía. Partes I-II-III-IV** 14ta ed. SL: SN, SA. 743 p.
48. SIMON, I. **Technique Financières Internationales**. París, 1986.

49. SUÁREZ SUÁREZ, A. **Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa**. Madrid: Pirámide, 1993.
50. SUÁREZ ALONSO, M. **Matemática numérica**. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983. 215 p.
51. TAMAYO FAJARDO, M.; M. BORGE TRENARD. **Métodos numéricos en ecuaciones diferenciales y ajustes de curvas**. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1984. 115 p.
52. TABATONI, P. F. ROURE. **La Dynamique Financière**". París: Les Editions d'organisation, 1988.
53. URQUIJO DE LA PUENTE, J. L. **Análisis para las decisiones financieras**. Madrid: Duesto, 1991. 203 p.
54. VERGANZONES, J. **Análisis del riesgo financiero**. España: Confederación española de cajas de ahorro, S.A. 191 p.
55. WESTON, J.; TOMÁS COPELAND. **Finanzas en la Administración**. México, 1996. 281 p.
56. Martínez, José M. Consultor y Capacitación. VENTAS ¿QUIÉN TIENE LA ÚLTIMA PALABRA? [online]. [Argentina]. [Accedido el: 24 de enero de 2006]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/canales3/mar/esfuventa.htm
57. 57. WALD, ALEJANDRO. SOY NUEVO EN VENTAS... ¿POR DÓNDE EMPIEZO? [online]. [Argentina]. [Accedido el 16 de febrero de 2006]. Disponible en: <http://www.waldweb.com.ar>
58. Pronóstico de ventas [online]. [Accedido el 3 de febrero de 2006]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/pronventas.htm>
59. LÓPEZ, CARLOS. El entorno de ventas [online]. [Accedido el 3 de febrero de 2006]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/entornodeventa.htm>

60. SÉLLER, MARTÍN E. Los 4 pilares de una venta exitosa [online]. [Accedido el 16 de febrero de 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/50.htm>

61. LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE VENTAS [online]. WEXTER BOX Marketing Consulting. [Accedido el 3 de febrero de 2006]. Disponible en: www.wexterbox.com

62. Ventas y Administración de Ventas [online]. [Accedido el 25 de enero de 2006]. Disponible en: www.gestiopolis.com/dirqp/mar/ventas.htm

63. QUIJANO PORTILLA VÍCTOR MANUEL. ¿QUIERE VENDER MÁS? ¡CONSIENTA A SU FUERZA DE VENTAS! [online]. [México]. [Accedido el 3 de febrero de 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/confuerzaventa.htm>

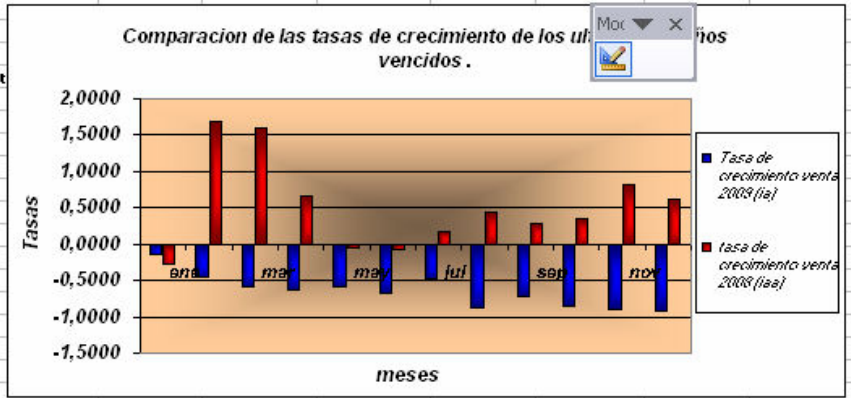
Anexos

Anexo 1

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------|--|------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|----------------------|--------------|-------------|--------------|--|
| Anexo 1 Base de Datos. P 250 | | | UM. Miles de pesos | | | | | | | | | | |
| | Ventas | | | Condiciones asumidas en el periodo objeto de planeación | | | | | | | | | |
| | Va | Vaa | Vab | Total | C Mercado | E. Capacidades | O. Trabajo | P.C. Técnico | P. Desarrollo | Otros | SA | | |
| Meses | 2009 | 2008 | 2007 | | | | | | | | | | |
| ene | 18225 | 21245 | 29248 | 0,00 | | | | | | | | | |
| feb | 32364 | 58925 | 21950 | 0,00 | | | | | | | | | |
| mar | 33440 | 80500 | 30865 | 0,00 | | | | | | | | | |
| abr | 27093 | 71243 | 42615 | 0,00 | | | | | | | | | |
| may | 31913 | 78707 | 83472 | 0,00 | | | | | | | | | |
| jun | 22875 | 70970 | 77173 | 0,00 | | | | | | | | | |
| jul | 39438 | 75200 | 64297 | 0,00 | | | | | | | | | |
| ago | 12331 | 99606 | 68629 | 0,00 | | | | | | | | | |
| sep | 16694 | 59071 | 46385 | 0,00 | | | | | | | | | |
| oct | 14688 | 96050 | 71118 | 0,00 | | | | | | | | | |
| nov | 10964 | 97584 | 53773 | 0,00 | | | | | | | | | |
| dic | 9307 | 131508 | 81819 | 0,00 | | | | | | | | | |
| Total | 269329,8 | 940608,5 | 671545,2 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,02 | |
| Constante | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Va | = Ventas de 2009 | | | C. Mercado = comportamiento del mercado | | | | | | | | | |
| Vaa | = Ventas de 2008 | | | E. Capacidades = nivel de explotación de las capacidades | | | | | | | | | |
| Vab | = Ventas de 2007 | | | O. Trabajo = organización del trabajo | | | | | | | | | |
| Ver página No. 2 Capítulo II | | | | P. C. Técnico = progreso científico técnico | | | | | | | | | |
| Fuente: Estados financieros. | | | | P. Desarrollo = políticas de desarrollo | | | | | | | | | |
| | | | | Otros = clasificaciones que no ingresaron a las condiciones asumidas anteriormente. | | | | | | | | | |
| | | | | SA = Total de condiciones sin analizar | | | | | | | | | |
| Ver página No. 2 Capítulo II | | | | Ver página No. 2 Capítulo II | | | | | | | | | |
| Fuente: Estados financieros. | | | | Fuente: Estados financieros. | | | | | | | | | |

Anexo 2

| Anexo 2 | | | | | | | |
|--|----------------|---------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
| Determinación de las tasas de crecimiento de las ventas | | | | | | | |
| últimos dos años vencidos | | | | | | | |
| Meses | Tasas | | Ventas últimos tres años vencidos | | | Condiciones | |
| | ia 1 | iaa 2 | Va 4 | Vaa 5 | Vab 6 | Vca 7 = 4 + 8 | C 8 |
| ene | -0,1422 | -0,2736 | 18224,6 | 21245,3 | 29248,4 | 18199,9 | -24,7 |
| feb | -0,4508 | 1,6845 | 32363,5 | 58924,9 | 21949,8 | 32285,7 | -77,8 |
| mar | -0,5846 | 1,6082 | 33440,2 | 80499,7 | 30864,6 | 33357,2 | -83,0 |
| abr | -0,6197 | 0,6718 | 27092,6 | 71243,0 | 42615,5 | 27038,1 | -54,5 |
| may | -0,5945 | -0,0571 | 31912,5 | 78706,6 | 83472,5 | 31836,9 | -75,6 |
| jun | -0,6777 | -0,0804 | 22874,9 | 70970,4 | 77173,3 | 22836,0 | -38,9 |
| jul | -0,4756 | 0,1696 | 39437,5 | 75200,0 | 64296,6 | 39322,0 | -115,5 |
| ago | -0,8762 | 0,4471 | 12331,1 | 99605,6 | 68829,3 | 12319,8 | -11,3 |
| sep | -0,7174 | 0,2735 | 16693,6 | 59070,7 | 46385,1 | 16672,9 | -20,7 |
| oct | -0,8471 | 0,3506 | 14687,6 | 96050,2 | 71117,8 | 14671,6 | -16,0 |
| nov | -0,8876 | 0,8147 | 10964,3 | 97584,2 | 53773,5 | 10955,4 | -8,9 |
| dic | -0,9292 | 0,6073 | 9307,5 | 131507,9 | 81818,9 | 9301,0 | -6,4 |
| Total | -0,7137 | 0,4007 | 269329,8 | 940608,5 | 671545,2 | 268796,5 | -533,3 |
| Constante | 1 | | | | | | |
| Anexo 1 Base de datos | | | | | | | |
| ia = tasa de crecimiento de las ventas del último año vencido, para esta investigación año 2009 | | | | | | Gráfico rojo y azul | |
| iaa = tasa de crecimiento de las ventas del año anterior al último año vencido, para esta investigación año 2008 | | | | | | | |
| Va = Ventas de 2009 | | | | | | | |
| Vaa = Ventas de 2008 | | | | | | | |
| Vab = Ventas de 2007 | | | | | | | |
| Ver página No. 7 del capítulo | | | | | | | |
| Fuente: Estados financieros. | | | | | | | |



Anexo 3

| Anexo 3 | | | | | | | |
|---|----------|---------|--------|--------|--------|-----------------|----------------|
| Cálculo de las ventas en equilibrio con la historia | | | | | | | |
| Meses | ia | iaa | 1+ia | 1+iaa | id | Va | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=5x6 |
| ene | -0,1422 | -0,2736 | 0,8578 | 0,7264 | 1,1810 | 18225 | 21523 |
| feb | -0,4508 | 1,6845 | 0,5492 | 2,6845 | 0,2046 | 32364 | 6621 |
| mar | -0,5846 | 1,6082 | 0,4154 | 2,6082 | 0,1593 | 33440 | 5326 |
| abr | -0,6197 | 0,6718 | 0,3803 | 1,6718 | 0,2275 | 27093 | 6163 |
| may | -0,5945 | -0,0571 | 0,4055 | 0,9429 | 0,4300 | 31913 | 13723 |
| jun | -0,6777 | -0,0804 | 0,3223 | 0,9196 | 0,3505 | 22875 | 8017 |
| jul | -0,4756 | 0,1696 | 0,5244 | 1,1696 | 0,4484 | 39438 | 17684 |
| ago | -0,8762 | 0,4471 | 0,1238 | 1,4471 | 0,0855 | 12331 | 1055 |
| sep | -0,7174 | 0,2735 | 0,2826 | 1,2735 | 0,2219 | 16694 | 3705 |
| oct | -0,8471 | 0,3506 | 0,1529 | 1,3506 | 0,1132 | 14688 | 1663 |
| nov | -0,8876 | 0,8147 | 0,1124 | 1,8147 | 0,0619 | 10964 | 679 |
| dic | -0,9292 | 0,6073 | 0,0708 | 1,6073 | 0,0440 | 9307 | 410 |
| Total | | | | | | 269329,8 | 86567,7 |
| Constante | 1 | | | | | | |

Fuente: Anexo 1 y Anexo 2

ia = tasa de crecimiento de las ventas del último año vencido, para esta investigación año 2009

iaa = tasa de crecimiento de las ventas del año anterior al último año vencido, para esta investigación año 2008

id = tasa diferencial de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos, para esta investigación años 2007, 2008 y 2009

Va = Ventas de 2009

V = a las ventas en equilibrio con la historia (últimos tres años transcurridos)

Media arit. = Media aritmética

id = Media aritmética

Ver página No.7 Capítulo II

Anexo 4

| Anexo 4 | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------------|--------|--------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| Cálculo de las ventas del periodo | | | | | | | | |
| Meses | ia' | 1+iaa | 1+ia' | id'' | C | Vp | Vca | Vaa |
| A | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ene | -0,1433 | 0,7264 | 0,8567 | 1,1794 | -24,7 | 21464 | 18200 | 21245 |
| feb | -0,4521 | 2,6845 | 0,5479 | 0,2041 | -77,8 | 6590 | 32286 | 58925 |
| mar | -0,5856 | 2,6082 | 0,4144 | 0,1589 | -83,0 | 5300 | 33357 | 80500 |
| abr | -0,6205 | 1,6718 | 0,3795 | 0,2270 | -54,5 | 6138 | 27038 | 71243 |
| may | -0,5955 | 0,9429 | 0,4045 | 0,4290 | -75,6 | 13658 | 31837 | 78707 |
| jun | -0,6782 | 0,9196 | 0,3218 | 0,3499 | -38,9 | 7990 | 22836 | 70970 |
| jul | -0,4771 | 1,1696 | 0,5229 | 0,4471 | -115,5 | 17580 | 39322 | 75200 |
| ago | -0,8763 | 1,4471 | 0,1237 | 0,0855 | -11,3 | 1053 | 12320 | 99606 |
| sep | -0,7177 | 1,2735 | 0,2823 | 0,2216 | -20,7 | 3695 | 16673 | 59071 |
| oct | -0,8473 | 1,3506 | 0,1527 | 0,1131 | -16,0 | 1659 | 14672 | 96050 |
| nov | -0,8877 | 1,8147 | 0,1123 | 0,0619 | -8,9 | 678 | 10955 | 97584 |
| dic | -0,9293 | 1,6073 | 0,0707 | 0,0440 | -6,4 | 409 | 9301 | 131508 |
| Total | | 1,5180 | | | -533 | 86214,5 | 268796,5 | 940608 |
| constant | 1 | | | | | | | |
| | 12 | | | | | | | |

Fuente: Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3

id = tasa diferencial de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos para esta investigación años 2007, 2008 y 2009

Va = Ventas del periodo objeto de análisis (2009)

C = Valores monetarios de las condiciones del periodo objeto de análisis que hacen que este difiera del último vencido

Vca = Es un valor que se obtiene ajustando las ventas del periodo anterior mediante las condiciones y que constituye la variable independiente para calcular las ventas del periodo objeto de análisis

Va' = Ventas del periodo objeto de análisis

id' = Media aritmética

Ver página No. 7, Capítulo II

Fuente: Estados financieros.
Tablas 2, 6 y 7

Anexo 5

| Anexo 5 | | Determinación del valor de las condiciones por meses conocido su valor porcentual | | | | | | | | |
|--------------|---------------|---|---|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | | | Causales que motivan las condiciones en % | | | | | | | |
| Meses | C | Va | Total | C Mercado | E. Capacidades | O. Trabajo | P.C. Técnico | P. Desarrollo | Otros | SA |
| A | 1=2x3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ene | -24,7 | 18224,6 | -0,0014 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0014 |
| feb | -77,8 | 32363,5 | -0,0024 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0024 |
| mar | -83,0 | 33440,2 | -0,0025 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0025 |
| abr | -54,5 | 27092,6 | -0,0020 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0020 |
| may | -75,6 | 31912,5 | -0,0024 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0024 |
| jun | -38,9 | 22874,9 | -0,0017 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0017 |
| jul | -115,5 | 39437,5 | -0,0029 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0029 |
| ago | -11,3 | 12331,1 | -0,0009 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0009 |
| sep | -20,7 | 16693,6 | -0,0012 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0012 |
| oct | -16,0 | 14687,6 | -0,0011 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0011 |
| nov | -8,9 | 10964,3 | -0,0008 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0008 |
| dic | -6,4 | 9307,5 | -0,0007 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,0007 |
| Total | -533,3 | 269329,8 | -0,0200 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | -0,02 |

Fuente: Anexo 1

C = Valores monetarios mensuales de las condiciones obtenidos de su valor porcentual mensual conocido

Va = Ventas de 2009

C. Mercado = comportamiento del mercado

E. Capacidades = nivel de explotación de las capacidades

O. Trabajo = organización del trabajo

P. C. Técnico = progreso científico técnico

P. Desarrollo = Políticas de desarrollo

Otros = clasificaciones que no incierten en las denominadas anteriormente.

SA = Total de condiciones sin analisis por tipo de causal

Ver página No 5 Capítulo II

Anexo 6

| Anexo 6 | | | |
|--|-----------------|------|----------------|
| Determinación de las condiciones por meses | | | |
| con prorrateo a partir de la estructura porcentual de las ventas | | | |
| del período anterior | | | |
| Meses | Va | E% | Cp |
| A | 1 | 2 | 3 |
| ene | 18224,6 | 0,07 | -0,0014 |
| feb | 32363,5 | 0,12 | -0,0024 |
| mar | 33440,2 | 0,12 | -0,0025 |
| abr | 27092,6 | 0,10 | -0,0020 |
| may | 31912,5 | 0,12 | -0,0024 |
| jun | 22874,9 | 0,08 | -0,0017 |
| jul | 39437,5 | 0,15 | -0,0029 |
| ago | 12331,1 | 0,05 | -0,0009 |
| sep | 16693,6 | 0,06 | -0,0012 |
| oct | 14687,6 | 0,05 | -0,0011 |
| nov | 10964,3 | 0,04 | -0,0008 |
| dic | 9307,5 | 0,03 | -0,0007 |
| Total | 269329,8 | | -0,0200 |
| SA | | | -0,02 |
| Fuente: Anexo 1 | | | |
| Cp = condiciones mensuales calculadas a partir del prorrateo de las condiciones anuales en tanto por uno mediante la estructura porcentual de las ventas mensuales con relación a las ventas anuales | | | |
| Va = Ventas de 2009 | | | |
| E% = Peso específico de las ventas mes en el total del año | | | |
| Ver página Ilo. 6 Capítulo II | | | |

Anexo 7

| Anexo 7 | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Comportamiento de las ventas del período con relación a las ventas de los últimos tres años vencidos en valores absolutos. | | | | | | | |
| Meses | Con relación a: | | | Montos de ventas de los períodos objeto de analisis | | | |
| | VP-Va | VP-Vaa | VP-Vab | VP | Va | Vaa | Vab |
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ene | 3239,8 | 219,1 | -7784,1 | 21464,3 | 18224,6 | 21245,3 | 29248,4 |
| feb | -25774,0 | -52335,4 | -15360,3 | 6589,5 | 32363,5 | 58924,9 | 21949,8 |
| mar | -28140,5 | -75200,0 | -25564,9 | 5299,7 | 33440,2 | 80499,7 | 30864,6 |
| abr | -20954,5 | -65104,9 | -36477,3 | 6138,1 | 27092,6 | 71243,0 | 42615,5 |
| may | -18254,7 | -65048,8 | -69814,6 | 13657,8 | 31912,5 | 78706,6 | 83472,5 |
| jun | -14884,7 | -62980,3 | -69183,2 | 7990,1 | 22874,9 | 70970,4 | 77173,3 |
| jul | -21857,3 | -57619,8 | -46716,4 | 17580,2 | 39437,5 | 75200,0 | 64296,6 |
| ago | -11278,1 | -98552,7 | -67776,3 | 1053,0 | 12331,1 | 99605,6 | 68829,3 |
| sep | -12998,3 | -55375,3 | -42689,7 | 3695,4 | 16693,6 | 59070,7 | 46385,1 |
| oct | -13028,3 | -94390,8 | -69458,5 | 1659,3 | 14687,6 | 96050,2 | 71117,8 |
| nov | -10286,5 | -96906,5 | -53095,7 | 677,7 | 10964,3 | 97584,2 | 53773,5 |
| dic | -8898,2 | -131098,6 | -81409,6 | 409,3 | 9307,5 | 131507,9 | 81818,9 |
| Total | -183115,3 | -854394,0 | -585330,7 | 86214,5 | 269329,8 | 940608,5 | 671545,2 |
| Constante | 100 | | | | | | |

Fuente: Anexo 1 y Anexo 4
Va = Ventas de 2009
Vaa = Ventas de 2008
Vab = Ventas de 2007
VP = Ventas del Período
 Ver página No. 7 Capítulo II

Comportamiento de las ventas del período con relación a las ventas de los últimos tres años vencidos

ventas *meses* Área de trazado

Anexo 8

Anexo 8

Comportamiento de las ventas del período con relación a las ventas de los últimos tres años vencidos en por ciento.

Con relación a: Montos de ventas de los períodos objeto de analisis

| Meses | VPx100/PIYaax100 | VP/Pyax100 | VP/Vabx100 | VP | Va | Vaa | Vab |
|--------------|------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ene | 117,78 | 101,03 | 73,39 | 21464,3 | 18224,6 | 21245,3 | 23248,4 |
| feb | 20,36 | 11,18 | 30,02 | 6589,5 | 32363,5 | 58924,9 | 21949,8 |
| mar | 15,85 | 6,58 | 17,17 | 5239,7 | 33440,2 | 80499,7 | 30864,6 |
| abr | 22,66 | 8,62 | 14,40 | 6138,1 | 27092,6 | 71243,0 | 42615,5 |
| may | 42,80 | 17,35 | 16,36 | 13657,8 | 31912,5 | 78706,6 | 83472,5 |
| jun | 34,33 | 11,26 | 10,35 | 7990,1 | 22874,9 | 70970,4 | 77173,3 |
| jul | 44,58 | 23,38 | 27,34 | 17580,2 | 39437,5 | 75200,0 | 64296,6 |
| ago | 8,54 | 1,06 | 1,53 | 1053,0 | 12331,1 | 39605,6 | 68829,3 |
| sep | 22,14 | 6,26 | 7,37 | 3635,4 | 16693,6 | 59070,7 | 46385,1 |
| oct | 11,30 | 1,73 | 2,33 | 1653,3 | 14687,6 | 96050,2 | 71117,8 |
| nov | 6,18 | 0,69 | 1,26 | 677,7 | 10964,3 | 97584,2 | 53773,5 |
| dic | 4,40 | 0,31 | 0,50 | 409,3 | 3307,5 | 131507,9 | 81818,9 |
| Total | 32,01 | 9,17 | 12,84 | 86214,5 | 8888 | 8888 | 8888 |

Coast. 100

Fuente: Anexo 1

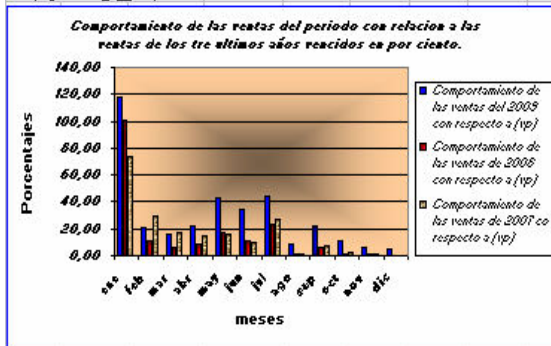
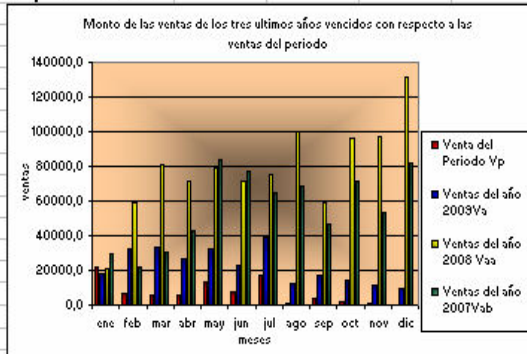
Va = Ventas de 2003

Vaa = Ventas de 2008

Vab = Ventas de 2007

VP = Ventas del período objeto de análisis

Ver página No. 7_ Capítulo II Tabla



Anexo 9

| Anexo 9 | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------|--------------|----------------------------|-----------------|-----------------|--|
| Variación porcentual de las ventas del período con relación a las ventas de los últimos tres años vencidos . | | | | | | | |
| A | Variación porcentual con relación a: | | | Por ciento con relación a: | | | |
| | Va 1 | Vaa 2 | Vab 3 | VP/Vax100 4 | VP/Vaax100 5 | VP/Vabx100 6 | |
| ene | 17,78 | 1,03 | -26,61 | 118 | 101 | 73 | |
| feb | -79,64 | -88,82 | -69,98 | 20 | 11 | 30 | |
| mar | -84,15 | -93,42 | -82,83 | 16 | 7 | 17 | |
| abr | -77,34 | -91,38 | -85,60 | 23 | 9 | 14 | |
| may | -57,20 | -82,65 | -83,64 | 43 | 17 | 16 | |
| jun | -65,07 | -88,74 | -89,65 | 35 | 11 | 10 | |
| jul | -55,42 | -76,62 | -72,66 | 45 | 23 | 27 | |
| ago | -91,46 | -98,94 | -98,47 | 9 | 1 | 2 | |
| sep | -77,86 | -93,74 | -92,03 | 22 | 6 | 8 | |
| oct | -88,70 | -98,27 | -97,67 | 11 | 2 | 2 | |
| nov | -93,82 | -99,31 | -98,74 | 6 | 1 | 1 | |
| dic | -95,60 | 0,31 | 0,50 | 4 | 0 | 1 | |
| Total | -67,99 | 9,17 | 12,84 | 32 | 9 | 13 | |
| Constante | 100 | | | | | | |

Fuente: Anexo 9

Rojo barra

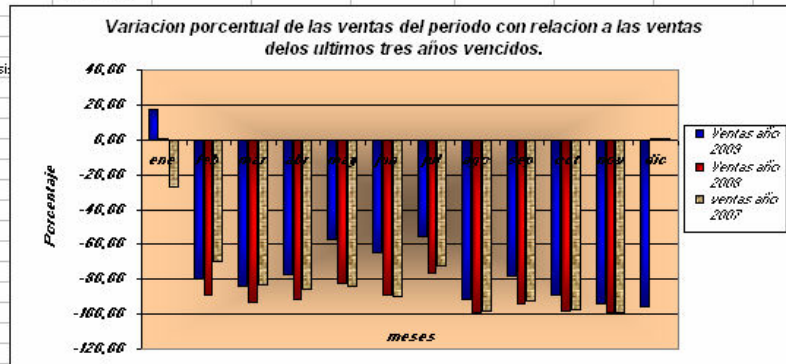
Va = Ventas de 2009

Vaa = Ventas de 2008

Vab = Ventas de 2007

Vp = Ventas del período objeto de análisis

Ver página No. 7 Capítulo II



Anexo 10

| Anexo 10 | | | |
|--|-----------|--------|--------|
| Variación de la tasa diferencial de crecimiento de las ventas del periodo objeto de valoración con relación al histórico | | | |
| Mes | Variación | id | id' |
| A | 1 = 3 - 2 | 2 | 3 |
| ene | -0,0016 | 1,1810 | 1,1794 |
| feb | -0,0005 | 0,2046 | 0,2041 |
| mar | -0,0004 | 0,1593 | 0,1589 |
| abr | -0,0005 | 0,2275 | 0,2270 |
| may | -0,0010 | 0,4300 | 0,4290 |
| jun | -0,0006 | 0,3505 | 0,3499 |
| jul | -0,0013 | 0,4484 | 0,4471 |
| ago | -0,0001 | 0,0855 | 0,0855 |
| sep | -0,0003 | 0,2219 | 0,2216 |
| oct | -0,0001 | 0,1132 | 0,1131 |
| nov | -0,0001 | 0,0619 | 0,0619 |
| dic | 0,0000 | 0,0440 | 0,0440 |
| Constante | 1 | | |

Fuente: anexos 2, 3 y 11

Variación de la tasa diferencial de crecimiento de las ventas del periodo objeto de valoración con relación al histórico

| Mes | Tasa diferencial de los últimos tres años | Tasa diferencial de crecimiento para el 2010 |
|-----|---|--|
| ene | 1,1810 | 1,1794 |
| feb | 0,2046 | 0,2041 |
| mar | 0,1593 | 0,1589 |
| abr | 0,2275 | 0,2270 |
| may | 0,4300 | 0,4290 |
| jun | 0,3505 | 0,3499 |
| jul | 0,4484 | 0,4471 |
| ago | 0,0855 | 0,0855 |
| sep | 0,2219 | 0,2216 |
| oct | 0,1132 | 0,1131 |
| nov | 0,0619 | 0,0619 |
| dic | 0,0440 | 0,0440 |

id = tasa diferencial de crecimiento de las ventas en los últimos tres años transcurridos, para esta investigación años 2007, 2008 y 2009
id' = tasa diferencial de crecimiento de las ventas obtenida para el período objeto de planeación
ip = Tasa de crecimiento del año ojejo de análisis con relación al año precedente
ia = tasa de crecimiento de las ventas del último año vencido, para esta investigación año 2009

Ver página No. 14 Capítulo II

Gráfico del Anexo 2

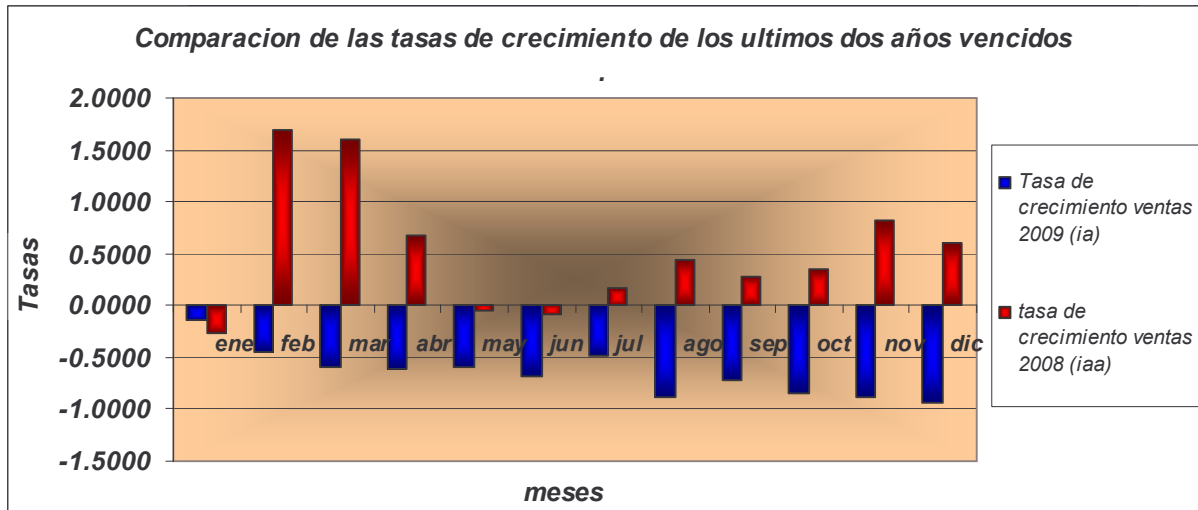


Gráfico del Anexo 4

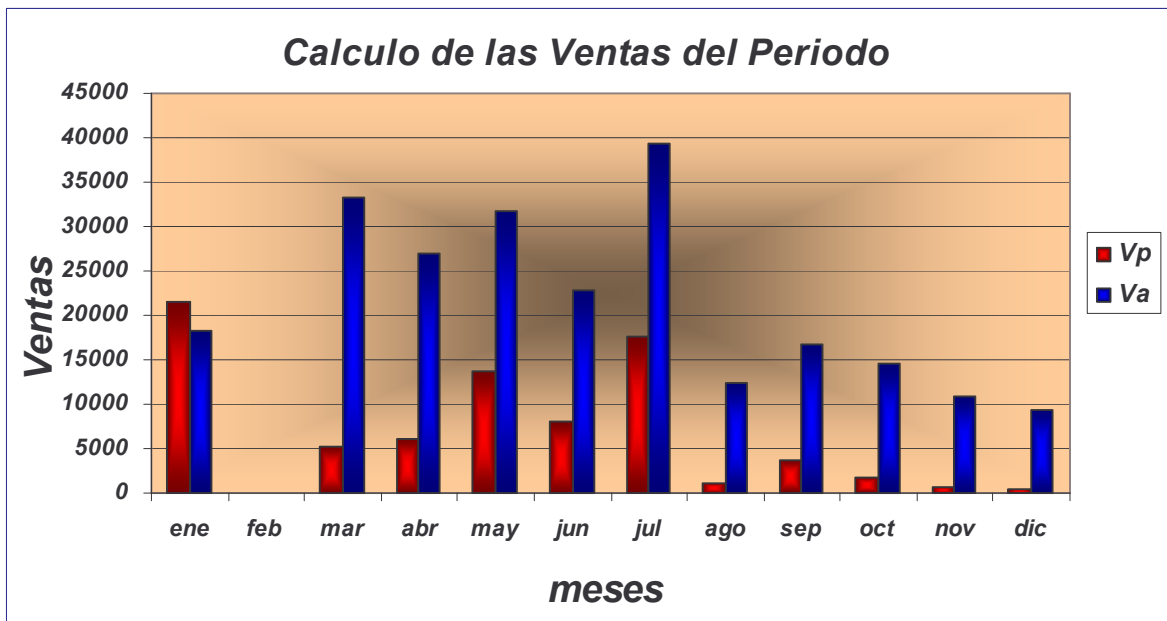


Gráfico del Anexo 7

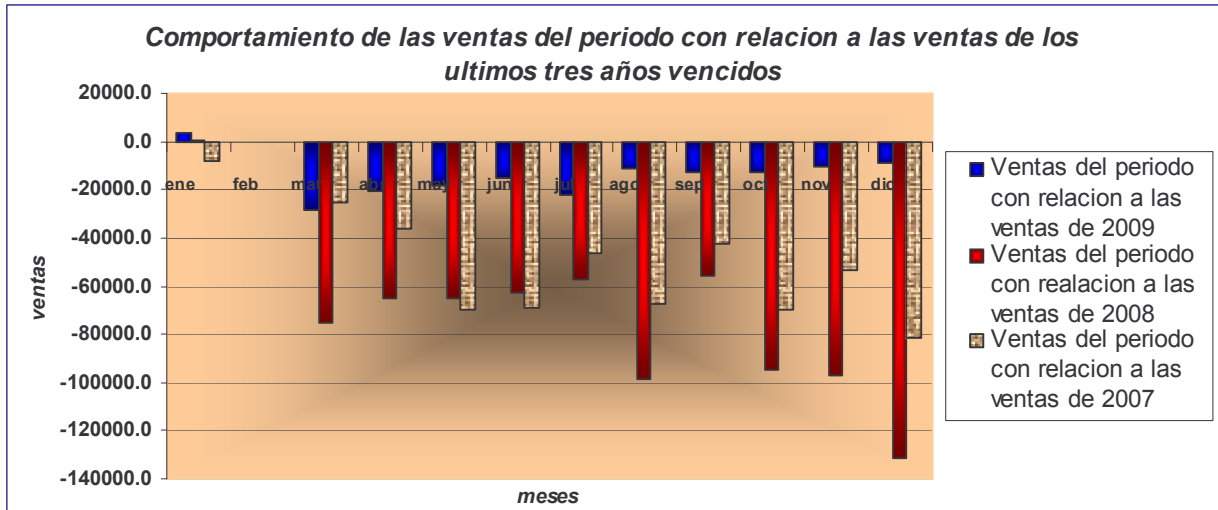


Gráfico del Anexo 8 {A}

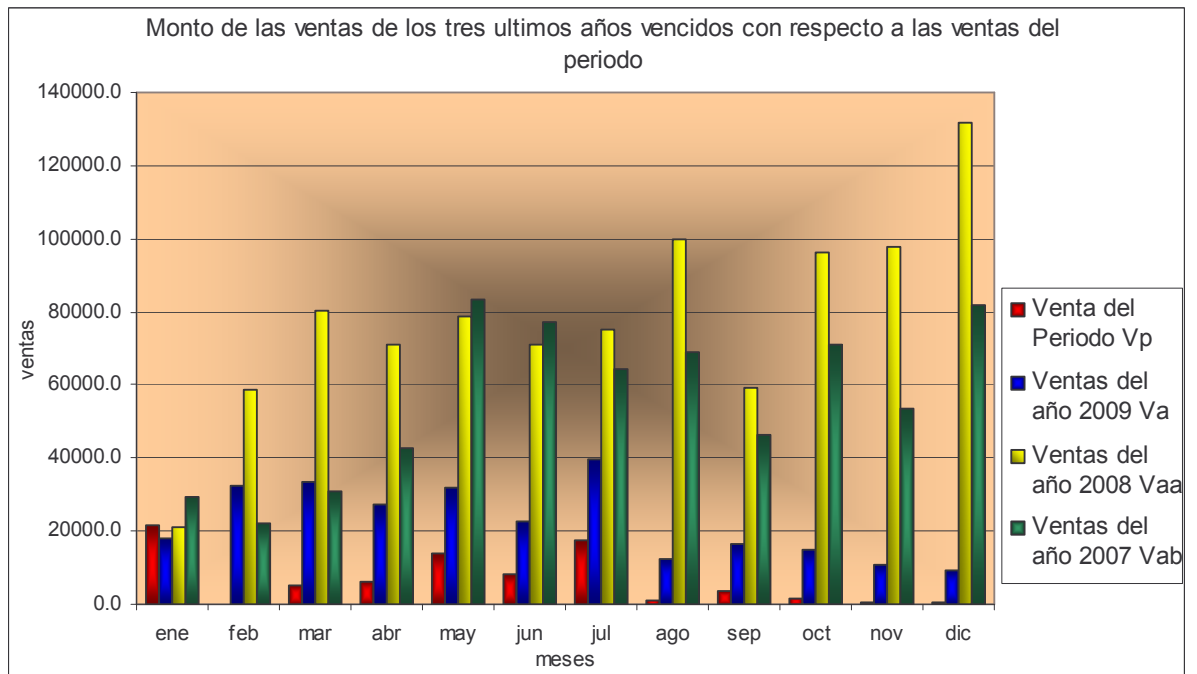


Gráfico del Anexo 8 {B}

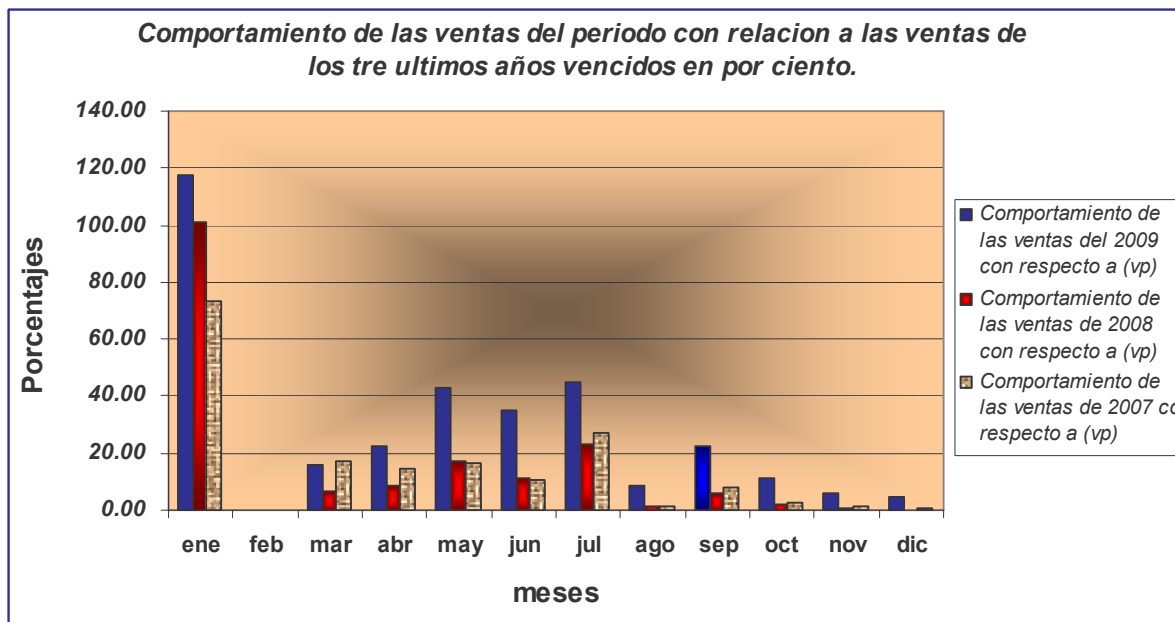


Gráfico del Anexo 9

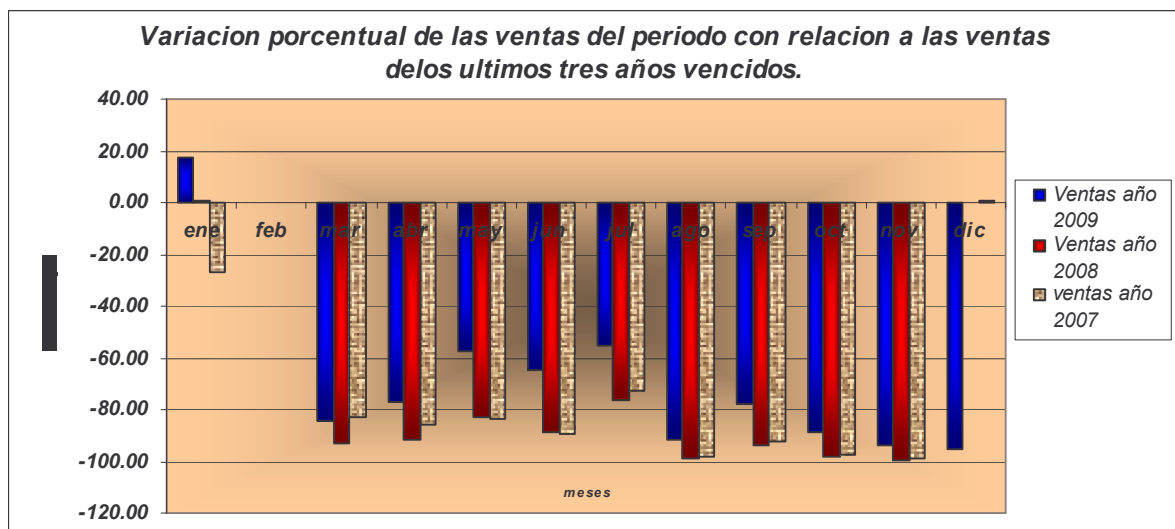


Gráfico del Anexo 10

