

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Contaduría Pública**



**"COSTOS OCULTOS EN LOS PROCESOS DE VENTAS, Y SUS  
EFECTOS EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS MEDIANAS  
EMPRESAS COMERCIALES DISTRIBUIDORAS DE ROPA DEL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

JUAN ANTONIO FLORES PLEITEZ

SALVADOR ESTLANDER REYES CHICAS

MARIA VILMA SALGUERO ALVAREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL DE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. Maria Isabel Rodríguez  
Secretario General: Licda. Alicia Margarita Rivas  
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid

Director de Seminario  
de Graduación Lic. Alvaro Calero Rodas

Tribunal Examinador:  
Docente Director: Lic. Carlos Henriquez Ruano  
Docente Coordinador Lic. Alvaro Calero Rodas

Abril de 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR, CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS Todopoderoso que me colmo de sabiduría y fuerzas para poder terminar mis estudios.

A mis padres que me guiaron y orientaron durante mi infancia y juventud y que sembraron en mi la semilla que necesite para que este día cosechara.

Juan Antonio Flores Pleitez

A DIOS Todopoderoso por permitirme culminar mi carrera y darme la fortaleza y sabiduría para lograr alcanzar esta meta.

A mi mama Zoilita por ser mi mas grande ejemplo de sacrificio, lucha y perseverancia, por cuidarme, aconsejarme y guiarme por el camino del bien

A mis hermanos Nelson, Flor, Reina e Irma por su cariño y apoyo

A Vanessa por su amor, comprensión apoyo incondicional

A mi familia en general

Salvador Estlander Reyes Chicas

A Dios Todo poderoso que me sostuvo en sus brazos cuando mas lo necesite, a mis padres, a mi hija, a mis hermanos y a mis tios

Maria Vilma Salguero Alvarez

# I N D I C E

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii

## CAPITULO I : MARCO TEÓRICO

1.1	Generalidades de los costos	1
1.1.1	Clasificación de los costos	2
1.1.2	Elementos de los costos	2
1.1.3	Tipos de costos	2
1.1.4	Forma de acumulación de los elementos del costo de producción.	4
1.1.5	Cuando el costo no es identificable ni medido	4
1.1.5.1	Conceptos	5
1.1.5.2	Características	5
1.1.5.3	Clasificación	6
1.1.5.4	Factores generadores de costos ocultos.	7
1.2	Generalidades de la mediana empresa	20
1.2.1	Antecedentes de las medianas empresas distribuidoras de ropa	22
1.2.2.	Importancia de la mediana empresa	25
1.2.3.	Características de la mediana empresa distribuidora de ropa	26
1.2.4	Otras características	28
1.2.5.	Economía y la mediana empresa distribuidora de ropa	28
1.2.6.	Estructura organizativa en las medianas	30

## I N D I C E

	empresas distribuidoras de ropa	
1.3.	Generalidades de las ventas	39
1.3.1	Concepto de Las ventas	39
1.3.2	Aspecto Económico Social de las ventas	40
1.3.3	La venta en la actualidad como factor determinante de éxito en las Medianas empresas Comerciales distribuidoras.	41
1.3.4	Elementos para Elaborar un plan de mejoramiento en ventas	42
1.4	Generalidades de los procesos	44
1.4.	Concepto de procesos	44
1.4.2	Características de los procesos	46
1.4.3	Clasificación de procesos	46
1.4.4	Principales actividades y procesos dentro de la organización.	47
1.5	Proceso de ventas y Distribución	48
1.5.1	Proceso de ventas	49
1.5.1.1	Relación del proceso de ventas con otros procesos importantes de la organización.	49
1.5.2	Proceso de distribución	50
1.5.3	Cambio de una orientación organizacional a una orientación de procesos en las empresas.	51
1.5.4	Procesos, costos y mejora continua.	54

## I N D I C E

1.5.4.1	Procesos y mejora continua	57
1.5.4.2	Selección de los procesos a mejorar.	60
1.5.5	Grupos de Interés de los procesos organizacionales	61
1.6	Control estadísticos de procesos y Gestión	65
1.6.1	Control Estadístico de procesos (C.E.P.)	65
1.6.2	El control estadístico y la gestión	69

## CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Tipo de Estudio	71
2.2	Unidad de análisis	71
2.3	Fuentes de investigación	72
2.3.1	Bibliografica	72
2.3.2	De campo	72
2.4	Universo y determinación de la muestra	73
2.4.1	Universo	73
2.4.2	Población	73
2.4.2.1	Tipo de muestra	73
2.5	Instrumentos para la recolección de datos	73
2.5.1	Cuestionarios	73
2.5.2	Observación	74
2.6	Procesamiento y análisis de la información recolectada	74
2.7	Diagnostico de la investigación	74

# I N D I C E

## CAPITULO III PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS CULTOS EN LOS PROCESOS DE VENTAS Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DISTRIBUIDORAS DE ROPA.

3.1	Generalidades	79
3.2	Contenido del Trabajo	80
3.2.1	Conocimiento adecuado del Negocio	80
3.2.2	Requerimientos de los grupos de interés externos y directamente relacionados al proceso de venta.	84
3.2.3	Conocimiento del proceso de venta	91
3.2.4	Conocimiento de las principales actividades dentro de los procesos organizacionales relacionados con el proceso de venta.	99
3.2.5	Validación de la información recopilada	107
3.2.6	Determinación del costo real del proceso de venta	125
3.2.7	Definición del proceso de venta	129
3.2.8	Análisis de la información recopilada	131
3.2.9	Informe de resultados	145

## CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	148
4.2	Recomendaciones	149
	Bibliografía	150

I N D I C E

Anexos

## RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación que se desarrollo es sobre los costos ocultos en los procesos de ventas y sus efectos en los resultados financieros de las medianas empresas comerciales distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador.

Para llevar a cabo dicha investigación fue necesario utilizar diversas fuentes bibliográficas y diferentes portales de internet relacionados con costos generales, costo ocultos y sus factores generadores, así como información referente a las medianas empresas, procesos generales de la organización y específicamente a los procesos de ventas.

Después de haber obtenido una información suficiente acerca del tema investigado, fue necesario definir la metodología de la investigación, en la cual se determino que el estudio a realizar era de tipo hipotético deductivo y que las unidades de análisis eran las medianas empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, así mismo se unificaron criterios acerca de la información que debería de contener la fuente de investigación bibliográfica y como aplicar esta a la investigación de campo.

El universo se determino de acuerdo a registro del directorio comercial e industrial de la Cámara de Comercio e

Industria de El Salvador 2004-2005, en donde la población la iba a constituir el número de empresas registradas en esta; la muestra fue igual al número de empresas tomadas como población las cuales fueron quince.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron los cuestionarios y observaciones utilizadas.

Para el análisis de la información fue necesario utilizar resúmenes tabulares, tablas de distribución de frecuencias y gráficos que contenían los resultados de los instrumentos de recolección de datos.

El diagnóstico se hizo partiendo del análisis de los resultados obtenidos de la investigación, sobre el cual se fundamentaron las conclusiones y se hicieron las recomendaciones correspondientes

## INTRODUCCIÓN

Llevar los productos hasta las manos del cliente implica una serie de actividades, que en conjunto conforman los principales procesos de la organización. En cada uno de los procesos se realizan actividades que generan valor y otras actividades que no generan valor, estas últimas ocasionan costos adicionales a los procesos, lo que consecuentemente incrementan el costo del producto final. Por la dificultad que se tiene en poder identificar este tipo de costos, se les conoce como costos ocultos. Debido a la dificultad de identificación de este tipo de costos, las organizaciones no determinan sus efectos en los resultados de las mismas, razón por la cual se hace necesario realizar estudios que brinden medidas y herramientas que tiendan a eliminar dichos efectos.

El capítulo I del presente trabajo inicia con teoría relacionada con generalidades, clasificación y características de los costos. En este apartado se desarrolla teoría recopilada acerca de costos ocultos, ejemplificando los principales factores generadores de estos

En segundo lugar se desarrollan generalidades, antecedentes e importancia de la mediana empresa, así como también la teoría relacionada con las ventas y sus procesos, los principales canales de distribución, importancia y otros aspectos sobresalientes del área de venta.

En el capítulo II se define la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, también se presenta el

diagnostico de la investigación derivada del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y observaciones.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta para la determinación de costos ocultos y sus efectos en los resultados financieros de las medianas empresas comerciales distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador.

En el capítulo IV, se presentan la conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se adicionan anexos que muestran la información recolectada la cual presenta en forma grafica y tabular de cada uno de los aspectos investigados, además se hace un análisis e interpretación de los resultados.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 GENERALIDADES DE LOS COSTOS<sup>1</sup>

El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, "Valor Costo" y a la teoría de los precios, "Precio de costo".

El término "costo" tiene las acepciones básicas:

1. La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir o vender una cosa.
2. Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción o venta y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de oportunidad.

### 1.1.1 CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Con el objeto de proveer de información útil y relevante a los usuarios, los costos se pueden clasificar de acuerdo con los siguientes criterios:

1. De acuerdo a los elementos de un producto
2. Por la relación con el volumen
3. Por la forma de acumulación de los elementos del costo de producción.
4. Por la no identificación y medición de los costos.

### 1.1.2 ELEMENTOS DE LOS COSTOS

Los tres elementos que forman parte del costo de fabricación de un artículo o servicio, esta conformado por : los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

### 1.1.3 TIPOS DE COSTOS

De acuerdo a este criterio los costos se clasifican en:

---

<sup>1</sup> Polimeni, Ralphs y otros. "Contabilidad de costos, toma de decisiones Gerenciales". Tercera edición. Bogotá, colombia. Mc Graw-Hill. 1997. p.47

a) COSTOS FIJOS:

Son aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas, son por consiguiente, los que no sufren modificaciones, a pesar de que la producción o distribución aumenta o disminuya.

b) COSTOS VARIABLES:

Son aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas. Son, por consiguiente, los que sufren aumentos o disminuciones proporcionales a los aumentos o disminuciones registradas en el volumen de la producción o distribución.

c) COSTOS SEMIVARIABLES:

Son aquellos que permanecen constantes dentro de ciertos límites de modificación en el volumen de operaciones de la empresa, cambiando bruscamente cuando éste rebasa aquellos límites; el cambio operado no guarda una relación definida con la modificación registrada en el volumen. Estos costos se presentan, tanto en el área de producción como en la distribución, administración y financiamiento.

#### 1.1.4 FORMA DE ACUMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a este criterio los costos se pueden clasificar en:

a) COSTO POR ÓRDENES DE FABRICACIÓN O POR ÓRDENES ESPECÍFICAS<sup>2</sup>:

Se refieren a los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación necesarios para completar una orden o lote específicos de productos terminados. En esta clase de costos se ha de fabricar una cantidad definida en un orden de fabricación específica.

b) COSTOS POR PROCESOS O DEPARTAMENTOS:

Son usados por las empresas que elaboran sus productos sobre una base más o menos continua.

#### 1.1.5 CUANDO EL COSTO NO ES IDENTIFICABLE NI MEDIDO

Estos tipos de costos son comúnmente llamados "Costos Ocultos".

---

<sup>2</sup> Ortega Pérez de León, Armando. "Contabilidad de Costos y su Importancia en la Toma de Decisiones en la Industria de Fibras Burdas de El Salvador, UCA. Facultad de Ciencias Económicas (Trabajo de Graduación)

#### 1.1.5.1 CONCEPTOS

- Según el Lic. Oscar Veisman, consultor de gestión el término costo oculto se refiere a los costos que no se ven fácilmente que son difícil de medir, pero que están y muchas veces constituyen un verdadero ancla para el desarrollo de la empresa.

- Según GMS, una empresa del grupo ANTALIS "Los costos ocultos son como lo dice su nombre "Ocultos" y por lo general representan esa pérdida de margen o rentabilidad que determina que al final del periodo contable las utilidades sean tales, que nos encontremos en el punto de equilibrio, o peor aun, que en realidad suframos pérdidas.

- Según El Lic. Daniel S. Galante<sup>3</sup> : "Costos ocultos son esos que no se identifican en ningún balance".

#### 1.1.5.2 CARACTERÍSTICAS

a) Son Intangibles;

Se consideran como costos intangibles pues la empresa no los puede palpar ya que es un costo adicional e inmaterial que va implícito dentro de los procesos y el entorno de la organización.

---

<sup>3</sup> Galante Daniel S. "Viaje al interior de las Pymes", [www.mujiyenegocios.com](http://www.mujiyenegocios.com)

b) Son no financieros; no se identifican con exactitud los montos atribuibles a los detrimentos económicos presentes y futuros que generan a la organización

c) No se identifican en los Estados Financieros; Dado su carácter de no financieros estos no son reflejados en una partida o renglón dentro de los mismos.

d) Se encuentran implícitos dentro de las actividades y procesos; Se consideran implícitos, ya que surgen como "resultado de ", y siempre afectan resultados futuros o a corto o largo plazo.

#### 1.1.5.3 CLASIFICACION<sup>4</sup>

Estos costos ocultos se clasifican de la siguiente manera:

a) Costos ocultos atribuibles al entorno

Son todos aquellos Costos Ocultos no controlados por la empresa, que se generan por el entorno y que afectan económicamente a la entidad.

---

<sup>4</sup> M. Eugenia Pallares T. "Costos ocultos en la producción mobiliaria. Revista de Urbanismo. Chile Extranjero.

b) Costos ocultos atribuibles a la estructura organizacional.

Son todos aquellos Costos Ocultos relacionados con el tamaño y forma estructural de la organización y que afectan económicamente a la entidad

c) Costos ocultos atribuibles a la gestión.

Son aquellos Costos Ocultos derivados de la interacción de los elementos de la organización orientados a responder adecuadamente al logro de los objetivos y de los propósitos organizacionales.

#### 1.1.5.4 FACTORES GENERADORES DE COSTOS OCULTOS<sup>5</sup>

Según P. Drucker, existe una limitación inherente al sistema tradicional de contabilidad de costos. "Lo mismo que un reloj de sol, que indica las horas cuando luce el sol pero no da ninguna información en un día nublado o por la noche, la contabilidad de costos tradicional mide solamente los costos de producción. Ignora los costos de no producción, ya sean resultado de paradas de máquinas o de los defectos de calidad que requieren desechar productos o reelaborar un producto o componente. Esto también se puede hacer presente en el proceso de ventas, proceso en el

---

<sup>5</sup> Area de consultoría de dirección y organización de Improven Consultores [Info@improven-consultores.com](mailto:Info@improven-consultores.com), [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)

que se realizan diversas actividades que no generan valor agregado a los procesos y además no son identificados en los estados financieros tradicionales.

Un factor generador de costos ocultos es aquel por medio de cual se tiene la generación de un costo, cabe destacar que la existencia de factores generadores, no necesariamente implica que se estén dando costos en los procesos, lo que si es cierto es que no puede existir un costo oculto sino existe un factor generador

Incluir los factores generadores en un análisis de costos produce un modelo que responde a la pregunta "¿que pasa sí?" y no solamente "¿qué es?" . También ilustra las diferencias, puesto que el mismo generador puede afectar elementos de costo de manera distinta. Por ejemplo, el incremento del tamaño de lotes producidos puede reducir los costos de producción porque se necesita menos infraestructura, pero aumenta el coste de inventario porque se realizan más de estos en promedio. Como resultado, los modelos que tienen en cuenta los generadores de costos suministran mejor información para la toma de decisiones. Los componentes básicos de la determinación de costos son: mano de obra directa, materiales y costos indirectos de fabricación. Dentro de los principales factores generadores de costos ocultos tenemos:

1) Factores atribuibles al entorno: Políticas económicas o fiscales o cambios socioeconómicos de un país que afectan la producción o distribución de un producto determinado.

2.) Factores atribuibles a la estructura organizacional:

2.a) Una amplia estructura dentro de la organización para actividades sencillas podría implicar capacidad ociosa dentro de la empresa.

2.b) Una reducida estructura dentro de la organización para actividades complejas podría implicar desatención en actividades principales dentro de la empresa.

3) Factores Producto de la gestión: Factores de sobreproducción.

Es el producto de un exceso de producción, producto entre otros factores de: errores en las previsiones de ventas, producción al máximo de la capacidad para aprovechar las capacidades de producción (mayor utilización de los costos fijos), lograr un óptimo de producción (menor costo total), superar problemas generados por picos de demandas o problemas de producción. Cualquiera sea el motivo, lo cual en las fábricas tradicionales suelen ser la suma de todos estos factores, el coste total para

la empresa es superior a los costos que en principio logran reducirse en el sector de operaciones. En primer lugar tenemos los costos correspondientes al almacenamiento, lo cual conlleva tanto el espacio físico, como las tareas de manipulación, controles y seguros pero además debe tenerse muy especialmente en cuenta los costos financieros debidos al dinero con escasa rotación acumulada en altos niveles de sobreproducción almacenados.

### 3.a) Factores por exceso de inventario.

En el se computan tanto los inventarios en exceso de insumos como de inventario de productos terminados. El punto óptimo de pedidos, como el querer asegurarse de insumos, materias primas y repuestos por problemas de huelgas, falta de recepción a término de los mismos, piezas con defectos de calidad y el querer aprovechar bajos precios o formar stock ante posibles subidas de precios, son los motivos generadores de este importante factor de costos ocultos.

### 3.b) Factores por esperas innecesarias.

Se refiere a los tiempos de preparación de cotizaciones, los tiempos en que un cliente debe esperar para ser atendido, el tiempo de cola para la entrega de la mercadería al cliente , pérdida de tiempo por labores de reparaciones o mantenimientos

en los equipos utilizados por la fuerza de ventas, tiempos de espera de órdenes, tiempos de espera de materias primas o insumos. Los mismos se dan también en las labores administrativas y producción. Todos estos tiempos ocasionan menores niveles de productividad.

3.c) Gastos excesivos debidos a improductividades por falta de Control de Gestión. El error más común en las organizaciones es proceder tan sólo a autorizar y luego contabilizar los diversos gastos, Se carece de un control estadístico de la frecuencia de los distintos tipos de reparaciones por unidades, de los rendimientos por unidades productivas (llámense: máquinas, inmuebles, etc.). a las llamadas de los clientes solicitando cotizaciones , cotizaciones de ventas enviadas y a las cuales no se les dio seguimiento, De tal forma podrá detectarse tanto el mal uso de los recursos, como los errores en el mantenimiento, defectos en las reparaciones, atención al clientes , desgaste de la unidad productiva y costos mínimos de operatividad.

3.d) Mala gestión de tesorería, de créditos y cobranzas.

No gestionar debidamente los recursos monetarios, ya sea por su aplicación a actividades de menor rendimiento, por no evaluar debidamente los costos de oportunidad y el costo de capital, como así también por no llevar a cabo un análisis de costo -

beneficio, genera importantes pérdidas. El correcto manejo del flujo de efectivo es esencial para reducir al mínimo los costos financieros, y dentro de la misma estructura de análisis corresponde apuntar para la gestión de los créditos y cobranzas. productos bien diseñados, alto nivel de eficiencia productiva y buena gestión logística, pero carente de un buen manejo de los recursos financieros, mala administración de los créditos y deficiente gestión en las cobranzas lleva a las empresas a importantes desequilibrios que las acercan a su cierre o pronta quiebra. No basta contar con buenos índices de rentabilidad, es también menester apuntalar la solvencia financiera de la misma.

3.f) Pérdidas ocasionadas por falta o ineficacias de los controles internos.

Gran cantidad de recursos son desperdiciados periódicamente en las empresas tanto por la poca aptitud preventiva, como por la ausencia de controles confiables. Así pues se detectan tanto falta de cumplimiento a normativas de diferentes naturalezas, como así también a ciertos principios básicos en materia de seguridad. En este último caso, el accionar fraudulento de personal, directivos, clientes o terceros a la organización pueden ocasionar pérdidas tan significativas que pongan en riesgo la continuidad de la empresa.

3.g) Factores por talento.

Contratar personas para tareas que pueden mecanizarse o asignarlas a personas menos capacitadas.

3.h) Factores por falta de Estudio de mercado.

No investigar y analizar debidamente los deseos, necesidades y gustos de los consumidores, como así también su capacidad adquisitiva, es uno, sino el fundamental de los principios rectores a tener en cuenta. Es fundamental estudiar tanto las necesidades de los clientes y consumidores, como cual es la capacidad adquisitiva de éstos. No sirve de nada generar buenos productos si éstos no son del gusto de los consumidores, o bien que siendo del gusto de ellos, los mismos carecen de la capacidad para adquirirlos. Este punto sin lugar a dudas está relacionado directamente con el principal despilfarro estratégico que consiste en la falta de planificación.

3.i) Supervisar o controlar todos los procesos,

en el caso de que algo vaya mal es un derroche de tiempo y de esfuerzos. Cualquier proceso o máquina de ciclo automático debe ser suficientemente fiable para que el vendedor no tenga que controlarlos mientras dure dicho ciclo. Algo similar cabe observar por ejemplo en las actividades administrativas donde el personal debe controlar las impresoras mientras imprimen el

trabajo para evitar que se atasquen hojas. Ese tiempo dedicado a controlar la impresora en lugar de continuar con otras labores es un tiempo perdido o sea un recurso despilfarrado. Hacer más fiable los procesos de impresión incrementará ostensiblemente la productividad en las labores de oficinas.

### 3.j) Capacidad desaprovechada de los empleados.

Uno de los mayores desperdicios en la mayoría de las empresas es la falta o inutilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros. Fundamentalmente se debe a la aplicación de los criterios taylorianos de que los directivos piensan y los empleados sólo ejecutan. Debe reconocerse que el empleado no sólo está en condiciones de utilizar sus manos, sino también su cerebro. Impedir ello es desperdiciar un enorme potencial de crecimiento para la organización y sus individuos.

Otra actitud muy típica de las empresas es contratar a externos sin darle la posibilidad a aquellos que trabajando en ella, poseen conocimientos y experiencias para ejecutar las mismas. Ello origina la desmotivación de los empleados por capacitarse, y la disminución del apoyo de éstos hacia la organización. La excesiva división del trabajo tiende no sólo a limitar las capacidades de los individuos, sino que provocan su agotamiento físico y mental.

Todos estos son causas de bajos niveles de rendimiento y alta rotación de empleados, o bien empleados con pérdida de interés por el futuro de la empresa.

Los conocimientos son un activo y, al igual que todos los activos, tienen que administrarse. La formación es una de las vías de desarrollo y mantenimiento del valor de un empleado para la organización.

De parte de la organización es primordial contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias (tanto dentro como fuera de la empresa), conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes, de los distintos empleados. Ello le permitirá hacer una utilización óptima de sus recursos humanos.

Los recursos humanos son fundamentales para la existencia de la empresa. Para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia al mismo de los empleados; sólo se logrará ello haciendo a estos participes reales de tales cambios operativos, y escuchando activamente y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos.

### 3.k) Falta de enfoque y posicionamiento.

La ausencia de enfoque lleva a la empresa a malgastar sus recursos, incurriendo en bajos rendimientos e inclusive en pérdidas. El enfoque implica concentrar las energías y capacidades empresariales en aquellas actividades o negocios en

los cuales la compañía tenga ventajas competitivas o bien generen las mayores utilidades o niveles de rentabilidad.

Se dan frecuentemente casos en los cuales las actividades generadoras de los mayores beneficios no coinciden con las que poseen mayor rentabilidad. Habrá que analizar si se concentran los recursos en las actividades más rentables, o bien si éstas no son factibles de ampliar concentrar un mayor esfuerzo en hacer más rentables las actividades que generan mayores niveles de ganancia.

El destinar recursos a un sin fin de actividades lleva a disminuir los controles, hacer menos eficiente la asignación de los recursos y perder posicionamiento en la mente de los consumidores. Se puede fabricar el mejor producto, con el mejor proceso, con óptimos niveles en materia de calidad, costos y distribución, pero si se carece de un buen enfoque y posicionamiento todo se vendrá abajo.

### 3.1) Factores de Tiempo.

Recurso no contabilizado y por lo tanto no se toma en cuenta a la hora de mostrar los resultados. Recurso que no puede reservarse, sino que se consume hagamos o no una utilización útil del mismo. Malgastar el tiempo es algo muy grave, sólo cuando ha pasado un período largo de tiempo suelen darse cuenta la forma en que este ha transcurrido sin haberse generado

resultado alguno. Malgastar el tiempo de clientes, usuarios, empleados, inversionistas y de los propios directivos es algo grave, que termina con la pérdida de confianza de muchos de éstos.

El tiempo debe enfocarse tanto en cuanto a los tiempos de espera, preparación, de cola, de proceso, y de inactividad, sino también los tiempos de entrega, de mejoras, de atención y respuestas, de producción de nuevos diseños y de generación de resultados positivos para las partes interesadas en los procesos y actividades de la empresa.

Es necesario tanto presupuestar como inventariar la utilización de este recurso a los efectos de hacer un uso mas productivo y eficaz del mismo. Deben fijarse objetivos con fechas claras de ejecución y realización. Es importante realizar la mayor cantidad posible de mejoras tanto en productos como en procesos en la menor cantidad de tiempo posible.

### 3.m ) Factores de no Información.

En este caso el problema puede estar dado tanto por la ausencia como por la mala utilización de la misma. La falta de información en tiempo y forma genera la incapacidad para aprovechar las oportunidades, corregir los defectos, hacer frente a adversidades y mejorar los procesos de producción y ventas. En muchos casos si bien los procesos existen, estos son

ineficientes e ineficaces, al consumir recursos suministrando información poco confiable e inoportuna.

3.n) Desperdiciar las fortalezas de la empresa.

La mala planificación, la ausencia de inventarios permanente de recursos humanos, una mala o pésima gestión de tesorería son entre otras las razones por las que no se aprovechan plenamente las fortalezas de la empresa para generar beneficios económicos y de posicionamiento.

3.o) Pérdida de clientes y consumidores.

Por no hacer caso a sus reclamos, no tomar en consideración sus sugerencias, no prestar un servicio de calidad, no estudiar debidamente sus necesidades y deseos gran cantidad de compañías pierden día a día su activo máspreciado "el cliente".

Todos estos factores generadores de costos derivado de la gestión pueden ser resumidas en un gran factor general : la falta de planificación. Confirmándose la famosa frase que expresa "no planificar es planificar para el desastre".

La planificación como la mejora continua requiere de disciplina y responde a una cultura que fije claramente objetivos de excelencia. Pocos planifican, y muy pocos lo hacen a conciencia, como un proceso que debe evaluarse y mejorarse día a día.

Más importante que el plan en sí mismo, es el proceso de planificación como metodología de diagnóstico, análisis, evaluación, creatividad, innovación y actitud preactiva, por parte de los directivos y con participación plena de la organización en su conjunto.

#### 4) Factores de la no calidad

El efecto de los costos "Intangibles" de la no calidad, que pueden considerarse parte de los llamados "Costos Ocultos", los cuales es difícil y a veces imposible de expresar en cifras. Sin embargo poseen un efecto multiplicador, que provoca un impacto mayor que los costos tradicionales de la empresa.

Estos costos se consideran controlables por la organización y por lo general son resultantes de errores, fallas internas indirectas o fallas externas en los procesos.

#### 5) Factores de pérdida de oportunidad<sup>6</sup>

Este se refiere a los costos de oportunidades perdidas de una u otra clase, las cuales no se ven representadas en talonarios de cheques, pues poseen una extraordinaria habilidad para ocultarse.

Los Costos Ocultos de oportunidad se ven en diferentes áreas de la empresa, puesto que todas se enfrentan a decisiones de

acuerdo al nivel que les corresponde. Mientras mas grande y mas arriesgada sea la decisión mas grande será el costo, si no se analiza bien.

Para medir los auténticos costos hay que tener imaginación y pensar en las posibles alternativas, en lo que podría haber sido.

## **1.2 GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA**

Tratar de definir las dimensiones de la empresa en El Salvador, representa un dilema debido a la no universalidad de conceptos lo que hace difícil establecer criterios únicos. Algunas instituciones han adoptado tanto criterios cuantitativos como cualitativos, los cuales de alguna manera tratan de medir y definir lo que se entiende por pequeña, mediana, grande, gigante empresa, así como también la considerada artesanal, casera o microempresa.

Al examinar los diversos conceptos de mediana empresa se encuentra que la mayoría de instituciones locales eligen dos parámetros para distinguir a la pequeña y gran empresa, estas

---

<sup>6</sup> Lic. Carlos Alvarenga Barrera. Costos Ocultos en las Empresas. Trabajo de Graduación. Octubre-2001

referencias son: el valor de los activos y el número de trabajadores.

Con el propósito de establecer una base o términos de referencia para identificar la unidad de estudio, se analizaron los diferentes conceptos dados por algunas instituciones locales, tales como FUSADES, BCR, DIGESTYC, AMPES, CONAMIPE Y CENAP, los que se mencionan a continuación:

INSTITUCIÓN	CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA
Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES)	* Es aquella unidad productiva que ocupa de 20 a 49 trabajadores internos
Centro Nacional de Productividad (CENAP)	* Es la que tiene un número de personal ocupado entre 20 y 49 empleados y además un activo de \$34,400.00 hasta \$342,857.14
Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)	* Es aquella cuyo activo afecto a la actividad de la empresa es superior a \$34,400.00
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)	* Mediana empresa es aquella que emplea de 20 a 49 trabajadores.

Fundación Salvadoreña Para El Desarrollo Social y Económico ( FUSADES)	* Mediana empresa es aquella cuyos activos totales son mayores de \$85,828.57 hasta \$228,571.43 y con un personal ocupado de 20 a 99 empleados
Banco Central de Reserva (BCR)	* Medianas empresas serán todas aquellas cuyos activos totales ascienden de los \$80,000.00 a \$228,571.43

A nuestro criterio podemos decir que Mediana Empresa es la unidad productora, que cuenta con un activo total que oscila entre \$34,285.71 y \$228,571.43 y que a la vez emplea de 20 a 99 trabajadores.

#### 1.2.1 ANTECEDENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ROPA.

En el país, la información que existe referente al origen y desarrollo de las medianas empresas distribuidoras de ropa es limitada; sin embargo, se sabe que la industria de ropa en general comenzó en la Segunda Guerra Mundial con el establecimiento de camiserías de relativa gran escala, como

respuesta a un mercado creciente por camisas de hombres tipo sport.

En 1940 se contaba ya con varias fábricas dedicadas a la industrialización y distribución de ropa de vestir cuyos principales productos eran el dril y la manta.

Posteriormente el sector vestuario fue fortalecido mediante la inversión extranjera en el área centroamericana de 1959 a 1969 que en forma directa se incrementó de US\$388,2 a US\$755.00 millones, equivalente a 94.5% de aumento. En El Salvador el incremento fue de \$43.00 a US\$114..00 millones, con lo cual el proceso de industrialización se favoreció y permitió un crecimiento sostenido hasta fines de los años 70's: pues fue en este periodo que se promovieron la introducción de mejoras tecnológicas, consistentes principalmente en la modernización de maquinaria y equipo. Por los años de 1970, la industria que surge es la dedicada a la confección de pantalones de hombre, habiendo establecido los inversionistas extranjeros contratos de producción según necesidades y gustos del mercado norteamericano. El incremento de este tipo de confección también favoreció a la producción de ropa interior femenina, con grandes posibilidades en el mercado internacional dado los altos precios

de este tipo de artículo importado y además por la facilidad con la industria nacional del nylon.

Los condicionamientos sociales en el vestir fueron influenciados, además, por otros factores, tales como la publicidad, la intimidación a la moda extranjera y otros.

Esta situación cambia a partir de 1980, a consecuencia de la lucha que mantuvieron las diversas fuerzas políticas armadas, lo cual dio como resultado un descenso en la economía, motivado por la incertidumbre empresarial, por las reformas implementadas por el gobierno, la creciente fuga de capitales, la disminución de la inversión privada, la difícil obtención de divisas, el desempleo, la espiral inflacionaria y producción anormal.

La situación anterior propició un desaparecimiento porcentual bastante elevado de la gran empresa, dejando un vacío que fue cubierto por aquellas empresas que antes no tenían acceso al estímulo gubernamental y que durante la década de los 80 se les dio mayor apoyo a través de instituciones gubernamentales y privadas con programas de fomento industrial y comercial que fueron y siguen siendo financiadas con recursos internos y externo, con el único propósito de contribuir a su crecimiento.

### 1.2.2 IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA

La importancia de la mediana empresa se deriva de su gran capacidad para absorber y capacitar la fuerza de trabajo, así como de desarrollar vocaciones empresariales, ya que su capital generalmente es nacional y tiene gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado.

La mediana empresa es importante por cuanto además de satisfacer un creciente mercado en la producción de bienes y servicios y absorber mano de obra calificada y no calificada de manera directa e indirecta, es una escuela para la adquisición de habilidades administrativas y adiestramiento de técnicos y operarios.

Económicamente se considera que la mediana empresa es importante por su contribución al ahorro de divisas, ya que posee un menor grado de dependencia externa con respecto a la gran empresa a través de su demanda, pues consume mayor proporción de materia prima nacional que la gran empresa. En países como el nuestro, que se encuentran en vías de desarrollo, la contribución de la mediana empresa es notorio, pues existe una cantidad representativa de empresas nacionales que pertenecen a este estrato, otra importancia es el aporte que hace al Producto Territorial Bruto (PTB), el cual expresa el valor de los bienes

y servicios de uso final producidos por una sociedad en un periodo dado dentro de su territorio.

### 1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ROPA.

Organismos Internacionales presentan ciertas características de las empresas distribuidoras y que la distinguen de la pequeña empresa por algunos factores, tales como la planificación, organización y control, que a continuación se detallan:

#### PLANIFICACIÓN:

- Facilidad para obtención de crédito financiero.
- Distribución basada en una planificación y orden de pedido.
- Dominio de mercado nacional y conocimientos del mercado internacional.
- Utilización de criterios técnicos en la comercialización del producto.
- Cuenta con locales adecuados que maximizan su distribución
- Promueve la venta de sus productos, a través de medios publicitarios.

**ORGANIZACIÓN:**

- Utiliza el equipo en un alto grado de capacidad.
- Existe mecanización y automatización.
- Amplio mercado y cobertura para mayores consumidores.
- Posee una estructura organizativa acorde a su tamaño.
- Existe delimitación de funciones en la actividad administrativa y de supervisión.
- Los niveles de autoridad, en algunos casos, impiden las decisiones inmediatas.
- Contrata a personal técnico y calificado.

**EJECUCIÓN:**

- Facilidad para la diversificación de los productos.
- Especialización de producto y división del trabajo.
- Distribución orientada al consumo final o como insumo para otras empresas.

**CONTROL:**

- Determina costos de distribución y de comportamiento del consumo de sus productos.
- Lleva registros contables legalizados y otros tipos de controles.

### 1.2.3 OTRAS CARACTERÍSTICAS.

El empresario posee o contrata personal con capacidad gerencial que responde a la magnitud de la empresa.

- Cuenta con capacidad de gestión empresarial .
- Existe cierto grado de mecanización del proceso de distribución
- Existe una marca registrada para sus productos.
- Posee planificación y control de distribución
- Existen control de calidad.
- Posee accesibilidad al funcionamiento bancario.
- Tiene acceso a los mercados internos y externos.
- El producto distribuido es nacional o importado.
- Para la comercialización del producto utiliza criterios técnicos.
- Posee facilidad para la diversificación de los productos.

### 1.2.5 ECONOMIA Y LA MEDIANA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ROPA

Para el año 2003 la economía salvadoreña continuó en la fase de lento crecimiento, el producto interno bruto PIB, creció a una

tasa del 2.0% real, levemente inferior con el obtenido en el 2002.

En la trayectoria de crecimiento de la economía salvadoreña se destacan tres momentos de diferentes ritmos de expansión: un primer periodo (1992-1995) de mayor crecimiento con aumento superior al 6% real, luego un nuevo repunte con tasas de crecimiento en torno al 3% real entre 1997-1999 y finalmente un periodo de menor crecimiento de alrededor del 2% real para 2000-2003 estos últimos años identificados con una fase de lento crecimiento, pero también con un entorno internacional mas adverso.

Un factor que desmotivó la producción y distribución de ropa en El Salvador fue la competencia desleal que tuvo su auge principal a finales de los años 80's. La piratería de marcas de ropa de vestir y casual en el mercado salvadoreño desaceleró el crecimiento de las medianas empresas legalmente constituidas en el territorio Salvadoreño, lo que tuvo sus efectos en los resultados financieros de las mismas, pero que al mismo tiempo motivó a este tipo de empresas a desarrollar mejores y nuevas estrategias de comercialización y disminuir sus costos para ser mas competitivas.

El ramo de la confección tuvo su crecimiento a finales de los años 90's, puesto que se experimentó un período de fuerte aceleración de la economía de Estados Unidos y por tanto, el crecimiento de la maquila y confección local, dinamismo de las remesas familiares y un nuevo rebrote de crédito al sector privado.

Además, de la ventaja de tipo económico señalado, el aspecto social también es importante ya que se considera como medios para resolver el problema planteado por el desempleo, normalmente un ritmo de industrialización mas creciente contribuiría a reducir las tensiones sociales y políticas, la que a menudo son consecuencia del desplazamiento continuo de la población rural hacia las ciudades.

#### 1.2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ROPA.

Puede que existan muchas formas de organización o diferentes nombres de departamentos, divisiones o sub divisiones, los cuales van a depender de la complejidad de la estructura que se necesite para la realización de las operaciones, cada área funcional esta unida a una línea en la cual se especifica quien depende de quien, de su subordinado a superior, la autoridad y

responsabilidad fluye hacia arriba, recayendo la responsabilidad por las operaciones diarias de la empresa en el presidente y en el comité ejecutivo; y la responsabilidad final ante los propietarios, o sean los accionistas en el consejo de Administración.

Cualesquiera que sean las responsabilidades, ya sean horizontales o verticales, directas o indirectas, jerarquizaciones internas, complejidades en las estructuras, segmentaciones de mercados o de productos. En la mayoría de la empresas comercializadoras de ropa siempre se hacen notar dos departamentos de servicios y un área de vital importancia:

- a) El Departamento de Contabilidad y Finanzas
- b) El Departamento de Recursos Humanos
- c) El Área Comercial

A) Departamento de Contabilidad y Finanzas

Este se caracteriza por el grado de participación en las funciones financieras, la cual variará de acuerdo a las políticas involucradas, el tamaño de la compañía, y de aquellos otros funcionarios y directores que conformen la Junta Directiva de la empresa. Este departamento se relaciona con los demás áreas, por el hecho de que sobre él recae la responsabilidad directa de la administración adecuada de los recursos

financieros de la empresa, el cual sirve de apoyo directo a los demás departamentos.

B) Departamento de Recursos Humanos

Este al igual que el primero, sirve de apoyo para los demás departamentos, ya que sobre él recae la responsabilidad directa de proveer de personal adecuado a las diferentes áreas de la organización, estrechar el vínculo entre patrono trabajador, propiciar un clima de armonía laboral, mantener y elevar el grado de conocimiento, tecnicificaciones y destrezas laborales para el crecimiento profesional y técnico de los trabajadores para el bienestar de la sociedad y de la empresa.

C) Área Comercial

El tercero, columna vertebral de toda la organización, el encargado de mover el producto a través de estrategias comerciales, imágenes comerciales, apoderamiento de la mente y fidelidad de los consumidores, canales de distribución, atenciones y satisfacciones, sectorizaciones y segmentaciones.

El área comercial está comandada por directores comerciales y ejecutivos de alto nivel con poder de decisión, de estos dependen los gerentes comerciales, y sobre estos últimos el demás personal necesario para la consecución de los objetivos comerciales de la organización.

De los departamentos, secciones o sub-divisiones que dependen del área comercial podemos mencionar: Marketing, El Departamento de Ventas, la División de Decoración, la División de Atención al Cliente, la División de Importaciones y Exportaciones, entre otras.

#### C.1) Área de Ventas y Departamento de Ventas

Un área de venta queda definida por una organización de ventas, un canal de distribución y un sector pero dentro de ella se pueden definir unidades internas por motivos de análisis y evaluación.

En términos sencillos un departamento de ventas es la unidad dentro de una organización con responsabilidad de ventas sobre un determinado segmento del mercado (geográfico u otros criterios).

Por consiguiente se puede afirmar que el área de ventas es un conjunto de elementos que intervienen en la generación de ventas, por lo tanto el departamento de ventas queda incluido como un elemento de acción dentro del área de ventas y desde donde se emanan en gran medida los esfuerzos necesarios para la consecución de ventas( procesos de venta y distribución), Para cumplir con esa responsabilidad el área de ventas requiere de uno o varios canales de distribución básicos.

## C.2) Canales de Distribución de Las Medianas Empresas

### Distribuidoras de Ropa.

Los canales de Distribución marcan la forma en que la empresa vende sus productos o las vías por las que los hace llegar a los consumidores finales.

Desde un punto de vista mas formal los canales de distribución se definen como:

Un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales, reduciendo la cantidad de transacciones que se necesitan para entrar al mercado.

Podemos identificarlos de las siguientes formas:

(i) Productores- Consumidores: esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.

(ii) Productores - minoristas - consumidores: este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios y las tiendas de

ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargará de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

(iii) Productores - mayoristas - minoristas o detallistas: Se usa cuando los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

(iv) Productores - intermediarios - mayoristas - consumidores: este es el canal mas largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos.

#### C.2.1) Criterios para la Selección del Canal de Distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales:

A) La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a su vez lo hace con consumidores finales; el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica como se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

B) Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente a los productos de su

misma línea. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

C) Costos. La mayoría de los consumidores piensan que cuando más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deba pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución mas corto da un resultado generalmente con una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos mas alto y unos costos mas elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en

las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos.

#### C.2.2 Tipos de Distribución

Los tipos de distribución conocidos se describen a continuación:

1. Distribución Intensiva. Consiste en hacer llegar el producto al mayor número de tiendas posibles. Aquí es vital saber utilizar todos los distribuidores.
2. Distribución Exclusiva. Consiste en otorgar derechos de exclusividad a los distribuidores en determinado territorios. Al otorgar estos derechos el productor le exige al comerciante no trabajar líneas de la competencia. Este tipo de distribución tiene sus ventajas: se desarrolla un mayor esfuerzo en ventas; se ejerce un mayor control por parte del productor sobre los precios, la promoción, sobre el crédito y diversos servicios.
3. Distribución Selectiva. Consiste en el uso limitado de las tiendas de determinado territorio. Se utiliza con productos

de marca muy conocida y con productos a los que el consumidor guarda lealtad.

Existen muchos criterios en los cuales el productor o fabricante se basa para determinar la calidad de los intermediarios de su canal de distribución; el más importante es el que define que el intermediario debe abastecer el mercado al que el fabricante quiere llegar. Otros criterios que también se utilizan son: la ubicación del intermediario, su situación financiera, su habilidad para hacer la publicidad de u producto, la línea que maneja y su relación con el producto o línea que manejará, los servicios que da y su talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución.

### 1.3 GENERALIDADES DE LAS VENTAS<sup>7</sup>

#### 1.3.1 CONCEPTO DE VENTAS

Es la acción y el efecto de vender. Es el contrato mercantil en virtud del cual a través de un convenio se traspasa el dominio ajeno de una cosa propia por el precio pactado.

---

<sup>7</sup> Ron Hasty James Reardon, Gerencia de ventas al detal, Mc Graw Hill-2002

### 1.3.2 ASPECTO ECONÓMICO - SOCIAL DE LAS VENTAS

Este se ha ido complicando paulatinamente, ya que ahora no puede establecerse sobre las bases de la competencia entre productos iguales, similares y sustitutos, la venta supone no solo la lucha competitiva entre productos en un mercado, si no la lucha por el dinero existente en el mismo y aun más las motivaciones del consumidor.

En consecuencia, la venta compite no solo entre servicios y productos sino también por el dinero del mercado y una competencia de ideas y motivaciones. Es decir, las ventas son el factor determinante y fundamental en la economía de El Salvador porque tenemos una economía de consumo.

En resumen significa una responsabilidad económica-social el hecho de que en la actividad de ventas esté bien orientada para realizar debidamente inversiones y que la venta movilice efectivamente los satisfactores que satisfagan las necesidades reales de los consumidores.

Las ventas provocan un beneficio para la colectividad, contribuyendo así al mejoramiento del nivel de vida de los empleados de la empresa, con el mejor y más completo aprovechamiento de las inversiones de todos sus habitantes.

### 1.3.3 LA VENTA EN LA ACTUALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DISTRIBUIDORAS.

Los bienes producidos en forma anual deben ser distribuidos, vendidos y consumidos, de ahí que el papel que desempeñan las ventas sea muy importante para que esto se realice satisfactoriamente. Las ventas hacen posible que el dinero regrese a sus empresas y los ingresos por venta sean utilidades potenciales.

Las ventas crean empleos no solo para los vendedores si no también para el personal de la empresa que no se dedican a las ventas.

La venta requiere de la habilidad para interpretar características del producto y de los servicios en términos de beneficios y ventajas para que el comprador pueda ser persuadido y motivado para que compre el producto, con clase y con calidad. La técnica de ventas es un esfuerzo planeado, ordenado, lógico y analítico que beneficia al comprador y al vendedor.

#### 1.3.4 ELEMENTOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN VENTAS.

Se deberán evaluar las causas del fracaso:

1. Indiferencia de dependientes
2. Falta de conocimiento del producto
3. Falta de cultura o cortesía
4. Excesiva insistencia del vendedor
5. Equivocaciones de tipo administrativas
6. Por no atender las sugerencias y no resolver oportunamente las quejas
7. Sustitución de unos artículos por otros
8. Precios excesivos
9. Por mala organización
10. Mala calidad y bajo rendimiento

Se deberá realizar un análisis de las características por las que se pierde a un cliente:

1. Cuando existen razones que influyen en el animo del cliente
2. Por causas de la empresa vendedora:
  - a) Por falta de controles en la fuerza de ventas
  - b) Por mal comportamiento del vendedor, personal administrativo y ejecutivo
  - c) Por mal servicio

- d) Mala calidad
- e) Por falsedad en las promociones y publicidad
- f) Por insistencia al prospecto de que compre productos no deseados
- g) Por insatisfacción
- h) Por una mala distribución
- i) Por una mala atención

Por situaciones de carácter económico que influyan en los precios y en las condiciones de adquisición.

que influyan en los precios y en las condiciones de n.

El plan general de acción formulado debe ser comunicado a todo el personal que corresponde, para que estos adopten los planes individuales, departamentales, divisionales y gerenciales, los cuales deberán estar de acuerdo con la misión, visión, objetivos y presupuestos generales de la empresa.

Deberá crearse un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos que alerten a la administración sobre las desviaciones y estrechen la brecha entre la parte operativa y estratégica de la organización, lo que debe de ir ligado a un sistema de estímulo por el cumplimiento de los objetivos mensuales.

## 1.4 GENERALIDADES DE LOS PROCESOS

### 1.4.1 CONCEPTO DE PROCESOS.

Según Mauricio León Lefcovich<sup>8</sup> Consultor en Calidad - Productividad - Reducción de Costos y Mejora Continua, un proceso es "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos."

Desde el punto de vista de gestión un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Por otra parte encontramos que a nivel de sistemas informáticos un proceso es una interrelación de elementos que al poner en funcionamiento una serie de variables lógicas generan información particular.

---

<sup>8</sup> Mauricio Lefcovich. El Kaizen. Email [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com)

La literatura en el área de procesos es bastante amplia y enfoca la definición de lo que es un proceso de forma mas o menos similar.

Si se analiza detenidamente los elementos característicos comunes en cada uno de las definiciones anteriores se puede concluir que en todo proceso existen estos cuatro elementos comunes:

- a) AGENTES: personas que actúan como motores del proceso, aportan objetivos, toman decisiones, juzgan, autorizan, etc.
- b) ESTRUCTURA: establece el orden de los procedimientos y parte de la "inteligencia" implícita en el proceso. Define los flujos de trabajo.
- c) INFORMACIÓN: que se genera, se transforma, se consulta y que es la materia prima para la toma de decisiones, autorizaciones y valoraciones.
- d) COMUNICACIÓN: entre los distintos agentes, actúa de cadena de transmisión en el proceso, haciendo posible que la información viaje entre los agentes siguiendo las pautas definidas por la estructura.

### 1.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS<sup>9</sup>

Un proceso es aquel que debe de cumplir al menos con las siguientes características o condiciones:

- a) Se pueden describir las entradas y salidas
- b) El proceso cruza uno o varios límites
- c) Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- d) Un proceso responde a la pregunta QUE. no al COMO
- e) El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- f) El nombre asignado a cada proceso debe de ser sugerente de los conceptos y actividades incluidas en el mismo.

### 1.4.3 CLASIFICACION DE PROCESOS

El proceso de generación de información o de desarrollo de actividades particulares de las empresas está soportado en sistemas, los cuales a su vez desarrollan procesos que dan como resultado productos específicos.

La clasificación de los procesos está íntimamente ligado al medio en que se desarrollan, así tenemos procesos económicos,

---

<sup>9</sup> UCH, RR.HH. Portal de estudiantes de RR.HH, [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

procesos informáticos, procesos sociales, procesos legales y procesos organizacionales entre otros; es precisamente en uno de los procesos organizacionales que recaerá el desarrollo de esta investigación, particularmente en el proceso de ventas, uno de los procesos básicos de la organización.

#### 1.4.4 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

De modo que se pueda tener un panorama más amplio de las principales actividades y procesos de la organización. A continuación se presenta un pequeño listado de ellos:

##### a) Actividades

- Negociar precios
- Clasificar proveedores
- Recepción de materiales
- Expedir pedidos
- Facturar, Cobrar
- Diseñar nuevos productos
- Toma de Decisiones
- Informes financieros
- Evaluar alternativas
- Capacitar al recurso humano
- Seleccionar recurso Humano

b) Procesos organizacionales

- Procesos de cambio
- Proceso de acondicionamiento
- Procesos de datos
- Procesos de decisión
- Procesos contables
- Procesos de compra
- Procesos de ventas

El listado de actividades presentadas no constituyen la totalidad de las actividades y procesos en una organización, puesto que el número de estos dependerá de la complejidad de las operaciones de la empresa.

### 1.5 PROCESO DE VENTAS Y DISTRIBUCION

Los procesos comerciales básicos ventas y distribución<sup>4</sup> requieren el cumplimiento de una serie de actividades , que difieren entre sectores, empresas, tipos de clientes, tipos de productos. Así, aunque se puede partir de una estructura general, dicha estructura no siempre se recorre de forma completa, ni los distintos pasos de un procedimiento están siempre presentes, ni tienen la misma importancia ni peso, y seguramente su configuración en cada caso concreto es distinta.

---

<sup>4</sup> Ron Hasty James Reardon, Gerencia de Ventas al detalle, Mc Graw Hill-2002

### 1.5.1 PROCESO DE VENTAS

Es el conjunto de recursos, tareas y actividades interrelacionadas cuyo objetivo principal es vender los productos o servicios de la organización.

Se encuentra dentro y fuera de la empresa, es uno de los más sensibles y por lo general su buen o mal funcionamiento es percibido en primera instancia por los clientes externos, seguidamente por los clientes internos que realizan el proceso y en última instancia por los altos ejecutivos, los cuales son responsables de realizar los cambios o mejoras correspondientes a los procesos que lo requieran.

#### 1.5.1.1 RELACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS CON OTROS PROCESOS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Existe una fuerte interrelación con el resto de procesos de las empresas:

- a) A nivel de producción las entradas de pedidos o las previsiones de ventas a corto plazo son sin duda una entrada importante para la planificación de la producción. En algunas empresas la relación funciona también en sentido inverso.

- b) La gestión de stocks, de la misma forma, mantiene relaciones con los pronósticos de ventas y a su vez el proceso de ventas requiere de verificaciones de inventarios.
  
- c) El aprovisionamiento de materiales, también se puede ver afectado, sobre todo en empresas comerciales

Evidentemente los procesos financieros, contables y de Recursos Humanos no se escapan a esta influencia, en cuanto que distintas etapas del proceso comercial implican modificación de diversas cuentas (clientes, ingresos,...), afectan a los análisis de rendimientos, y en ocasiones se requieren mas empleados o con mejor preparación para el adecuado funcionamiento de la organización.

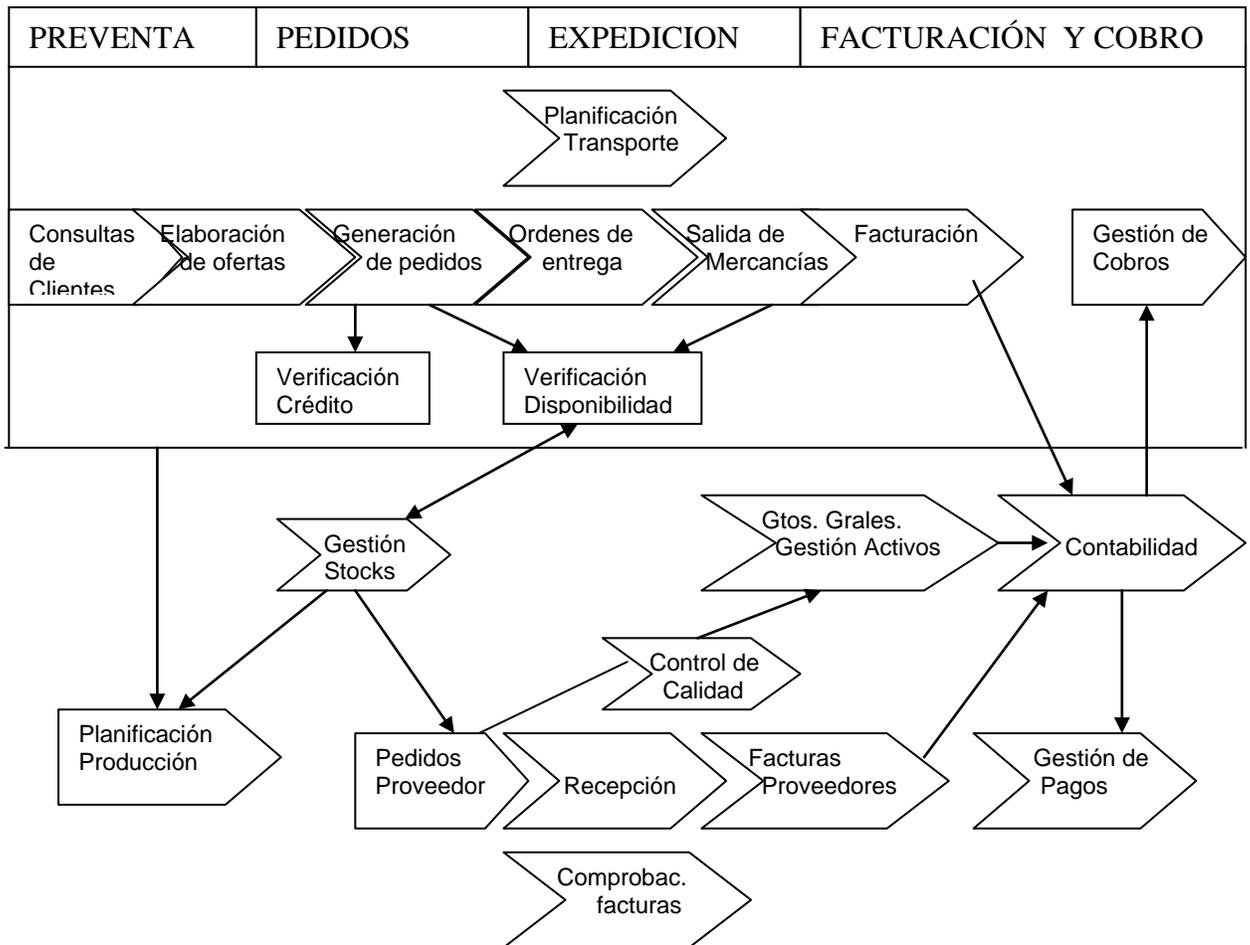
#### 1.5.2 PROCESO DE DISTRIBUCION

Parte conjunta al proceso de ventas y es la etapa en la cual se desarrolla toda la logística para que el producto o servicio sea puesto al alcance del cliente.

Para efectos del presente estudio el proceso de ventas incluirá como sub proceso el proceso de distribución.

El proceso de venta no se verá completado hasta que el producto esté en manos de los distribuidores locales o en consumidores finales, y se ve perfeccionado hasta que el ciclo de la cobranza se complete.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN



1.5.3 CAMBIO DE UNA ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL A UNA ORIENTACIÓN DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS<sup>10</sup>

Actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Esperan que cada interacción sea un placer.

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproducuch.htm>

Esperan que el vendedor sea amable y conocedor; que la sala de ventas sea limpia y agradable; las facturas legibles y exactas, los empaques atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio sensible y competente. Etc. En Síntesis, una experiencia extraordinariamente buena con los clientes solo se crea cuando toda la interacción que tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización.

Para coordinar estos momentos de la verdad, se debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando se concentra la atención en los procesos.

Pasar de una orientación organizacional a una orientación de proceso es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es fácil. Todos se manifiestan a favor del cambio. El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

Las doce normas que deben emplearse en el proceso de cambio son:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales,
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión,
5. Los líderes de la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión;
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados,
8. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.
11. Debe hacerse hincapié en la importancia fundamental que tiene el trabajo en equipo, las buenas relaciones humanas, y la excelencia en las comunicaciones.

12 Exigir disciplina para lograr de manera constante nuevas metas.

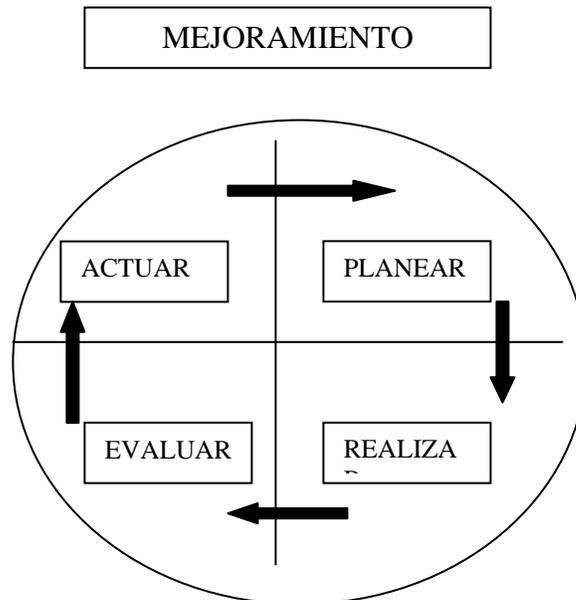
#### 1.5.4. PROCESOS, COSTOS Y MEJORA CONTINUA

Dado que los productos o servicios son el resultado de un proceso, tanto los niveles de calidad, como de entrega, productividad o costos, dependen de la interrelación de una serie de factores (máquinas, diseño, métodos, medidas, materiales, manejo. mano de obra, medio ambiente) los cuales producto de la misma variabilidad de su comportamiento en el tiempo dan lugar a variaciones en los niveles predeterminados. Todos estos factores inciden en el costo total de la empresa, en el de sus productos o servicios, como en sus diversos tipos y niveles de costos. Cada uno de ellos operando sobre los niveles de calidad y productividad, de cada una de las actividades o procesos dan lugar a los costos. Dentro de un marco normal los cambios en cada ítem y entre los ítem se van compensando de tal forma que los niveles de costos evolucionan dentro de ciertos límites (Límites de control superior e inferior), lo cual constituye la capacidad que tiene el proceso de generar bienes o servicios dentro de cierto nivel de costos.

Motivos especiales pueden ser causante de variaciones no comunes al proceso. Una de las tareas fundamentales consiste en identificar las causas especiales y normales de variación en los costos para actuar en consecuencia. No son los mismos ajustes los que habrán que efectuarse en el caso de tratarse de causas comunes de variación, de cuando las variaciones son por motivos especiales (no aleatorios). Tratar una causa común como si fuera una especial provocaría una mayor variación. Tanto si los costos superan el Límite Superior, como si atraviesa el Límite Inferior deben ser objeto de análisis. En el primer caso para superar el problema que origina los mayores costos, y en el segundo para aprender de lo ocurrido a los efectos de lograr operar a menores costos.

Estos costos forman parte de un estándar y éstos estándares deben ser mejorados continuamente mediante el ciclo: Planear-Realizar-Evaluar-Actuar (PREA), pero previamente debe lograrse el equilibrio y normalización de los procesos mediante el ciclo: Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar (EREA).

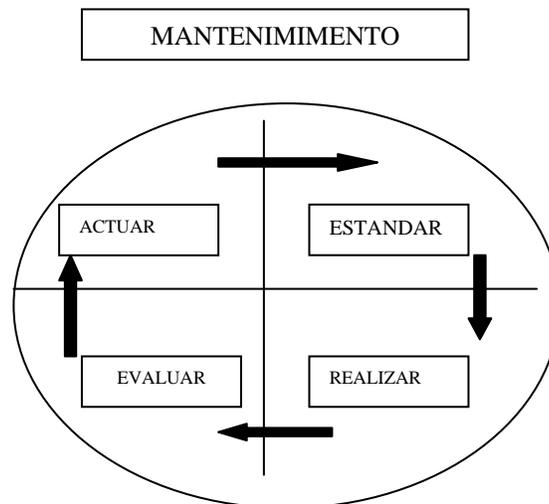
Iniciado un proceso de mejoramiento, pueden instalarse estándares nuevos y mejorados, y realizarse esfuerzos para estabilizar los nuevos procesos, iniciando una nueva etapa de mantenimiento y posterior mejoramiento.



- Planear se refiere a establecer un objetivo para mejoramiento.
- Realizar se refiere a la implementación del plan.
- Evaluar (verificar) se refiere a determinar si la implementación sigue en curso y si ha originado el mejoramiento planeado.
- Actuar se refiere a ejecutar y estandarizar los nuevos procedimientos para prevenir la recurrencia del problema original o para fijar metas para los mejoramientos.

El Ciclo PREA gira continuamente; apenas se hace un mejoramiento cuando el estado actual resultante se convierte en

el objetivo de mejoramiento adicional. PREA significa nunca estar satisfecho con el Estado Actual. Como los empleados prefieren el estado actual y con frecuencia no tienen iniciativa para mejorar las condiciones, la gerencia debe iniciar el PREA mediante el establecimiento de metas continuamente desafiantes. Al comienzo, cualquier nuevo proceso de trabajo es inestable. Antes de empezar a trabajar con el PREA, todo el proceso actual debe estabilizarse en un proceso conocido con frecuencia como el ciclo estandarizar-realizar-evaluar-actuar (EREA).



#### 1.5.4.1 PROCESOS Y MEJORA CONTINUA<sup>11</sup>

Es necesario ver la riqueza que representa la experiencia acumulada durante años por quienes están en realidad más cerca del trabajo. Por medio de la mejora continua pueden venir

<sup>11</sup> IMAI, Masaaki, Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa-CECSA-1999

mejoras a través de una gran cantidad de pequeñas mejoras que tomadas en conjunto, pueden contribuir más a la eficacia del negocio que el mas grande de los "macro cambios".

El mejoramiento de cualquier proceso abarcará la identificación y solución de "problemas"; y por consiguiente, para cerciorarse de que todos puedan contribuir al proceso de mejoramiento, se debe impartir enseñanza que ayude a la gente a entender las técnicas de solución de problemas. Cada departamento o grupo debe de revisar:

- a) Lo que están haciendo actualmente
- b) Lo que necesitan los departamentos y personas que son sus clientes
- c) Lo que se necesita hacer para aproximarse mas a los requerimientos del cliente

Al realizar las mejoras vamos reforzando cada eslabón. Al reexaminar el objetivo de cada departamento nos cercioramos de que los eslabones se encuentren correctamente unidos entre sí. Se deberá asegurar la eliminación de desperdicios o despilfarros constituidos fundamentalmente por aquellas actividades o procesos que no agregan valor.

Así pues tenemos que:

- a) Los procesos de la empresa constituyen una parte importante de los costos de la organización.
- b) Existe una oportunidad significativa para mejorar la participación de mercado al mejorar los procesos de la empresa.
- c) El mejoramiento de los procesos le permite tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez.
- d) El mejoramiento de los procesos contribuye a mejorar y controlar las operaciones.
- e) El mejoramiento de los procesos mejora el flujo de distribución.

La mejora continua es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir los procesos. El principal objetivo consiste en garantizar que la compañía tenga procesos que:

- a) Eliminen los errores
- b) Minimicen las demoras
- c) Maximicen el uso de los activos
- d) Promuevan el entendimiento
- e) Sean fáciles de emplear
- f) Sean amistosos con el cliente

- g) Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes,
- h) Proporcionen a la organización una ventaja competitiva,
- i) Hagan un uso más productivo del personal.

#### 1.5.4.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS A MEJORAR.

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia, los empleados del lugar de trabajo y/o los clientes no estén satisfechos. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- 5. Problemas y/o quejas de los clientes externos,
- 6. Problemas y/o quejas de los clientes internos,
- 7. Procesos de alto costo,
- 8. Procesos con tiempos de ciclo prolongados,
- 9. Existe una mejor forma conocida,
- 10. Existen nuevas tecnologías,
- 11. Excesivos niveles de inventarios,
- 12. Falta y/o demasiado uso de espacio,
- 13. Necesidad de reducir el tiempo de ciclo y/o superar la existencia de cuellos de botella,
- 14. Posibilidades o necesidades en mejora de los niveles de calidad y productividad.

### 1.5.5 GRUPOS DE INTERES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Todas las empresas tienen por lo menos ocho grupos de intereses, cuyas opiniones se deben tener en cuenta a la hora analizar los procesos empresariales: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobiernos y grupos de comunidades

Cabe destacar que no todos los grupos de interés están relacionados con cada uno de los procesos, de allí la importancia de comprender cuales son los que participan en el análisis de un proceso, puesto que esta información permite que se evite la confusión sobre la finalidad del proceso y dirigir los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de los grupos.

Es natural suponer que el grupo de interés mas importante es el de los clientes. Muchos seguidores del movimiento de la calidad sugieren que la atención se debería centrar exclusivamente en las necesidades de los clientes.

Si embargo esta idea se confunde por el uso de términos como clientes externos e internos, y normalmente se excluyen las necesidades de todos los demás.

En la actualidad los directivos comienzan a darse cuentas que las necesidades de los clientes o consumidores suelen estar en conflictos con las de los proveedores de las cosas necesarias para dirigir un negocio rentable. Mantener un equilibrio en las necesidades de todos los grupos que tienen algo que ver en la empresa habiendo posibilidad de recursos es uno de las principales responsabilidades de los directivos para comprender y satisfacer las necesidades de cada grupo, es decir, mantener un equilibrio entre sus necesidades, sin poner en peligro el bienestar de los demás es un factor importante a la hora de determinar si las actividades es una compañía añade valor a la cadena de valor de la misma.

#### VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERES

El valor para el grupo de interés de la empresa es un concepto muy complejo y confuso. No es el únicamente el precio que el consumidor paga por un producto , la calidad del producto recibido, la conveniencia del acuerdo con un proveedor, el cumplimiento de las obligaciones del acreedor, la satisfacción

de las necesidades de los empleados, o el mantenimiento de la imagen de la compañía. Para la mayoría de la gente el valor incluye estas todos esos factores y muchos más. Es el equilibrio percibido entre lo que consigue la gente a cambio de aquello a que tiene que renunciar para poder conseguirlo.

#### EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES DEL PROCESO DE VENTAS

a) expectativas de Los clientes.

Para los clientes el valor esperado se suele definir como la disponibilidad en el mercado de productos en general y de productos competidores en particular

Por regla general, los clientes pagaran un precio justo por un producto o servicio si están presentes los siguientes atributos:

- a. Calidad percibida
- b. Variedad en la elección
- c. Conveniencia de la transacción.
- d. Servicio amable
- e. Entrega puntual
- f. Rápida resolución de problemas

b) Expectativas de los proveedores de primer nivel

Los proveedores de primer nivel son organizaciones que suministran los materiales básicos o los servicios convertidos en el proceso físico. La naturaleza de la relación entre una compañía y sus proveedores de primer nivel o mas importante puede tener un impacto significativo en el funcionamiento de la empresa

Lo que los proveedores mas importantes de una empresa esperan conseguir a parte de una relación armoniosa es lo siguiente:

- g. Precio Justo
- h. Repetir Pedidos
- i. Pago puntual
- j. Conveniencia de la transacción
- k. Comunicaciones abiertas y honestas
- l. Rápida resolución de problemas
- m. Acuerdos Uniformes

c) expectativas de los empleados

Los empleados han sido y previsiblemente seguirán siendo en el futuro, la espina

dorsal de los procesos laborales. Sin embargo se esta produciendo un proceso de tecnificación en el que el trabajo repetitivo desempeñado por las personas esta siendo gradualmente sustituido por sistemas informáticos avanzados

A medida que aumenta el número de problemas que la nueva tecnología resuelve, se eliminarán mas puestos de bajo nivel. Los empleados reemplazado o sustituidos se verán obligados a mejorar su formación o tendrán que abandonar la fuerza de trabajo.

Una vez completada esta transformación, las personas que queden se ocuparan de los aspectos más creativos de la empresa. Lo que los empleados esperan del proceso incluye lo siguiente:

- n. Trabajo estimulante
- o. Seguridad Laboral
- p. Ascenso Profesional
- q. Salarios y beneficios competitivos
- r. Entorno de trabajo saludable
- s. Comunicaciones abiertas saludables
- t. Equilibrio entre vida familiar y laboral

## 1.6 CONTROL ESTADÍSTICOS DE PROCESOS Y GESTIÓN<sup>12</sup>

### 1.6.1 CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS (C.E.P.)

Dos de los principales factores que los consumidores toman en cuenta para decidir comprar o no un producto o servicio son el precio y la calidad, pero es esta ultima la que realmente marca la diferencia.

---

<sup>12</sup> Mauricio Leon Lefcovich, El Kaizen. email [mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com).

Si buscamos la palabra calidad en el diccionario encontramos las siguientes definiciones:

- ❑ Calidad: Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa<sup>13</sup>.
- ❑ Calidad: Propiedad o conjuntos de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor<sup>14</sup>.

En el área de negocios y en términos más prácticos, calidad se entiende como: hacer bien las cosas a la primera y/o cumplir con los requerimientos del cliente<sup>15</sup>.

Como podemos ver en las definiciones anteriores la calidad puede ser un concepto bastante abstracto lo que implica una dificultad al tratar de evaluarla ya que si un producto o servicio tiene o no tiene calidad depende del punto de vista de la persona que lo evalúa, por ejemplo, el concepto de calidad que tiene un comprador de una blusa es diferente al concepto de calidad que puede tener el productor. Sin embargo todo servicio o producto se le puede asignar factores o características mensurables que nos dan de una manera más objetiva el nivel de calidad de un producto o servicio.

Las características que establecen si un producto o servicio es de calidad son asignadas por los clientes, dichas

---

<sup>13</sup> Diccionarios. Com, 2004

<sup>14</sup> Real Academia Española, 2004.

<sup>15</sup> Monografías.com. Control estadístico: Una verdadera ventaja competitiva.Lefcovich.

características son traducidas por los productores a especificaciones técnicas de los procesos de fabricación del producto o servicio. Una vez establecidas las características mensurables de los procesos se deben asegurar que cada uno de los productos o servicios realizados cumplan con dichos requerimientos lo que asegurará la calidad del producto o servicio.

Es importante recalcar que ningún producto o servicio es exactamente igual a otro sin importar que sea realizado por la misma compañía, maquinaria y/o personas.

Esto se debe a las variaciones que se encuentran en cualquier proceso por lo que es necesario realizar un monitoreo para asegurar que las variaciones no afecten la calidad del producto o servicio, esto se logra mediante el uso de una herramienta estadística llamada Control Estadístico de Procesos.

El control estadístico de procesos es un conjunto de herramientas estadísticas que permiten recopilar, estudiar y analizar la información de procesos repetitivos para poder tomar decisiones encaminadas a la mejora de los mismos, es aplicable tanto a procesos productivos como de servicios siempre y cuando cumplan con dos condiciones: Que sea mensurable (observable) y que sea repetitivo.

Todos los procesos están sujetos a ciertos grados de variabilidad, por tal motivo es necesario distinguir entre las variaciones por causas naturales y por causas imputables, desarrollando una herramienta simple pero eficaz para separarlas: el gráfico control.

Se utiliza el control estadístico de procesos para medir el funcionamiento de un proceso. Se dice que un proceso está funcionando bajo control estadístico cuando las únicas causas de variación son causas comunes (naturales). El proceso, en primer lugar, debe controlarse estadísticamente, detectando y eliminando las causas especiales (imputables) de variación. Posteriormente se puede predecir su funcionamiento y determinar su capacidad para satisfacer las expectativas de los consumidores.

En términos generales una empresa que cuenta con Control Estadístico puede mejorar sus procesos, reducir trabajos y desperdicios, lo que genera una reducción de costos ya que el C.E.P. involucra más que solo crear el producto perfecto, implica además asegurar que los procesos internos son llevados apropiadamente, que el equipo se le da el mantenimiento adecuado y que los recursos suministrados son los adecuados.

### 1.6.2 EL CONTROL ESTADÍSTICO Y LA GESTION

La información contable consiste en datos de medidas, similares a las medidas físicas de productos manufacturados. La diferencia es que la información contable mide las características operativas de una empresa, y no tanto las características físicas de un objeto.

Por consiguiente, la información contable es menos inmediata y más difícil de relacionar con todos los tipos de acciones individuales. Las mediciones sucesivas de la propia empresa a través de la información contable nos pueden indicar cuando la entidad económica no está funcionando como se esperaba. Posteriormente, podemos buscar las causas especiales de tal situación. Si las causas especiales se hallan fuera de la empresa, por ejemplo la presencia de un nuevo competidor en el mercado o una recesión a nivel nacional, buscaremos adaptarnos a la nueva situación alterando las políticas de la empresa, el departamento de ventas u otros factores a fin de obtener mejores resultados conforme a las nuevas condiciones externas.

La variación no es algo misterioso e inaccesible. Todo lo contrario, tiene multitud de señales que ofrecen pistas acerca de lo que ocurre, señales que son indispensables para buena dirección. El conocimiento de la variación constituye un

elemento esencial del método científico. Nuestra capacidad para lograr un mejoramiento rápido y sostenido esta ligada directamente a la de comprenderla e interpretarla. Mientras no sepamos como reaccionar frente a ella es muy probable que cualquier acción que emprendamos tenga las mismas probabilidades de empeorar las cosas, o no surtir efecto alguno, que de mejorarlas.

## CAPITULO II

### 2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 2.1 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio que se realizó fue hipotético deductivo; Hipotético porque utilizó proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o mas variables. Dichas relaciones fueron precisas, concretas y además se pudieron observar en la realidad. Y decimos que es deductivo porque el razonamiento fue de lo general a lo particular, es decir parte de una teoría y a través de un proceso, lógico deductivo trata de ampliarla, precisarla o contrastarla.

#### 2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para la realización del trabajo de investigación fueron las medianas empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador.

## 2..3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

### 2.3.1 BIBLIOGRÁFICA

Se recolectó información procedente de fuentes primarias y secundarias relacionadas con los costos ocultos, y temas relacionados a la calidad, productividad, costos generales, sistemas de mejoras continuas en los procesos, gestión de procesos, ventas y procesos de ventas; también lo relacionado a la medianas empresas distribuidoras de ropa y resultados financieros con el fin de tener los suficientes elementos teóricos para dirigir el estudio hacia el logro de los objetivos.

### 2.3.2 DE CAMPO

La investigación de campo fue realizada en las medianas empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador. En ella se aplicó la teoría relacionada con la identificación y medición de costos ocultos y procesos de ventas. Para la recolección de la información se utilizaron herramientas dirigidas a las personas involucradas directamente en los procesos de venta, y se analizaron e interpretaron los resultados.

## 2.4 UNIVERSO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

### 2.4.1 UNIVERSO

El universo de estudio fueron las medianas empresas distribuidoras de Ropa de El Salvador de acuerdo a registros del directorio Comercial e Industrial de La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador<sup>16</sup>.

### 2.4.2 POBLACIÓN.

La Población Objeto de estudio serán las medianas empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, que se encuentran registradas en el Directorio Comercial e Industrial de La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador 2004-2005.

#### 2.4.2.1 TIPO DE MUESTRA.

La muestra fue el cien por ciento de la población objeto de estudio ( Quince Empresas).

## 2.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 2.5.1 CUESTIONARIOS

Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas dirigidas a determinar factores generadores de costos ocultos, determinación de procesos y percepción de los clientes.

### 2.5.2 OBSERVACIÓN

Durante la investigación se observaron las conductas manifestadas por las variables a fin de abstraer información que aportó elemento de juicio al estudio.

### 2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Después de recolectada la información se hizo un resumen tabular, se elaboro una distribución de frecuencia, esta distribución es de forma relativa y porcentual para conocer la proporción y porcentaje de los datos de una clase.

Teniendo las distribuciones de frecuencias, se presentó gráficamente los resultados mediante el uso de gráficos, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

### 2.7 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

De acuerdo al estudio realizado en las medianas empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, se determinó que:

En la mayoría de estas empresas, los ejecutivos relacionados con el área de ventas, no consideran los costos ocultos de los procesos que realizan.

---

<sup>16</sup> Directorio Comercial e Industrial 2004-2005. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Pág. No. 338-341.

Así mismo se ha determinado que la teoría de costos ocultos no es del todo desconocida (puesto que al menos un 53.33% de la población conoce sobre esta) y que solo un 20% de las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador poseen informes que les detallan el impacto de los costos ocultos sobre sus resultados financieros.

Se observa que la mayoría de este tipo de empresas se ven afectadas por problemas de distribución y por tiempos limitados de entregas de sus productos, lo que influye negativamente en la satisfacción del cliente.

Así mismo se detectó que las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, generan costos ocultos relacionados con errores, reclamos y por no considerar las sugerencias de sus clientes.

La mayoría de empresas no cuentan con controles que les permitan identificar las causas y nombres de clientes perdidos, por lo que se les dificulta saber con certeza las causas asociadas a la pérdida de clientes, y por consiguiente tomar medidas correctivas a tales circunstancias.

Por otra parte, la mayoría de empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, manejan algunos aspectos favorables para sus procesos de ventas como lo es: el mantenimiento de políticas de incentivos para el personal de ventas, y la investigación y análisis de los gustos y

preferencia de los consumidores. Solo un pequeño sector de la población no le da importancia a este tipo de estudios.

Al mismo tiempo, los ejecutivos de las organizaciones manifiestan que el número de personal ocupado es acorde al número de actividades que realizan, cuando en realidad los resultados de las encuestas reflejan que existen muchas actividades que no han sido cubiertas en el departamento ventas, que son propias y necesarias en sus procesos, y que en términos relativos son de gran importancia para los logros de los objetivos empresariales, tal circunstancia provoca un desequilibrio para las empresas que afirman tener un equilibrio en Actividades / Recursos Humanos, y un aprovechamiento de capacidades para aquellas que manifiestan mantener ociosa su capacidad intelectual.

Al relacionar la información obtenida por los cuestionarios de "Clientes" y la información obtenida por el cuestionario sobre "procesos", se observó lo siguiente:

Que las empresas, si bien es cierto que mantienen controles que les pueden ayudar a disminuir costos ocultos, no les dan a esa información el tratamiento adecuado, es decir, están descuidando la parte mas importante del proceso de venta llamada "Cliente", ya que estos últimos respondieron de manera desfavorable a la mayoría de las preguntas en relación a su proveedor.

El mayor porcentaje de las empresas encuestadas manifestó tener controlado los procesos de venta, mientras que el cliente se encuentra insatisfecho de los resultados de esos procesos, lo que significa que los resultados de estos controles no llegan a ser sentidos de forma favorable por sus clientes.

Si este cliente insatisfecho (como manifiestan los resultados de las encuestas) no deja de mantener relaciones comerciales con el proveedor, puede deberse por dos principales razones, las cuales son: Que los proveedores se están haciendo exclusivos o simplemente venden a precios más bajos.

Claro que dentro de las teorías de mejora continua y ventas, la parte de precio juega un papel muy importante, pero también igual de importante es la satisfacción del cliente, la calidad del servicio / producto, y los tiempos de entrega de los mismos, elementos cualitativos que en la mayoría de empresas distribuidoras de ropa han salido con deficiente calificación por parte de sus clientes; efectos que van hacer reflejados en la cantidad de ventas no realizadas o aun peor, en la pérdida del cliente, por que simplemente (como demuestran lo resultados de los cuestionarios), no se le atendió en el momento en que éste lo necesitaba, o por que los productos no le llegan de acuerdo a las condiciones pactadas, entre otras.

Si bien es claro que los clientes no pagan deficiencias empresariales, ni actividades sin valor (como en el caso de la

pregunta # 4 del cuestionario de factores generadores en donde el 93% de los proveedores respondieron poseer bodegas), si saben reconocer las atenciones recibidas, calidad, costos y tiempos de entrega.

En relación a cada pregunta y respuesta obtenida, podemos decir en términos generales que cada deficiencia observada en los resultados del proceso de venta, tiene un impacto en los resultados económicos de la organización, y que sus efectos dependerán de la importancia que dicha deficiencia represente en perjuicio de la empresa, clientes y consumidores finales.

CAPITULO III: PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS EN LOS PROCESOS DE VENTAS Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DISTRIBUIDORAS DE ROPA.

### 3.1 GENERALIDADES

Objetivo:

Proponer criterios para la detección de Costos Ocultos en los procesos de ventas, y fijar los términos para conocer sus efectos en los resultados financieros de las medianas empresas comerciales distribuidoras de ropa.

Alcance:

Los criterios de detección y determinación serán aplicables a los Procesos de Ventas de las Medianas Empresas Comerciales Distribuidoras de ropa.

Naturaleza e Importancia:

La naturaleza es de carácter Administrativa Financiera, pues proporciona lineamientos técnicos para la detección de Costos Ocultos y determinación de sus efectos en los resultados

financieros de la Medianas Empresas Comerciales Distribuidoras de Ropa.

### 3.2 CONTENIDO DEL TRABAJO

Para lograr la determinación de Costos Ocultos en los procesos de ventas es necesario: Obtener un conocimiento adecuado del negocio, determinar si los requerimientos de los grupos de interés se satisfacen con el proceso de venta, conocer a fondo el proceso de venta, conocer las actividades de otros procesos que se relacionan con el proceso de venta, analizar la información, determinar costos ocultos y sus efectos en los resultados financieros.

#### 3.2.1 CONOCIMIENTO ADECUADO DEL NEGOCIO.

Objetivo:

Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo cual permitirá lograr con mayor eficiencia los objetivos que del estudio se persiguen.

Como y de quien se obtendrá la información:

Para obtener la información que se necesita, se deberá programar una entrevista con la alta gerencia, lo cual permitirá comprender las distintas actividades y operaciones que dentro de la empresa se realizan.

Instrumento a utilizar: Entrevista

Dirigida a: Gerencia General

Guía para realizar la entrevista

- 1- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le realizará la entrevista, el cargo desempeñado y el departamento al que pertenece;
- 2- Solicitar en forma escrita, la misión, la visión, los objetivos, planes operacionales y estratégicos de la organización;
- 3- Realizar las siguientes preguntas:
  - a) ¿Cual es la actividad principal de la empresa?
  - b) ¿Cuáles son las líneas de producto que distribuye?
  - c) ¿Qué línea de producto es la que mas vende la empresa?
  - d) ¿Qué línea de producto es la más rentable para la empresa?
  - e) ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?

- f) ¿Con cuantas sucursales cuentan?
- g) ¿Qué tipo de tecnología utilizan en el control de sus operaciones?
- h) ¿Cuál es la capacidad de venta de la empresa y su promedio de venta actual?
- i) ¿Cuáles son sus principales proveedores?
- j) ¿Cuáles son sus principales clientes?
- k) ¿Con que criterio determina los tipos de clientes?
- l) ¿Existe una segmentación o se vende a todo tipo de clientes?
- m) ¿Que clientes de importancia compran a la competencia?
- n) ¿Que información se tiene sobre la competencia que opera en el área de la empresa?
- o) ¿Qué medios de información poseen para identificar el contexto económico de la empresa?
- p) ¿Existen estudios sobre la evolución de las ventas en cada sector o demarcación por productos, periodos de ventas, tipo de clientes, métodos de venta, vendedores, etc.
- q) ¿Se compara las ventas realizadas con los potenciales de venta de cada zona?
- r) ¿Como se han distribuidos los territorios de ventas?
- s) ¿Cómo consideran los sectores, pequeños o grandes?

- 4- Solicitar información acerca del enfoque del producto y el posicionamiento en el mercado;
- 5- Solicitar por escrito información sobre los procesos claves de la organización, es decir, aquellos procesos vitales para el funcionamiento de la empresa;
- 6- Solicitar por escrito el análisis FODA de la organización;
- 7- Solicitar por escrito informes que detallen los resultados generales y por línea de producto, así como la situación financiera actual y del año anterior;
- 8- Solicitar informes que muestren los resultados de los indicadores financieros y no financieros de la empresa;
- 9- Solicitar por escrito la estructura organizativa de la empresa;
- 10- Solicitar por escrito la estructura organizativa del departamento de venta y sus funciones;
- 11- Solicitar Lista actual de empleados, cargo que ocupan en el departamento de ventas y costos por carga laboral;
- 12- Solicitar los nombres y funciones de los ejecutivos y directivos con poder de decisiones;
- 13- Solicitar las políticas manejadas en el departamento de venta;
- 14- Para conocer el entorno de la organización realizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuales son las regulaciones legales que tienen detectadas y que pudieran afectar la actividad de la empresa?
- b) ¿Tienen identificadas las tendencias demográficas del país a mediano y largo plazo?
- c) ¿Cuales son las tendencias a corto y a mediano plazo en cuanto a la disponibilidad y el costo de recursos naturales y energía que la empresa necesita para poder funcionar?
- d) En el plano económico, ¿determinan las modificaciones de importancia relacionados a ingresos, gastos, precios, ahorros, y cuales son las acciones que han emprendido en respuesta a ello?

### 3.2.2 REQUERIMIENTOS DE LOS GRUPOS DE INTERES EXTERNOS Y DIRECTAMENTE RELACIONADOS AL PROCESO DE VENTA.

Objetivo:

Determinar si los requerimientos de los grupos de interés se satisfacen con el proceso de venta.

Como y de quien se obtendrá la información:

Para obtener la información que se necesita, se harán entrevistas con cada uno de los principales proveedores y clientes que la empresa posee.

Instrumento a utilizar: Entrevista

Dirigida a: Principales proveedores y clientes

Guía para realizar la entrevista

#### CONSIDERACIONES GENERALES:

- 1- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le realizara la entrevista, el cargo desempeñado, el departamento y el nombre de la empresa a la que pertenece;
- 2- El investigador deberá de actuar con objetividad a la hora de recoger la información de los grupos de interés.
- 3- Realizar las siguientes preguntas:

## PREGUNTAS PARA PROVEEDORES.

1) ¿Considera que los precios de los productos que proveen a la empresa distribuidora son justos?

Si ( ) No ( )

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con los pedidos mensuales que el distribuidor le solicita?

Si ( ) No ( )

¿Por que?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) ¿Reciben los pagos por venta al crédito de acuerdo a los términos establecidos?

Si ( ) No ( )

4) ¿Considera conveniente la ubicación geográfica de su cliente para la comercialización de sus productos?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) ¿Cumple el distribuidor con las condiciones de venta establecidas por su empresa?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6) ¿Como considera el nivel de comunicación con sus clientes?

Explique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7) ¿Colabora el cliente con la resolución de problemas relacionados a la distribución de los productos?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8) ¿Considera que por medio del distribuidor se abastece el mercado que usted como proveedor desea abastecer?

Si ( ) No ( )

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

9) ¿Considera que la situación financiera del distribuidor es adecuada para generar los volúmenes de ventas esperados por ustedes?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

10) ¿Considera adecuada la publicidad del distribuidor para generar los volúmenes de ventas esperados por ustedes?

Si ( ) No ( )

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

11) ¿Considera que el distribuidor posee talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución de las líneas de productos que usted le provee?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

PARA CLIENTES:

1.- ¿Considera usted que el personal de ventas que lo atiende posee conocimiento del producto?

Si ( ) No ( )

2.- ¿Se encuentra usted satisfecho(a) con la atención que le brinda el personal de ventas y personal administrativo que lo atiende?

Si ( ) No ( )

3. ¿Ha dejado de efectuar compras por que se le dificulta contactar al vendedor?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

4. ¿Recibe la mercadería de acuerdo a las condiciones y características que usted ha solicitado?

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

5. ¿Como considera la publicidad y promociones en los productos que le distribuyen?

- Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )  
No se hace publicidad ni promoción ( )

6. ¿La empresa que le provee el producto atiende sus sugerencias y le resuelve oportunamente sus quejas?

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

7. ¿Considera usted que el servicio y apoyo que le brinda la empresa distribuidora es satisfactorio?

- Si ( )  
No ( )

8. ¿Percibe variedad en los productos que le distribuyen?

Si ( )

No ( )

### 3.2.3 CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE VENTA.

Objetivo:

Conocer la estructura, recursos utilizados, funcionamiento, riesgos y controles del proceso de venta.

Como y de quien se obtendrá la información:

La fuente de la cual se obtendrá la información será la Gerencia de Venta, por lo que se le solicitara a esta, documentación referente al proceso de venta, se le harán entrevistas y se le pasaran cuestionarios para que sean completados.

El procedimiento a seguir para obtener un conocimiento del proceso de ventas se realizara a partir de dos etapas:

Etapas 1: Recopilación de información general del proceso a nivel documental.

***En esta etapa se busca recopilar información documental acerca del funcionamiento del proceso de venta, esto con el fin de determinar flujos de información, desarrollo de las actividades, participación del personal, resultados que se generan, etc.***

Por lo cual se solicitara a la gerencia de ventas lo siguiente:  
Manual de organización, manual de procesos, flujo grama y procedimientos del departamento de venta y demás información documental orientada a la identificación de los siguientes aspectos:

- a) Objetivos del proceso de venta;
- b) Normas bajo las cuales funciona el proceso de venta;
- c) Procedimientos que se utilizan dentro del proceso de venta;
- d) Asignación de funciones dentro del proceso de venta;
- e) Responsabilidades dentro del proceso de venta;
- f) Insumos que se utilizan habitualmente dentro del proceso de venta;
- g) Resultados o Informes que se obtienen en el proceso de venta;
- h) Relaciones internas y externas en el proceso de venta;

- i) Tiempo actual utilizado en cada actividad dentro del proceso de venta;
- j) Comunicación dentro del proceso de venta;
- k) Equipo que se utiliza en el proceso de venta;
- l) Calidad de las personas que participan en el proceso de venta;

Etapa 2: Conocimiento de criterios para identificar el riesgo y los controles en el proceso de venta.

Criterios para identificar el riesgo:

En esta etapa se conocerán los criterios que utiliza la administración para identificar que tan altos o bajos pueden ser los riesgos, lo cual ayudara a obtener un panorama mas amplio acerca de la importancia que pueda tener un determinado riesgo de un sub-proceso para que se cumplan los objetivos del proceso general.

Instrumento a utilizar: Entrevista

Dirigido a: Gerencia General

Guía para realizar la entrevista:

- 1) Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le realizará la entrevista, el cargo desempeñado y el departamento al que pertenece
- 2) Para recopilar información acerca del riesgo, es necesario realizar las siguientes preguntas abiertas:
  - a) ¿Cuales son los riesgos que la empresa considera importante en sus procesos de ventas?
  - b) ¿Por que la gerencia considera importante estos riesgos en los procesos de ventas?
  - c) ¿Como determina la importancia de los riesgos de los procesos de venta?
  - d) ¿Como identifica riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso?
  - e) ¿Tienen identificados en orden de importancia los riesgos en sus procesos de ventas y la incidencia de estos en los resultados financieros?, enumérelos.
  - f) ¿Como reacciona la alta gerencia ante estos riesgos y que acciones emprende?

- g) ¿Cómo podría afectar a otras áreas el incumplimiento de los objetivos de los procesos de venta?
- h) ¿Que cambios importantes existen en torno a la operación de la entidad que pueda afectar los procesos de ventas?
- i) ¿Con que frecuencia el personal nuevo afecta la conducción de los procesos y el logro de sus objetivos?
- j) ¿Existen planes de adquisición de nuevos sistemas de información o reorganización de los existentes que no puedan ser asimilados por la entidad con la suficiente rapidez como para mantener la calidad en sus procesos?
- k) ¿Existen planes de adquirir nuevos avances tecnológicos que pueda generar cambios a futuro en sus procesos de ventas?
- l) ¿Existe surgimiento de nuevas líneas de productos o actividades que requieran la ampliación o la creación de controles nuevos en los procesos de venta?
- m) ¿Existen planes de reestructuración de la entidad que puedan causar la desaparición de ciertos controles en los procesos de ventas?
- n) ¿Que oportunidades de mejora han identificado en los procesos de ventas?

Criterios para la identificación de controles en el proceso de venta:

En este apartado se identificarán los controles que la empresa utiliza en sus procesos de venta, para disminuir los riesgos o para verificar el cumplimiento de sus procesos y sub procesos.

Para recopilar información acerca de los controles que se utilizan en la empresa, es necesario un cuestionario / entrevista que tenga por objetivo identificar que tan bien o mal se esta enfocando el control en el proceso.

Instrumento a utilizar: Cuestionario

Dirigido a: Gerencia de Ventas

Guía para completar el cuestionario / entrevista

- 1- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le pasará el cuestionario / entrevista para que sea contestado, el cargo desempeñado y el departamento al que pertenece;
  
- 2- Antes de ser llenado el cuestionario / entrevista, es necesario hacer mención al colaborador de la importancia que representa su objetividad y explicarle que los resultados que se obtengan serán utilizados única y

exclusivamente para fines de identificación de los controles.

3- Se le proporcionara al funcionario el siguiente cuestionario para que sea completado;

No.	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Se encara el control y reducción de costos con una visión sistémica en los procesos de venta?		
2	¿Se cuentan con base de datos estadísticos actualizados que permitan el análisis de problemas y la adopción de decisiones en materia de calidad, costos y productividad en los procesos de venta?		
3	¿Se conoce la capacidad de los procesos de venta de la empresa para generar bienes y servicios dentro de determinados parámetros?		
4	¿Se encara el control y reducción de costos con una visión sistémica en los procesos de venta?		
5	¿Se cuenta con registros contables y de información que suministren el costo de la calidad o mala calidad dentro del proceso de venta?		
6	¿Se aplica algún Sistema de Mejora Continua en los procesos de venta?		
7	¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y despilfarros, y sus niveles dentro del proceso de venta?		
8	¿Existen planes para la reducción y / o eliminación de actividades sin valor agregado		

No.	CUESTIONARIO	SI	NO
	dentro del proceso de venta?		
9	¿Se posee sistema de planificación y control de presupuestación dentro del departamento de ventas?		
10	¿Se cuenta con Control de Gestión del proceso de venta?		
11	¿Los sistemas de información dentro del proceso de venta son exactos, oportunos y relevantes?		
12	¿Se poseen mediciones de satisfacción por parte de los clientes y consumidores?		
13	¿Se realizan mediciones de la productividad en el proceso de venta?		
14	¿Se estudia y analiza la Curva de Experiencia dentro del proceso de venta?		
15	¿Se controla el numero de visita a diario por cada vendedor?		
16	¿Se determinar la calidad de visitas efectuadas por los vendedores?		
17	¿Se verifica el cumplimiento de las visitas asignadas a cada vendedor?		
18	¿Existe información de las visitas de los vendedores por parte de los clientes?		
19	¿Se conoce el tiempo que se tarda el acto de la venta?		
20	¿Se conoce la proporción entre el tiempo efectivo de venta y el tiempo efectivo del vendedor?		
21	¿Se tiene claramente establecida la brecha existente entre los costos objetivos y los reales del proceso de venta?		

4- Se le pedirá al funcionario que amplíe sobre sus respuestas, por lo cual el entrevistador deberá tomar nota de los comentarios del entrevistado y en caso de ser necesario solicitar documentación probatoria de las respuestas obtenidas.

#### 3.2.4 CONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DENTRO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES RELACIONADOS CON EL PROCESO DE VENTA.

Objetivo: Conocer las principales actividades dentro de los procesos de la organización relacionados con el desarrollo del proceso de venta.

Como y de quien se obtendrá la información:

Para recopilar la información es necesario una entrevista con cada una de las personas encargadas de los departamentos relacionados con el departamento de ventas.

Para evitar cualquier desviación de la información será necesario solicitar documentación comprobatoria en aquellas preguntas que lo requieran

Instrumento a utilizar: entrevista

Dirigido a: ejecutivos responsables de otras áreas relacionadas con el proceso de venta.

Guía para pasar el cuestionario:

- 1- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le haga la entrevista, el cargo desempeñado y el departamento al que pertenece.
- 2- Es necesario hacer mención al colaborador de la importancia que representa su objetividad y explicarle que los resultados que se obtengan serán utilizados única y exclusivamente para la investigación que se realiza.

Preguntas relacionadas con el área de Compras.

- 1- ¿Utilizan herramientas para medir la calidad de los productos que se adquirieren para la venta?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

- 2- ¿Utilizan herramientas para el análisis de problemas en .relación al proceso de compras?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

- 3- ¿Tienen identificados los principales problemas con el que cuenta el proceso de compra actualmente?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES SON?

4- ¿Determinan mínimos y máximos de inventarios por línea de producto

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5- ¿Utilizan herramientas de planificación en el área de compras?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

6- Tienen identificados el tiempo de tardanza en atender cierto pedido?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUANTO ES EL TIEMPO?

7- ¿Poseen controles para medir el cumplimiento de proveedores en relación a cantidades solicitadas, tiempos, errores de entrega y precios?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

8- ¿Tienen planes de contingencia en el caso de que un proveedor no cumpla con los tiempos de entrega convenidos y se necesite cubrir la demanda de ventas en un tiempo limitado de entrega?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

9- Describa el proceso que se realiza en el área de bodega antes de que el producto sea vendido.

Preguntas relacionadas con el área de Finanzas.

1- ¿Utilizan herramientas para prever la cantidad de recursos monetarios destinados a cubrir las necesidades por la operatividad de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

2- ¿Utilizan controles para prevenir atrasos en actividades del área financiera que pudieran afectar a otro departamento relacionado?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

3- ¿Utilizan controles para prevenir errores en informes financieros o reportes utilizados por otro departamento relacionado?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

4- ¿Utilizan herramientas para medir el cumplimiento de responsabilidades del personal del área de finanzas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

5- ¿Utilizan sistemas de comunicación para conocer las necesidades de recursos de otras áreas relacionadas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

6- ¿Existen políticas de otorgamiento de créditos en forma escrita?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

7- ¿Es representativo el porcentaje de las cuentas incobrables en relación a la cartera de cuentas por cobrar actual?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL ES DICHO PORCENTAJE?.

9- ¿Tienen definido el tratamiento que le da a las cuentas de difícil recuperación?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL ES ESTE?

10- ¿Mantienen actualizados el record crediticio de clientes?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11- ¿Utilizan algunos criterios para valuar los créditos a clientes potenciales?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL?

12- ¿Poseen contratos con empresas de investigación para la verificación de record crediticio de clientes?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CON QUIENES?

13- ¿-Tienen definidos los principales problemas que afectan al área Financiera para cumplir sus objetivos?  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES SON ESTOS?

Preguntas relacionadas con el área de Recurso Humano.

Para realizar las preguntas en la entrevista en relación al recurso humano se dividirán en dos partes:

a) Las preguntas relacionadas con la preparación de cada empleado del departamento de venta dentro del proceso, las cuales son las siguientes:

1- ¿Se facilita algún tipo de formación inicial a los vendedores y demás personal del área de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

2- ¿Existe un programa de aprendizaje para los vendedores y demás personal del área de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿en que consiste?

3- ¿Existe definido el tiempo de maduración profesional que requiere el personal del departamento de ventas (de acuerdo a su cargo) para cumplir el perfil de su puesto?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ CUAL ES ESTE?

4- ¿Utilizan criterios para la contratación del personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES?

5- ¿Se realizan reuniones de perfeccionamiento para los empleados del área de venta?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ cada cuanto tiempo?

6- ¿Realizan trabajo directo en terreno los jefes, delegados, encargados o en general los mandos de la oficina?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ en que proporción?

7- ¿Se poseen controles sobre el nivel de entrenamiento del personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ cuales?

8- ¿Conocen los resultados de las ultimas evaluaciones referente al liderazgo en el departamento de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES SON ESTAS?

9.- Se adapta el horario del personal de departamento de ventas al del comercio?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9- ¿Realizan trabajos administrativos el personal de campo?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿QUE TIPO DE TRABAJO?

Las preguntas relacionadas con la motivación de cada empleado del departamento de venta dentro del proceso, las cuales son las siguientes:

1- ¿Se cambia constantemente el personal en el área de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CON QUE FRECUENCIA?

2- ¿Tienen un sistema de remuneración definido para los vendedores y demás personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EXLIQUELO

3- ¿Se otorgan premios y distinciones al personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ QUE TIPO DE PREMIOS?

4- ¿Tienen identificadas las causas mas frecuentes de ausentismo en el personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES SON ESTAS?

5- ¿Existen programas de motivación para el recurso humano?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES ?

6- ¿Conocen los salarios promedios de los departamentos de ventas de la competencia?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUALES SON ESTOS?

7- ¿Llevan control de quejas y reclamos del personal de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EXPLIQUE EL PROCEDIMIENTO?

8- ¿Cuenta el personal de ventas con beneficios sociales?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ DE QUE TIPO?

9- ¿Conocen la moral del equipo de trabajo del departamento de ventas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ COMO LA DEFINEN?

### 3.2.5 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Objetivo:

Esta fase tiene como objetivo validar la información recopilada en las fases anteriores, es decir; se deberá asegurar de que la información obtenida referente a normas, procedimientos, actividades, responsabilidades, flujos de trabajo, resultados y controles, existan y se cumplan dentro del proceso.

Como se validará la información:

Después de haber obtenido la información necesaria acerca del proceso de venta (A través de las diferentes herramientas utilizadas y documentación solicitada en las fases anteriores y sus diferentes etapas), se procederá a validar la información.

Para lo cual será necesario realizar una visita de campo al área en estudio, en la cual se utilizaran diferentes técnicas de verificación, para asegurar de que la información proporcionada por los ejecutivos y empleados del área de ventas, este acorde a la realidad.

Conocimiento y actividades previas a la visita de campo:

1- Es necesario tener un suficiente conocimiento del negocio (Se deberá utilizar la información obtenida en la etapa de El conocimiento del Negocio, preguntas de la 2 a la 6, enfocadas a la actividad principal de la empresa), esto con el fin de poder relacionar las diferentes operaciones que se den en el área de estudio.

2- Es necesario tener un claro conocimiento de la estructura de la empresa, y específicamente del departamento de ventas y los nombres de las personas que lo conforman, (Se deberá

utilizar la información obtenida en la etapa de conocimiento del negocio, preguntas de la 9 a la 14, relacionadas con la estructura de la organización y flujo de operaciones de la empresa; con la finalidad de conocer el recurso humano con que cuenta el departamento y coordinar las visitas correspondientes.

- 3- Coordinar con la gerencia general para que cada empleado que participa en el proceso de venta complete el siguiente formulario de recolección de información, el cual lo deberán devolver a mas tardar una semana después de haberseles enviado.

EMPRESA X	
I. Información General	
Nombre:	
Nombre de su puesto:	
Nombre de su superior inmediato:	
Nombre del puesto de su Superior Inmediato:	
II. Descripción de Funciones y Responsabilidades	
Ej: Control y análisis de cartera de clientes: Lo que implica el control y custodia de documentos al cobro, análisis de crecimientos, segmentación, limpieza y manejo de morosidad.	

III POR CADA ACTIVIDAD ESCRITA INCLUYA LAS RELACIONES DE SU PUESTO CON OTROS PUESTOS INTERNOS.				
No. de Actividad.				
Que informe o Insumo (s) recibe.				
De que puesto y nombre de la persona lo recibe.				
Con que frecuencia lo recibe Ej: diario, semanal, mensual.				
% de tiempo que dedica a la actividad (haga el cálculo por mes.				
Que resultados obtiene de ese esfuerzo				
A quien se lo envió nombre y puesto.				

**IV. NATURALEZA Y ALCANCE**

a) Para qué existe este puesto?

--

b) Qué debe lograr?

--

c) Cuáles son los problemas / limitantes que impiden, dificultan o atrasan la actividad y que solución sugiere (usar numeración de la actividad)

<u>No. de Actividad</u>	<u>Problema</u>	<u>Solución sugerida</u>

d) Cuáles son sus prioridades más importantes de la posición

--

e) Qué tipo de libertad tiene para tomar decisiones:

--

f) Con quienes (personas/ empresas, etc.) se relaciona externamente este puesto

<u>Persona/ Empresa</u>	<u>Razón/ Motivo</u>

g) Que experiencia posee para desempeñar este puesto

<u>Experiencia</u>	<u>Lugar</u>

h) Que nivel de estudio o preparación posee para realizar este puesto

<u>Nivel Académico y Estudios Relacionados</u>	<u>Institución</u>

<u>i) ¿Que medios utiliza para establecer comunicación con otros puestos?</u>
<u>j) ¿Existe alguna normativa que defina los medios de comunicación?, cual?</u>
<u>k) ¿Cuales son los principales problemas de comunicación?</u>
<u>l) Mencione el equipo utilizado en sus actividades</u>

4- Una vez recibida la información solicitada en el numeral anterior, se preparará un diagrama de proceso pro forma, el cual será discutido en los numerales posteriores con cada una de las personas que participan en el proceso de venta.

5- Se coordinará con la Gerencia General la fecha y hora de la visita, esto con el fin de que la Gerencia General informe a cada empleado su participación en el estudio.

Acción a realizar: Visita de campo

Instrumentos a utilizar: Entrevistas, Observaciones, Narrativas

Dirigido a: Todo el personal del departamento de venta

Guía para la visita de campo:

Consideraciones generales:

- 1- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien se le hace la visita, el cargo desempeñado y el departamento al que pertenece.
- 2- En la visita es necesario hacer mención a las personas de la importancia que representa su colaboración, hacerle saber el objeto de la visita y explicarle que los resultados que se obtengan serán utilizados única y exclusivamente para fines de la investigación.
- 3- Se deberá llevar un record por empleado de las respuestas no lógicas que de los cuestionamientos se logren y las observaciones formarán parte de la visita realizada.
- 4- Conforme los empleados vayan ahondando en su explicación, es conveniente cuestionarles (para comprender y depurar las actividades y responsabilidades individuales) aquellos comentarios o afirmaciones que no encajen dentro del flujo de operaciones o que contrasten con actividades de otros empleados.
- 5- Se le deberá solicitar a los empleados documentación probatoria de las actividades que se crea conveniente.

6- El investigador debe de utilizar un sentido critico por lo que en cada entrevista o visita deberá utilizar las siguientes interrogantes:

¿Como se pudiera eliminar?, ¿Como se pudiera combinar?, ¿Como se pudiera reordenar?, ¿Como se pudiera simplificar?, ¿Para que es?, ¿Que pasa si?, ¿Por que?.

Consideraciones especificas:

7- Para corroborar si las normas y procedimientos dentro del proceso son del conocimiento de los empleados, se hará lo siguiente:

- a) A cada empleado se le preguntará si tiene conocimiento de las normas y procedimientos que se relacionen con sus actividades.
- b) Si su respuesta es afirmativa se le pedirá que las explique y dichas aseveraciones se compararan con lo descrito en el manual de procesos y procedimientos en lo relativo a su cargo dentro del departamento de ventas y se sacaran conclusiones.

- c) Se le pedirá al empleado que muestre físicamente dichos manuales. Con dicha acción se verificara que se encuentren al alcance del empleado y debidamente archivados.
- d) Se verificara las características que poseen estos manuales en cuanto a formato, contenido, etc. Para poder ser utilizados.
- e) Se verificara que los procedimientos se encuentren actualizados.
- f) Se les consultara a los empleados el grado de aplicación de los manuales en la practica.
- g) Se le consultara a los empleados si existen problemas relacionados con los manuales.

De no existir los manuales, se incluirá esta observación en el informe final, se obviara esta etapa de validación.

8) Para corroborar las funciones y responsabilidades por actividad dentro del proceso se hará lo siguiente:

a) Como el investigador cuenta con anticipación con el numero de actividades y responsabilidades por empleado, será necesario únicamente pedirles a estos que expliquen lo siguiente:

b) Utilidad de la actividad.

c) Estándares de calidad de la actividad.

d) Tiempos de realización de esa actividad

e) Si el u otra persona revisa esa actividad (en el caso de que otras personas revisen la actividad, debe de mencionar los nombres y puestos dentro de la organización)

f) Si se puede hacer esa actividad de otra forma y cual seria la forma mas adecuada.

g) Si esa actividad se puede hacer mejor y como.

h) Si esa actividad se puede utilizar como insumo para otras actividades distintas a la que actualmente se utiliza y para cuales.

9) Para corroborar el flujo de trabajo por actividad que conllevan mas tiempo del necesario, se hará lo siguiente:

Como ya se tiene un conocimiento previo del flujo de operaciones de la empresa, se le cuestionará al empleado sobre aquellas actividades que le conlleven en su realización mayor tiempo del necesario, es decir se les preguntará:

1) ¿Por que utilizan demasiada cantidad de tiempo en la realización de esa actividad?

- 2) ¿Que sugieren para que esa actividad se puede realizar en menor tiempo?
- 3) ¿Si esta cumpliendo con los tiempos de entrega de los resultados de esa actividad?
- 4) ¿Si alguna vez a tenido inconvenientes con alguna persona interna o externa al departamento por la entrega de esa información o resultados de esa actividad? ¿A que se lo atribuye?
- 5) Si la persona que recibe los resultados de esa actividad la pudiera obtener de otras fuentes? de cuales?,
- 6) ¿Si existen traslados o movimientos innecesarios resultado de mala disposición física de su lugar de trabajo y de los equipos que utiliza?
- 7) Verificar si la tardanza en el tiempo se debe a todas o a cada una de los siguientes factores.
  - a. La complejidad de la actividad y de los procesos para realizarla.
  - b. Falta de información oportuna o inexacta,
  - c. Tiempos largos de espera para que le autoricen o le definan lineamientos para seguir con esa actividad
  - d. Cuellos de botellas originados por: concentraciones o centralizaciones de decisiones, autorizaciones, excesivo número de firmas.

- e. Excesivo numero de reuniones o interrupciones externas o internas u otros factores como llamadas telefónicas, etc. que le quiten el tiempo para realizar esa actividad,
- f. Si se le acumulan para los mismos tiempos de entrega resultados de otras actividades y cuales,
- g. Demasiados informes internos que le resten tiempos para esa actividad,
- h. Si personalmente se encuentra sobre saturado de actividades.
- i. Excesiva repetición de las actividades cuando no son aceptadas por los clientes internos,
- j. ¿Si los insumos internos o externos que recibe le afectan para realizar esa actividad y por que?
- k. Si existen otros factores internos o externos al departamento que conlleven a la demora de esa actividad y cuales.

Para corroborar la existencia de los insumos (formularios, documentos, impresos, etc.) que se utilizan e informes que se elaboran en el proceso de venta se hará lo siguiente:

- a) Se solicitará a cada empleado que muestre físicamente los insumos que utiliza para realizar cada actividad.

- b) Se solicitará a cada empleado que muestre los resultados que obtiene de su actividad.
- c) Se le preguntará a cada empleado en que medida utilizan los insumos y se corroborara su utilización.
- d) Preguntar si existen sugerencias en relación a la mejora de insumos y productos del proceso.

Para corroborar la idoneidad del equipo utilizado en el proceso de venta se hará lo siguiente:

- a) Se elaborará un listado del equipo utilizado por el área de ventas (Podrá utilizar la información obtenida en el cuestionario sobre procesos y se hará un análisis del uso por personas referente a:
  - b) Si todos los empleados cuentan con el equipo correspondiente.
  - c) El descontento o satisfacción por parte de los usuarios del equipo, en relación a fallas o lentitud de impresoras, fotocopidora, procesos de cómputos.
  - d) Ineficiencia por defectos de herramientas de trabajo.
  - e) reportes de cómputos innecesarios o mal diseñados.

- f) Se verificará si existe físicamente el equipo y se solicitara información con el técnico responsable, referente a:
- a. El estado de la computadoras y su capacidad de memoria y en general del resto de equipo logístico,
  - b. Si se cuenta con un plan de sustitución de equipos (el cual deberá de estar debidamente documentado),
  - c. Si se cuenta con un plan de contingencias por falla de los equipos (el cual debe de estar debidamente documentado),
  - d. si los equipos computacionales tienen su respectivo antivirus.
- g) Se verificará que estén adecuadamente computarizadas las oficinas;
- h) Se Realizarán pruebas que lo lleven a comprobar si la empresa le da mantenimiento tanto preventivo como correctivo a los equipos;
- i) Se harán pruebas con el objeto de documentar las medidas que se toman cuando la energía eléctrica falla. A que nos referimos con esta pregunta.

Para corroborar la calidad y motivación de las personas que participan en el proceso de venta se hará el siguiente:

Calidad profesional de la persona entrevistada.

En esta etapa se busca corroborar la preparación del empleado para desarrollar su trabajo dentro de la empresa, por lo cual se tomara como base la información obtenida relacionada con el proceso de Recursos Humanos, por lo cual se realizaran las siguientes preguntas y actividades:

- a) Se solicitará el expediente de cada empleado del departamento de ventas, para verificar su formación académica, capacitaciones recibidas, etc.
- b) Se le consultará al personal del departamento de ventas si se les facilito algún tipo de formación inicial, cual y como fue.
- c) Se consultará si existe un programa de aprendizaje para el personal del departamento de ventas, en que consiste y cual es la duración de este.
- d) Se consultara si existen reuniones de perfeccionamiento para los empleados del área de venta y cada cuanto tiempo.
- e) Se indagará con el empleado como se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Calidad del Jefe inmediato superior, desde el punto de vista del sub alterno.

En esta etapa se busca corroborar la calidad de los jefes superiores desde el punto de vista de los sub alternos, por lo cual se realizarán las siguientes preguntas a los entrevistados:

a) ¿Su jefe inmediato superior le asigna las tareas a realizar diariamente? (Se le pedirá que muestre las ultimas tareas asignadas.)

b) ¿Su jefe inmediato superior le define sus deberes y responsabilidades?

(Por lo cual se le pedirá al empleado que muestre el documento donde conste dicha asignación)

c) ¿Su jefe inmediato superior evalúa el grado de cumplimiento de metas en forma oportuna de su puesto y si se las comunica y de que forma?

d) ¿Existe una estrecha comunicación de su jefe hacia su persona para solucionar los conflictos y problemas que se presentan y que tipo de problemas son los mas comunes?

e) ¿Su jefe posee conocimiento pleno de las tareas que usted realiza?

f) ¿Su jefe posee capacidad analítica y de expresión?

- g) ¿Cual es la proporción del trabajo de campo que su jefe realiza?
- h) ¿Como considera la capacidad de su jefe para trabajar en equipo?
- i) ¿Su jefe cuenta con suficiente ética profesional para desarrollar su trabajo?
- j) ¿Su jefe le da la suficiente libertad para desarrollar el trabajo que le corresponde?
- k) ¿Su jefe organiza juntas de trabajo para dar a conocer los objetivos de corto y largo plazo?
- l) ¿Su jefe establece objetivos concretos y alcanzables?
- m) ¿Su jefe tiene actitudes de liderazgo?

Calidad del sub alterno desde el punto de vista del jefe inmediato superior.

En esta etapa se busca corroborar la calidad de los sub alternos a través de la opinión de sus jefes inmediatos superiores, por lo cual se le realizarán las siguientes preguntas a los entrevistados:

- a) ¿Posee su sub alterno capacidad analítica y de distinción de lo que es importante en relación a sus funciones?
- b) ¿Considera que su subalterno posee disposición en cuanto a la realización de las tareas que le asigna?

- c) ¿Considera que su sub alterno posee ética profesional para realizar sus actividades?
- d) ¿Considera que su sub alterno posee actitud para el trabajo en equipo?
- e) ¿Considera que su sub alterno posee el conocimiento necesario para realizar sus funciones?
- f) ¿Como consideraría el margen de equivocaciones de su sub alterno en la realizaciones de su trabajo?
- g) ¿Considera que su sub alterno posee suficiente libertad para realizar su trabajo?

Motivación del personal que participa en el proceso de venta.

Para lograr dicho objetivo se evaluara el personal por un especialista en la materia, de los resultados obtenidos se sacaran conclusiones.

### 3.2.6 DETERMINACION DE COSTO REAL DEL PROCESO DE VENTA

Objetivo:

Esta fase tiene como objeto Recoger datos estadísticos relativos al tiempo y al costo para cada uno de los pasos individuales del proceso de venta.

Como se recogerá la información:

- a) Se elaborara un formulario para recolectar costos y tiempo de las actividades del proceso de venta.
- b) Se seguirá la evolución de un elemento o grupo de elementos a lo largo del proceso y se registrarán los datos relativos al tiempo mientras se va observado el proceso.
- c) Se utilizarán fuentes de datos existentes, como informes contables u otros informes que puedan estar disponibles en el sistema informático y que proporcionen los datos relacionados con costos de actividades o insumos utilizados en el proceso de venta.

Consideraciones importantes:

- 1- Se deberá tener en cuenta de que los datos obtenidos deben de ser lo suficientemente completos para poder calcular los valores estadísticos para abstraer la información necesaria de todo el diagrama del proceso de venta.
- 2- Para reunir los datos estadísticos se partirá de los niveles mas bajos del diagrama y luego se seguirá con los niveles mas altos.

- 3- Se identificara el costo de los Input que se utilicen para comenzar la operación dentro del proceso de venta y el tiempo y costo de los recursos utilizados para su transformación en cada operación individual.
- 4- Se identificarán como mínimo dos valores de tiempo, tiempo de procesos (cantidad de tiempo transcurrido desde el inicio de un paso hasta su culminación) y tiempo de operación (tiempo que se pasa trabajando para el Output del proceso), para cada uno de los pasos del diagrama.
- 5- Se determinarán diferencias entre el tiempo de proceso y el tiempo de operación, lo cual dará como resultado la determinación de otros factores de tiempo, como las actividades de preparación, tiempos de espera, tiempos muertos u otros retrasos dentro del proceso.
- 6- Los gastos y costos derivados de varios procesos y que no pueda asociarse directamente a una sola actividad o paso del proceso de venta, se deberán agrupar en cuentas separadas, pero formarán parte del costo total del proceso.

Tabla para vaciar la información del tiempo utilizado en el proceso de venta

PASO DEL PROCESO	RECURSO/ACCION	TIEMPO DEL PROCESO (Horas)	VALOR AÑADIDO DEL TIEMPO

Tabla para vaciar el costo invertido en el proceso de venta

PASO DEL PROCESO	RECURSO/ACCION	COSTE DE LA M. DE O.	COSTE DE LOS INPUTS	COSTES DE OTROS RECURSOS UTILIZADOS	COSTES GENERALES	COSTO TOTAL DEL PROCESO

### 3.2.7 DEFINICION DEL PROCESO DE VENTA

Objetivo:

Esta fase tiene como objeto definir el alcance del proceso de venta, sentar las bases para su análisis y facilitar a los investigadores a que puedan enfocar sus esfuerzos con mayor facilidad al trabajo encomendado.

Como se definirá el proceso de venta:

Se utilizará un formulario para recolectar la información mas importante del proceso de venta el cual se presenta a continuación:

Formulario de definición del proceso		
Información General		
Nombre del Proyecto		Líder del proyecto
		Fecha
Tipo del Proceso (A)	Número del Proceso	Título del Proceso (B)
Finalidad del Proceso (C)		

Objetivos del Proceso (D)


Clientes (E)


Proveedores (F)

--	--

Otros Grupos de interés

implicados (G)

--	--

Contenido del Proceso (H)

Inicio del Proceso

Fin del Proceso

Actividades Incluidas dentro del proceso			Actividades excluidas
Nombre de la actividad	Costo de Actividad	Tiempo utilizado	Nombre de actividad

Revisión de la información

Preparada por	Fecha de terminación	Equipo de revisión	Fecha de revisión
---------------	----------------------	--------------------	-------------------

### 3.2.8: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

Objetivo:

Esta fase tiene como objetivo analizar la información recopilada en las fases anteriores, con el propósito de determinar costos ocultos en el proceso de venta y sus efectos en los resultados financieros.

Como se realizara el análisis de la información:

Para realizar el análisis de la información se utilizaran las herramientas que mas se adapten a la naturaleza de esta, de tal forma que se obtenga como resultado la identificación y determinación de factores y costos ocultos.

El análisis se desarrollará en cuatro etapas:

ETAPA 1: Análisis del entorno del proceso de venta

En esta etapa están involucrados tanto los factores externos como los factores internos de la organización, que pudieran afectar a los procesos de venta.

- 1- Análisis del entorno de la empresa relacionado con los procesos de venta.

Para realizar dicho análisis se tomarán en consideración las preguntas formuladas a la gerencia general en el CONOCIMIENTO ADECUADO DEL NEGOCIO, numerales 13 al 16, se determinarán los factores generadores de costos ocultos que podrían estar afectando el proceso de venta y se realizará el diagnóstico correspondiente

a) Factores que pudieran generar costos ocultos relacionados al entorno:

- 1- Incumplimiento a regulaciones legales
- 2- Las tendencias demográficas.
- 3- Las tendencias en cuanto a la disponibilidad y el costo de recursos naturales y energía que la empresa necesita para poder funcionar.
- 4- Las modificaciones económicas de importancia referentes a: ingresos, gastos, precios, ahorros y otras variables macro y micro económicas relacionadas.

b) Diagnostico:

En base a las respuestas obtenidas del conocimiento previo del negocio y el entorno, se diagnosticarán la situación actual de la empresa en cuanto a:

Si el entorno puede afectar el desarrollo normal del proceso de venta, convirtiéndose de esta forma en una fuente generadora de costos ocultos que pudiera afectar los resultados de la empresa.

2- Análisis de las principales actividades dentro de los procesos organizacionales relacionados con el proceso de venta..

Para realizar dicho análisis se tomara en consideración el cuestionario utilizado en Conocimiento de las principales actividades dentro de los procesos organizacionales relacionados con el proceso de venta

La cantidad de respuestas afirmativas (SI) del cuestionario se dividirá por el total de preguntas del mismo y se multiplica por 100, para obtener un porcentaje de cumplimiento o efectividad.

El evaluador tendrá la opción de dar diferente ponderación a cada pregunta de acuerdo a su importancia.

El porcentaje mínimo aceptado para concluir que el proceso de venta no esta teniendo factores generadores de costos ocultos importantes por procesos relacionados será del 85% de respuestas positivas. De las explicaciones de cada pregunta se hará un

diagnostico de los factores de costos ocultos y de cómo puede afectar dicha situación el proceso de venta.

ETAPA 2: Análisis de cumplimiento de los requisitos del grupo de interés por el proceso de venta.

1- Se diseñará un cuadro resumen en el que se reflejen los resultados de las respuestas obtenidas en la fase de conocimiento del proceso de ventas, específicamente los requerimientos de los grupos de interés; de tal forma que se puedan analizar el grado de satisfacción de dichos requerimientos por parte del proceso de ventas.

Ejemplo:

Grupo de interés: Principales proveedores

Cuadro resumen para vaciar información

No	PREGUNTA	SI %	NO %	COMENTARIO	FACTOR GENERADOR ATRIBUIBLE
TOTALES					

2- Se hará un informe detallando los costos ocultos que podrían generarse por la insatisfacción de dichos requerimientos.

ETAPA 3: Análisis del proceso de venta y determinación de costos ocultos y sus efectos en los resultados financieros.

En esta fase se analiza detalladamente toda la información captada de los elementos que participan en el proceso de venta, con lo cual se espera determinar con precisión los factores generadores de costos ocultos de cada actividad dentro del proceso.

Con la información obtenida en las fases anteriores se hará lo siguiente:

1- Se analizara el diagrama del proceso de venta:

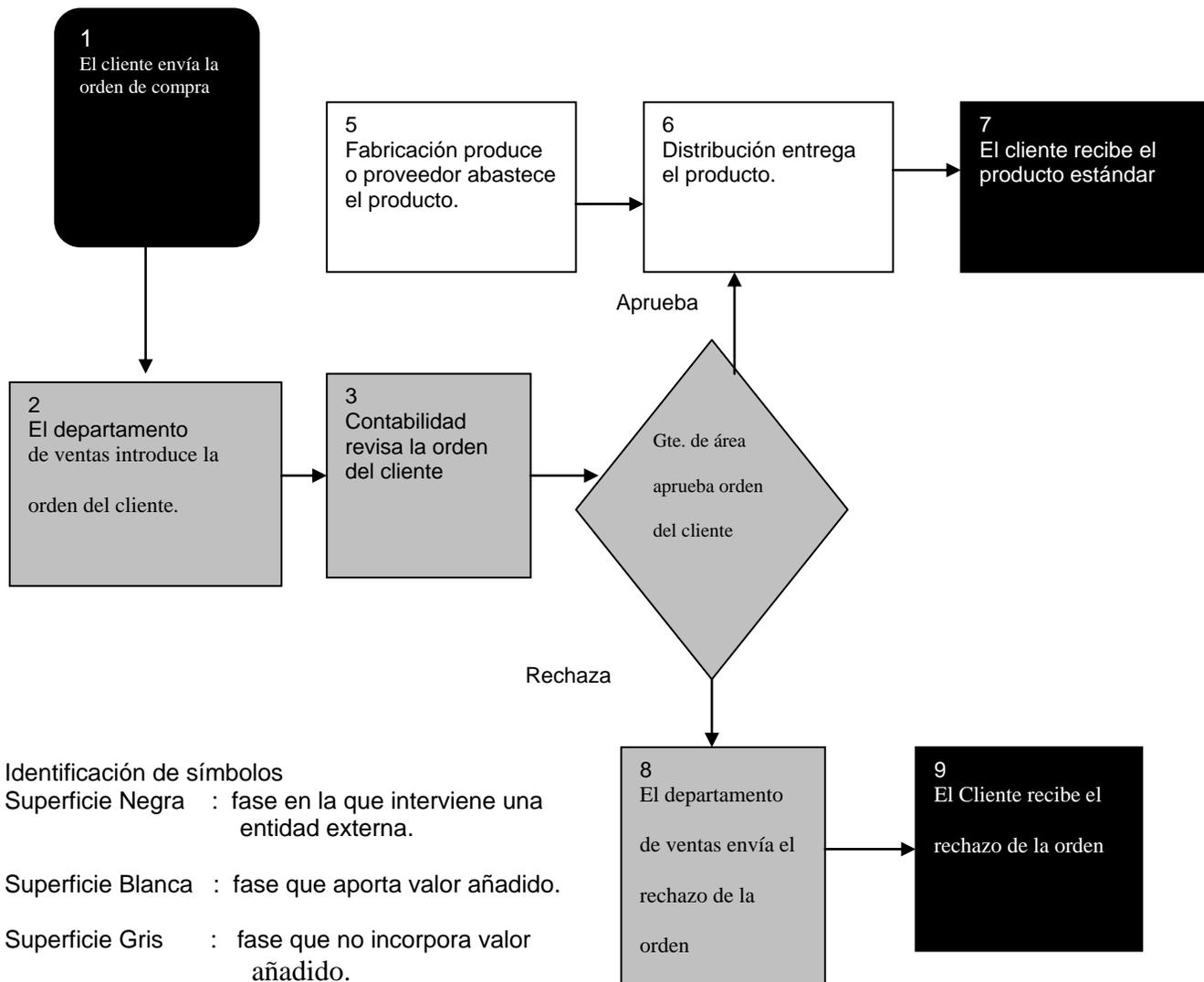
Que se busca obtener:

- Crear un diagrama visual para comprender el proceso de venta e identificar con facilidad las actividades que no aportan valor añadido, las cuales son fuentes generadoras de costos ocultos.

- a) Se representará esquemáticamente el proceso de venta real, a través de diagramas de tal forma que se muestren las etapas desde el momento que el insumo entra al proceso hasta que el producto final sale del proceso.
- b) El diagrama se presentará clasificando mediante una superficie negra las entradas de insumos y la salida de los productos, superficie blanca para las etapas que aportan valor añadido, superficie rayada para las etapas que no aportan valor y superficie punteada para actividades de procesos ajenos al departamento de venta.

Ejemplo:

Diagrama de nivel alto del proceso de venta



Los criterios utilizados para identificar los pasos y las acciones que generan costos ocultos dentro del proceso de venta son los siguientes:

Se considerara si un paso generara costos ocultos si cumple con algunos de estos criterios:

- Si el cliente no estaría dispuesto a pagarlo y no cambia el producto final del proceso de venta.
- Si no contribuye positivamente a los requisitos que el cliente demanda.
- Si no contribuye a la efectividad, eficiencia o flexibilidad del proceso de venta.

Se consideraran las siguientes acciones como fuentes generadoras de costos ocultos:

Dentro de la fase de planificación:

Preparación

Asignar, establecer, localizar, retener, solicitar.

Dentro de la fase de ejecución

Almacenaje

Admisión, almacenar, archivar, catalogar, esperar, hacer una pausa.

### Movimiento y manipulación

Admisión, arrastrar, clasificar, copiar, cotejo, distribuir, emitir o comunicar, empujar, entregar, llenar, mover, recibir, recoger, reproducir, separar, tirar, transferir.

### Dentro de la fase de revisión

#### Control

Acelerar, actualizar, administrar, analizar, aprobar, auditar, calibrar, certificar, comprobar, confirmar, contar, controlar, elegir, Etiquetar, examinar, facilitar, garantizar, identificar, informar, inspeccionar, marcar, medir, observar, pesar, probar, ratificar, registrar, regular, revisar, seleccionar, validar, verificar.

### Dentro de la fase de adaptación

#### Gestión deficiente de ventas y pérdida de ventas

Acomodar, adaptar, ajustar, alterar, corregir, cuadrar, devolver, eliminar, limpiar, modificar, realizar el mantenimiento, reparar, repasar, restaurar, retirar, volver hacer.

2- Se verificará si los objetivos del proceso de venta están siendo cubierto por las actividades actuales.

Que se busca obtener:

- Detectar si existen objetivos del proceso de venta que no están siendo cubiertos por las actividades actuales del proceso.
- Identificar que tan bien o mal se están cubriendo los objetivos del proceso de venta.

a) Se listaran los objetivos del proceso de venta

b) Se listaran todas las actividades que se realizarán en el proceso de venta.

c) Se identificarán las actividades que no contribuyen para la realización de los objetivos del proceso de venta.

d) Se asignarán los niveles de cumplimiento de cada actividad con los objetivos establecidos.

El nivel de cumplimiento se determina en la fase del análisis de las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados que participan el proceso de venta.

Ejemplo

Matriz de Actividades- Objetivos

ACTIVIDADES	OBJETIVOS			
	OBJETIVO X	OBJETIVO Y	OBJETIVO Z	OBJETIVO Q
Actividad A	10	8	7	
Actividad B	7	9	10	
Actividad C	5	4		
Actividad D	8		9	
Actividad E	7	6	9	
Actividad F				

En este ejemplo tenemos que el objetivo "Q" no está siendo cubierto por ninguna de las actuales actividades de la empresa, en tanto que la actividad "F" no cubre ningún objetivo establecido.

Por otra parte hay objetivos cubiertos en mejor o peor medida por cada una de las actividades que las respaldan.

De dicho análisis tenemos: La generación de costos ocultos por actividades que no cubren ningún objetivo establecido, por otro lado la generación de costos ocultos por objetivos que no son

cubiertos, y en ultimo lugar costos ocultos por objetivos cubiertos con actividades que se desarrollan con deficiencias.

3- Se compararán modelos de costos deseados en los procesos de ventas con los que realmente se tienen en el proceso actual.

Que se busca obtener:

- Determinar en términos reales los efectos de los costos ocultos de los procesos de ventas en los resultados financieros, originados por los factores generadores.

- a) Se listará en un cuadro comparativo todas las actividades del proceso de venta, incluyendo tanto las actividades que agregan valor como las actividades que no agregan valor.
- b) Se colocará el costo real que se esta incurriendo por realizar cada una de esas actividades.
- c) Se identificará si esa actividad genera valor a la empresa, al cliente o si no genera valor.
- d) Se determinará cuanto podría costar cada una de esas actividades sin factores generadores de costos ocultos.
- e) Se determinarán diferencias de costos reales y costos modelados sin factores generadores de costos ocultos.

Tabla para vaciar el modelo de costos por actividades del proceso de venta

ACTIVIDADES	COSTOS ACTUALES DE ACTIVIDADES	COSTOS PROPUESTOS POR ACTIVIDAD	CLASIFICACION	DIFERENCIA ENTRE COSTOS
TOTALES				

4- Se deberán identificar otros Factores que generen Costos Ocultos que afecten al proceso de venta y a los resultados financieros.

Que se busca obtener:

- Conocer en que medida afectan otros problemas internos del proceso de venta en los resultados financieros.

a) Para ello se tomará la información obtenida en la fase de validación acerca de las normas y procedimientos dentro del proceso, idoneidad del equipo utilizado en el proceso de venta, calidad y motivación de las personas que realizan el proceso de venta.

b) Los resultados de toda la información obtenida por cada una de estas categorías se agrupara de acuerdo a su naturaleza, se colocara la observación de cada rubro y en caso que corresponda se le asignará el factor generador de costos ocultos atribuible a su situación.

Ejemplo:

CUADRO RESUMEN DE LA ETAPA DE VALIDACION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DEL PROCESO DE VENTA						
Punto No. 1: Conocimiento del Manual de Procedimiento, Políticas y Normas aplicables al Proceso Empleado Cargo _____ Jefe Inmediato _____ Cargo _____						
No.	Aspecto Evaluado	Nivel de Cumplimiento			Observ.	Factor generador de costo oculto
		Alto	Medio	Bajo		
1	Nivel de conocimiento de las normas y Procedimientos del Proceso					
2	Disposición Física de los manuales					
3	Aplicación de ls manuales en el desarrollo de las actividades					
4	Existencia de problemas atribuibles a la aplicación de los manuales					
Sugerencias del Empleado: _____ _____						
Conclusiones: _____						

El costo oculto de las inconsistencias encontradas en el proceso de venta será igual al valor que la empresa este pagando o dejando de percibir por errores, tiempos improductivos, atrasos, etc y que den como resultado insatisfacciones de clientes o incumplimiento de requerimientos de otros grupos de interés de importancia para el funcionamiento de la empresa.

### 3.2.9 INFORME DE LOS RESULTADOS

Al finalizar el estudio de los procesos de ventas, el investigador necesitará discutir con la administración sobre cualquiera de los siguientes asuntos:

- 1- Dificultades encontradas al realizar la investigación de los procesos de ventas.
- 2- Preocupaciones o problemas importantes dentro de los procesos de ventas.
- 3- Irregularidades importantes o sospechas de incumplimiento en los sub procesos críticos.
- 4- Riesgos o exposiciones significativas que pueda enfrentar la entidad como asuntos que tengan el potencial de comprometer la capacidad de la entidad de continuar como un negocio en marcha.

5- Recomendaciones en asuntos de controles de procesos o asuntos relacionados con la investigación de los procesos de venta.

El investigador comunicará dichos asuntos al nivel apropiado de administración. La comunicación la podrá hacer oral o escrita. Si la comunicación la hace oral, entonces la deberá documentar en sus archivos de trabajo.

El investigador puede llevar a cabo una junta específica al final del estudio del proceso con el funcionario o grupo de funcionarios que lo contrataron.

Consideraciones para realizar el informe de los resultados:

- 1- Antes de emitirse el informe de los resultados, deberán discutirse las situaciones encontradas con las personas que realizan los sub procesos afectados.
- 2- El informe no debe incluir lenguaje que tenga el efecto de estar en conflicto con el personal de la empresa.
- 3- El informe debe de emitirse para uso exclusivo de la administración.

Contenido del informe:

1- Encabezado del informe

Este deberá de contener como mínimo lo siguiente:

- a) Nombre de la empresa
- b) Nombre del proceso al que se le realizo el estudio
- c) Nombre del estudio realizado
- d) Periodo de realización del estudio.

2- Cuerpo del informe:

Este debe de contener como mínimo lo siguiente:

- a) Detalle de cada una de las actividades que generan costos ocultos.
- b) Detalle del factor generador de costo.
- c) Clasificar los costos por orden de importancia
- d) Determinar el efecto conjunto de los costos ocultos en los Resultados Financieros.

3- Pie del informe:

Este deberá contener la firma de la persona que elaboro la investigación, las firma de la persona que reviso dicha investigación y la persona que recibe dicha información.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 4.1 CONCLUSIONES

Se concluye que en las medianas Empresas comerciales distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador se generan costos ocultos que afectan significativamente sus resultados financieros. Estos costos son atribuibles principalmente a los siguientes factores:

1. Existencia y mantenimiento de bodegas.
2. Deficiencias en la distribución de Productos.
3. Desconocimiento de la capacidad del proceso de ventas para generar ingresos.
4. Desconocimiento del nivel de cumplimiento en materia de calidad productividad y costos dentro del proceso.
5. La Insatisfacción del cliente en cuanto a la labor del departamento de venta relacionado con: la inadecuada atención por parte del personal de ventas. deficiencia en los canales de comunicación y limitada publicidad de los productos distribuidos.
6. Falta de herramientas de medición de costos ocultos que permita identificar sus efectos financieros.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Elaborar planes estratégicos y operativos destinados a la prevención, minimización o eliminación de los factores generadores de costos ocultos.

1. Minimizar o eliminar el uso de bodegas de materia prima, mediante la implementación de sistemas de mejora continua como el justo a tiempo.
  - (i) Implementación de tareas de detección, medición, resolución de problemas, prevención y eliminación de los diversos factores generadores de costos.
  - (ii) Trabajo en equipo, utilización de Herramientas de gestión, calidad, productividad, mejorar continua y motivación laboral.
- 2) Mejorar los sistemas de distribución de productos mediante la elaboración e implementación de planes estratégicos y operativos encaminados a lograr dicho objetivo.
- 3) Implementar o mejorar los sistemas de información de tal forma que se pueda conocer la capacidad del proceso de ventas para generar ingresos.

- 4) Implementar o mejorar los sistemas de retroalimentación de tal forma que se conozcan los niveles de cumplimiento vinculados con la calidad, productividad satisfacción de los grupos de interés en el proceso.
  
- 5) Implementar o mejorar los controles estadísticos, que permitan analizar problemas, reclamos y sugerencias y errores en el proceso.
  
- 6) Utilizar la guía para la determinación de costos ocultos y sus efectos en los resultados financieros de tal forma que se pueda medir el impacto de costos ocultos en los resultados financieros

## BIBLIOGRAFIA

Cerda (1991) "Diseño de investigación", disponible en [www.investhipot.com](http://www.investhipot.com)

Chamoso Vedia Raúl Fernando (2001), "Sistema de control y distribución de ventas"  
disponible en : [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

E.Scharer, Rodolfo (2003). Los Costo ocultos disponible en:  
[www.scya.com.ar](http://www.scya.com.ar)

Ghedin, Sergio (2002). Costos de la Calidad. Disponible en:  
[bmsantana@janssen.com.ar](mailto:bmsantana@janssen.com.ar)

Grijalva Lauris (2000), "Formulación de hipótesis" disponible en  
: [www.investhipot.com](http://www.investhipot.com)

Harshbarger, R. Técnicas para el análisis de procesos. Chicago:  
Macnillan-McGraw Hill, 1988.

Hakes, Chris. Gerencia de Calidad Total. Editiorial Chapman and may, 1991.

Imai, Masaaki . Como implementar el Kaisen en el sitio de trabajo. Mc Graw Hill. México DF (2002).

Lefcovich, Mauricio León. La Mejora continúa aplicada a la calidad, la productividad y la reducción de costos (2003). Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Lefcovich, Mauricio León. Mejora Continua en los procesos Administrativos (2003). Disponible en : [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Martinez Hernan, "Importancia de las ventas" (2000), disponible en :[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Maymo Rasiel Meléndez. Como preparar el anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación. Tercera Edición. Ediciones Myssa. San Salvador, El Salvador. 1997

Nogueira Rivera Dianelys, "Vías para mejorar la logística de producción". Caso de estudio, disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Pereira, J.. "El Mercadeo tradicional está muerto" (1999).  
Disponible en: <http://Mercadeo.com>.

Polimeni Ralph y otros, Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la Toma de decisiones Gerenciales. 3° edición. Editorial Mc Graw Hill.

Rojas Soriano, Raúl.. Guía para realizar investigaciones Sociales, 8ª. Edición. Universidad Autónoma de México. (1985) México DF. 280pp.

Sandoval Serrano, (Universidad Albert Einstein, , René Mauricio "Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación iso 9000" (1996). disponible en [www.monografía.com](http://www.monografía.com)

Schupnik Fabiola Mora Walter, "evaluación interna de las ventas" (2000), disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Veisman Oscar, " El precio de no mejorar" (2003). Pag. No. 1, disponible en : [www.mundotextil.com](http://www.mundotextil.com)

Galante Daniel S. "Viaje al interior de las Pymes", disponible en: [www.mujoynegocios.com](http://www.mujoynegocios.com)

## ANEXOS

- 1.- Cuestionario sobre factores generadores de costos ocultos
- 2.- Cuestionario sobre procesos
- 3.- Cuestionario sobre clientes

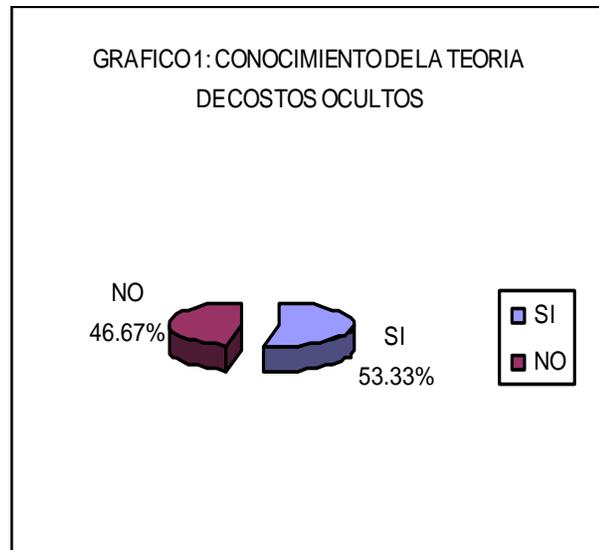
Anexo 1

CUESTIONARIO SOBRE FACTORES GENERADORES DE COSTOS  
OCULTOS

1.- ¿Conoce usted sobre la teoría de Costos Ocultos?

Objetivo: confirmar si el personal relacionado al área de ventas posee conocimiento sobre Costos Ocultos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	53.33%
NO	7	46.67%
Total	15	100.00%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

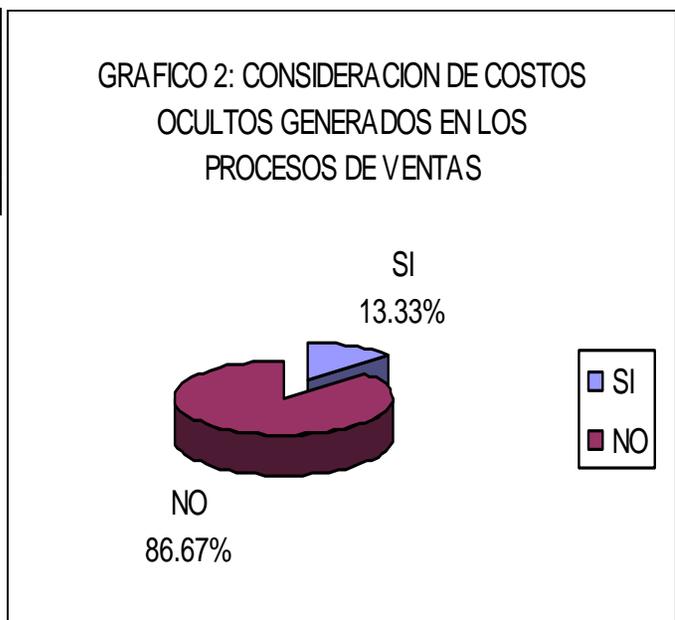
Del 100% de los encuestados el 53.33% conoce sobre la teoría de los costos ocultos, mientras el 46.67% dice no conocer la teoría de costos ocultos.

Lo que significa que en un 53.33% de las empresas distribuidoras de ropa tienen mayor oportunidad de aplicar dicha teoría para no incurrir en costos innecesarios para la organización, mientras el resto 46.67% se encuentra más inmediato en asumir este tipo de costo.

2.- ¿Considera su empresa los Costos Ocultos generados en los procesos de ventas?

Objetivo: Conocer si las empresas comercializadoras de ropa consideran los costos ocultos generados en los procesos de ventas.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	13.33%
NO	13	86.67%
Total	15	100.00%



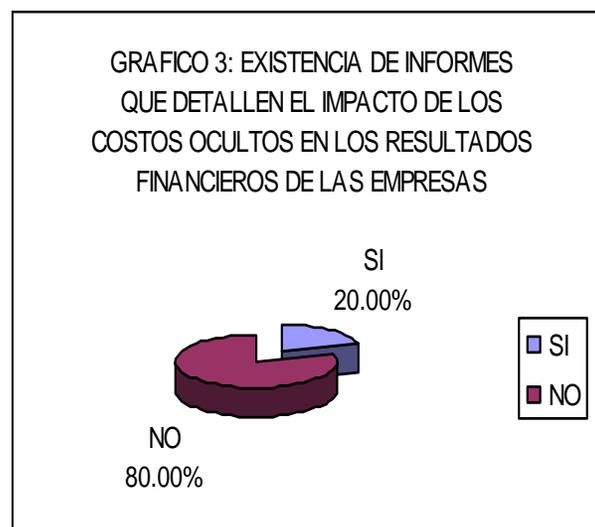
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados, un 86.67% manifiesta que no consideran los costos ocultos generados en los procesos de ventas, mientras un 13.33% si los consideran, lo que significa que en un 53.33% que conoce sobre costos ocultos un 75% de ese 53.33% no los consideran, lo que puede ser resultado de la inexperiencia de las personas que comandan la organización, o porque conocen sobre la existencia de estos costos pero ignoran del impacto de estos sobre los resultados financieros.

3.- ¿Poseen informes que les detallen cual ha sido el impacto de los Costos Ocultos en los Resultados Financieros de su empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen informes que les muestren el impacto de los Costos Ocultos en sus Resultados

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	20.00%
NO	12	80.00%
Total	15	100.00%



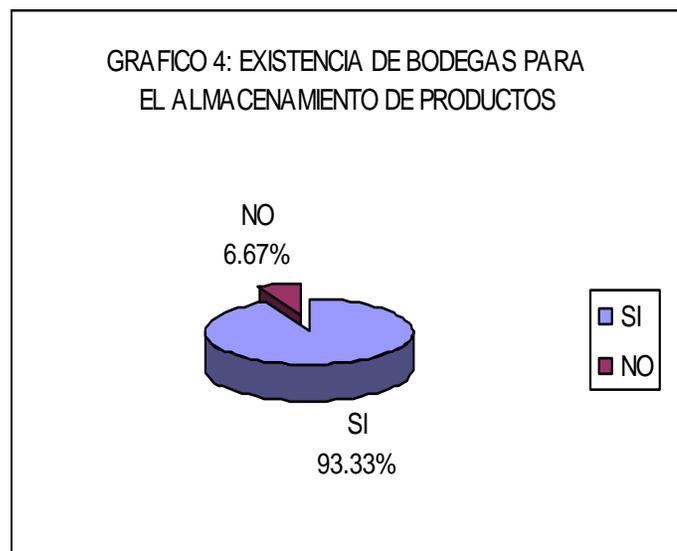
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados un 80% manifiestan no poseer informes que les detallen el impacto de los costos ocultos en los resultados financieros de sus empresas mientras un 20% manifiesta si poseerlos lo que significa que el 80% de las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, no controlan ni manejan el comportamiento de los costos ocultos en sus empresas, lo que les dificulta la toma de decisiones para reducirlos o eliminarlos.

4- ¿Posee bodegas para el almacenamiento de sus productos?

Objetivo: Determinar si las empresas están incurriendo en costos adicionales por la existencia y el mantenimiento de bodega.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	14	93.33%
NO	1	6.67%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados un 93.33% manifiestan tener bodegas para el almacenamiento de sus productos, mientras un 6.67% dice no tener bodegas. Lo que significa que un 93.33% de las empresas distribuidoras del municipio de San Salvador no han adoptado las teorías modernas sobre administración de inventario, puesto que siguen contando con bodegas, las cuales afectan sus resultados por la cantidad de costos que cada una de las empresas están incurriendo por almacenajes de sus productos, ya que esta actividad se considera que no genera valor ni para el producto, ni para la empresa, mas bien oculta muchas deficiencias organizacionales internas y de los proveedores, factor que genera gran cantidad de costos ocultos.

5.- ¿Determina máximos y mínimos de inventarios en sus bodegas?

Objetivo: Identificar si las empresas poseen controles relacionados a la cantidad necesaria de inventarios para su funcionamiento, sin incurrir en costos adicionales.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	73.33%
NO	4	26.67%
Total	15	100.00%



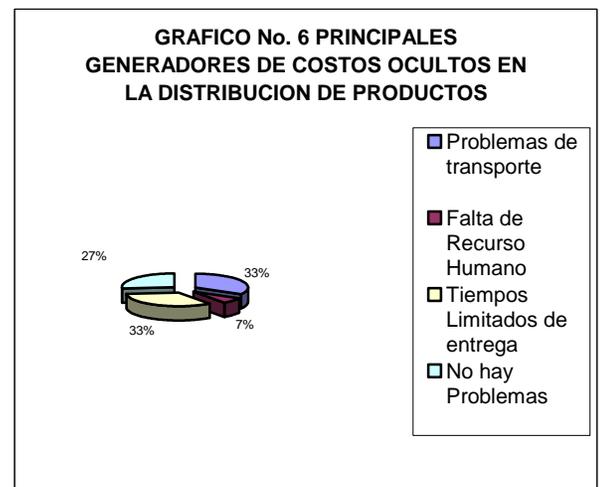
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados un 73.33% manifiesta determinar máximos y mínimos y un 26.67% no los determina. Lo que significa que el 73.33% de las empresas distribuidoras del municipio de San Salvador conocen la demanda y los tiempos de abastecimientos de sus productos, mientras el 26.67% es posible que incurran en costos por sobreproducción o desabastecimiento.

6.- ¿Se le presentan algunos de los siguientes problemas en la distribución de sus productos?

Objetivo: Conocer cuales son los principales generadores de costos ocultos derivados de la distribución de los productos.

Opciones	Resultado obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Problemas de transporte	5	33.33%
Falta de Recurso Humano	1	6.67%
Tiempos Limitados de entrega	5	33.33%
No hay Problemas	4	26.67%
	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados un 26.67% manifiesta no tener problemas en la distribución de sus productos mientras que un 73.33% manifiesta si tenerlos, de los problemas que sobresalen

son los siguientes: En un 33.33% Problemas de transporte; En un 33.33% problemas con tiempos limitados de entrega. En un 6.67% falta de recurso humano, lo que significa que el 73.33% de las empresas distribuidoras del municipio de San Salvador, pueden estar generando costos ocultos por problemas de distribución de sus productos, los que pueden ser ocasionados por el mismo proceso o por otros problemas relacionados, y que por falta de herramientas de detección e identificación de causas y soluciones de problemas se le es difícil a la administración eliminar o disminuir estos factores generadores de costos ocultos.

7.- ¿Cuenta la organización con un control estadístico de clientes perdidos y sus causas?

Objetivo: Conocer si las empresas mantienen controles para identificar causa generadora de costos por pérdida de clientes,

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	40.00%
NO	9	60.00%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados un 60% manifiesta que no cuentan con un control estadístico de clientes perdidos y sus causas, mientras un 40% dice si poseerlos. Lo que significa que la mayoría de las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador, no saben con certeza las causas fundamentales que les conllevan a la disminución de sus clientes y por consiguiente de sus ventas, por lo que existe una posibilidad muy grande de adoptar decisiones equivocadas, ya que por lo general la disminución de las ventas traen consigo por parte de la gerencia una necesidad de disminución de costos en áreas o elementos de la empresa, que lo único que ocasiona es inestabilidad empresarial, y por si fuera poco, esas decisiones lejos de ayudar a la empresa a solucionar sus problemas generan mas costos ocultos en el personal en sus clientes y en los procesos que realizan.

8.-¿Cuenta la organización con un control estadístico y de seguimiento sobre llamadas telefónicas de los clientes por reclamos, sugerencia y errores?

Objetivo: Conocer si las empresas mantienen controles preventivos, antes de incurrir en costos ocultos por insatisfacciones de clientes.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	53.33%
NO	7	46.67%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 53.33% manifiesta llevar controles estadísticos y de seguimiento sobre llamadas telefónicas de los clientes por reclamos, sugerencias y errores, mientras el 46.67% manifiesta no contar con este tipo de controles. Lo que significa que en un 53.33% de las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador existen controles que puedan indicarles los diferentes tipos de reclamos, sugerencias y errores en que están incurriendo estas.

9.- ¿Se cuenta con una política de incentivos del personal de ventas?

Objetivo: Conocer si existen factores generadores de costos ocultos derivados de la desmotivación del personal por falta de incentivos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	14	93.33%
NO	1	6.67%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

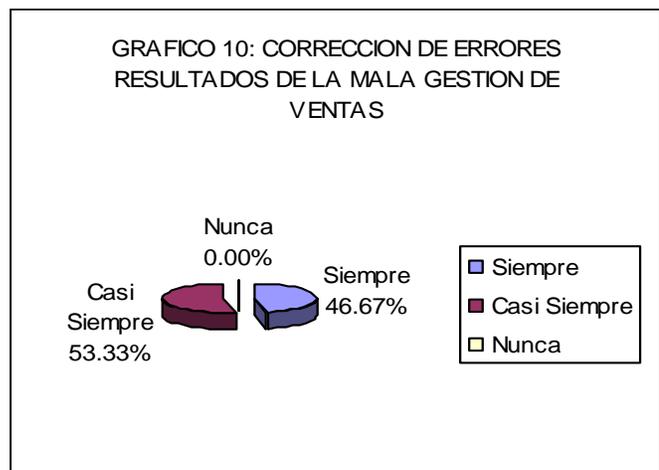
Del 100% de los encuestados el 93.33% manifiesta tener políticas de incentivos para el personal de ventas mientras el 6.67% dice no tener políticas de incentivos para el personal de ventas. Esto representa un punto a favor de las empresas que mantienen políticas de incentivo y representan puntos en contra para las

empresas que no poseen este tipo de políticas, puesto que el mantener incentivados a los empleados, hacen que estos sean más productivos y por consiguiente logren mayores volúmenes de ventas en beneficio de la organización.

10.- ¿Se corrigen los errores resultado de la mala gestión de venta?

Objetivo: Conocer con que frecuencia la empresa aplica medidas correctivas para disminuir o eliminar costos ocultos relacionados con la mala gestión en sus ventas.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	7	46.67%
Casi Siempre	8	53.33%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



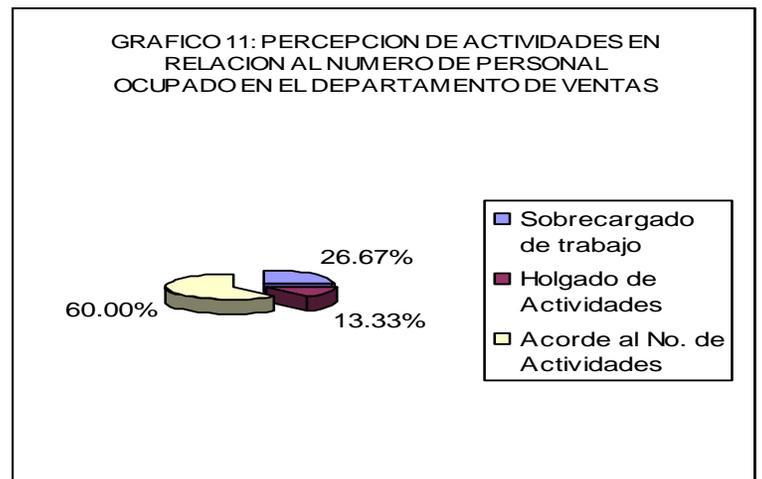
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 53.33% manifiestan que casi siempre corrigen los errores resultado de la mala gestión de ventas y un 46.67% manifiesta que siempre los corrigen. Lo que significa que de las empresas que llevan controles estadísticos y de seguimiento sobre llamadas telefónicas de los clientes por reclamos, sugerencia y errores según los resultados de la pregunta No. 8, del 53.33% que manifestó llevar dichos controles el 12.5% los esta ocupando más para estadísticas que para soluciones de problemas y por otra parte del resultado del 46.67% de las empresas que manifiestan no contar con los controles antes mencionados, manifiesta que siempre corrigen los errores y toman en cuenta las sugerencias de los clientes, lo que nos hace suponer que las sugerencias y reclamos los hacen de forma personalizada ya sea con los ejecutivos de ventas o con los gerentes respectivos, aunque según los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes reflejan opiniones negativas, de los clientes respecto a la empresa.

11.- ¿Cual es su percepción en relación al personal del departamento de ventas y sus funciones asignadas?

Objetivo: Conocer si los procesos que se realizan en el departamento de venta incurren en costos ocultos de oportunidad, de tiempo, o aprovechamiento de las capacidades de los empleados.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sobrecargado de trabajo	4	26.67%
Holgado de Actividades	2	13.33%
Acorde al No. de Actividades	9	60.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 60% manifiesta que el número de empleados es acorde al número de actividades que realizan, mientras que el 26.67% manifiesta que el personal se encuentra sobrecargado de actividades y en un 13.33% manifiesta que el personal se encuentra holgado de actividades. Lo que significa que aunque un 60% de empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador manifiestan estar acorde en personal y actividades, solamente en realidad podrían estar acordes un 33.33% de ese 60% ya que un 20% de empresas manifiestan tener informes que detallen el impacto de costos ocultos y si agregamos estas actividades al número de empleados con que

cuentan en ese 60% de empresas posiblemente quedaran sobrecargado de actividades. Mientras que el resto de empresas que representan un 40% generan costos ocultos en personal y que se manifiesta en capacidades ociosas y falta de productividad por aglomeración de actividades.

12.-¿Se investigan y analizan debidamente las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, como también su capacidad adquisitiva?

Objetivo: Conocer si se investigan y analizan los gustos y preferencias de los consumidores, para evitar caer en costos ocultos por falta de planificación en la comercialización de los productos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	80.00%
NO	3	20.00%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 80% manifiesta que si se investigan y analizan debidamente las necesidades gustos y preferencias de los consumidores así como también su capacidad adquisitiva, mientras el 20% manifiesta no realizar estas actividades. Lo que significa que el 80% de las empresas distribuidoras de ropa del municipio de San Salvador tendrán mayores oportunidades de distribuir productos que los distribuidores gusten y compren, mientras que el 20% restante, tendrán mayores dificultades en la venta de esos productos.

Anexo 2

CUESTIONARIO SOBRE PROCESOS

1.- ¿Se cuenta con base de datos estadísticos actualizados que permitan el análisis de problemas y la adopción de decisiones en materia de calidad, costos y productividad en los procesos de ventas?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con herramientas de apoyo para detectar posibles generadores de Costos Ocultos por perturbaciones durante el proceso de venta.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	33.33%
NO	10	66.67%
Total	15	100.00%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 33.33% si cuenta con base de datos estadísticos actualizados que permitan el análisis de problemas y la adopción de decisiones en materia de calidad,

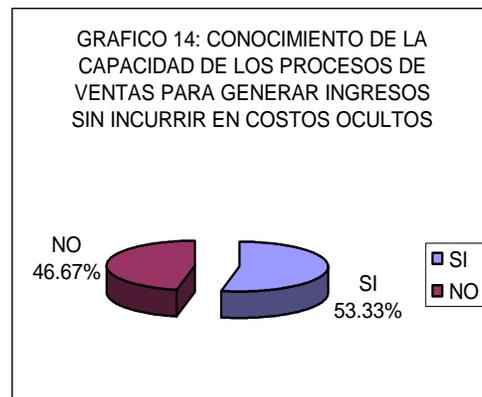
costos y productividad en los procesos de ventas mientras que el 66.67% afirma no contar con esta herramienta.

De acuerdo a este resultado se puede afirmar que las empresas que no cuentan con esta herramienta tienen mayores dificultades en la adopción de decisiones tendientes a mejorar la gestión de las empresas y minimizar aspectos negativos como pérdida de calidad, imagen, menores niveles de rentabilidad, etc.

2.- ¿Se conoce la capacidad de los procesos de ventas de la organización para generar ingresos sin incurrir en costos ocultos?

Objetivo: Saber si el personal administrativo tiene conocimiento sobre la cantidad de recursos necesarios a utilizar a determinados niveles de ventas, sin incurrir en costos ocultos por descuidar la calidad, atención al cliente, imagen de la empresa, etc.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	53.33%
NO	7	46.67%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 53.33% afirma conocer la capacidad de los procesos de ventas para generar, ingresos el 46.67% afirma desconocer dicha capacidad.

La capacidad de generar ingresos a la empresa sin incurrir en costos ocultos, la definimos como la utilización a su nivel máximo de los recursos del área para cumplir con el nivel de ventas solicitado por el cliente (capacidad instalada) sin incurrir en costo de incumplimiento, tardanza, falta de calidad. Etc

3.-¿Se cuenta con estándares escritos de actividades y procesos de venta?

Objetivo: Conocer si en la empresa existen procesos escritos de actividades con responsabilidades definidas, relaciones y sus respectivos tiempos de ejecución para evitar costos ocultos por despilfarro en la realización de actividades y procesos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	80.00%
NO	3	20.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 80% cuenta con estándares escritos de actividades y procesos de ventas, mientras que un 20% no cuenta con estos

En ese sentido las empresas tienen herramientas encaminadas a hacer mas eficientes los procesos pues cuentan con guías de acción escritas, lo que les proporciona mayor operatividad y resolución de problemas mas ágiles.

4.- ¿Se cuenta con un control estadístico de los procesos de venta sobre el cumplimiento de estos, en materia de calidad, productividad y costos?

Objetivo: Conocer si en la empresa existen controles de calidad, productividad y costos en los resultados finales de los procesos de ventas, a efectos de comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos por la organización e identificar posibles generadores de Costos Ocultos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	53.33%
NO	7	46.67%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 53.33% asegura contar con un control estadístico de los procesos de ventas sobre cumplimiento

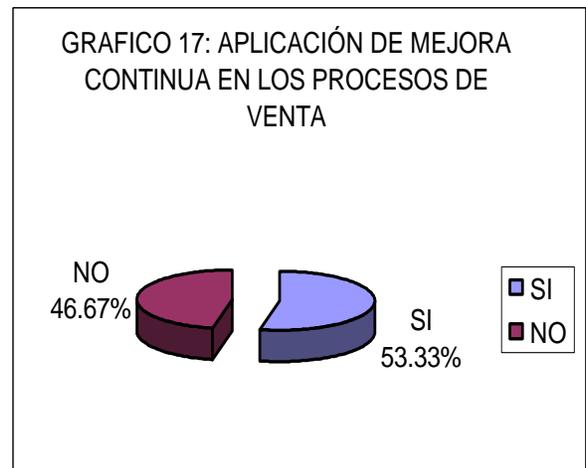
en materia de calidad, productos y costos mientras que un 46.67% respondió no aplicar esta herramienta.

De estos resultados se puede interpretar que un poco mas de la mitad de empresas tiene información que le permite medir el nivel de cumplimiento relacionado a la calidad, productividad y costos, lo que les da ventaja competitiva pues en cualquier momento pueden hacer uso de esa información para crear mecanismos de corrección y ajustes de dichos aspectos.

5.- ¿Se aplica el sistema de mejora continua en los procesos de ventas?

Objetivo: Identificar si en la empresa existen planes de mejoras en los procesos de venta en cuanto a calidad, costos, productividad o flexibilidad de acuerdo a las circunstancias cambiante del mercado, para evitar costos ocultos de oportunidad.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	53.33%
NO	7	46.67%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 53.33% respondió que aplican un sistema de mejora continua en sus procesos de ventas aunque algunos aseguran no hacerlo de forma sistemática, por otra parte el 46.67% de los encuestados afirman no aplicarlo.

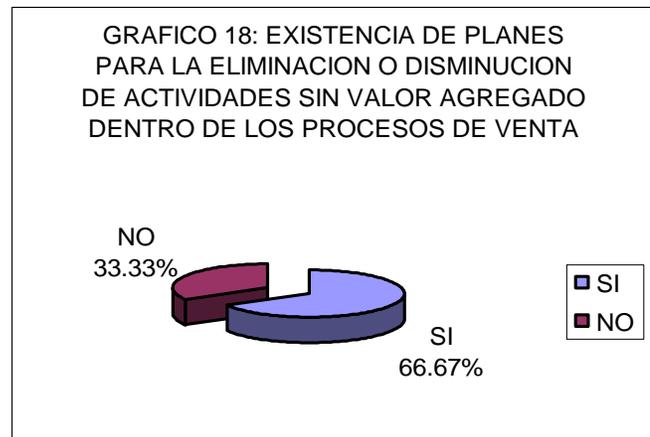
Estos resultados reflejan que aproximadamente la mitad de los encuestados no están haciendo uso de sistemas de mejora continua, teniendo como consecuencia mayor dificultad en la separación de aquellas actividades que les están generando valor, de aquellas que no le generan ningún beneficio a la organización,

6.- ¿Existen planes para la eliminación o disminución de actividades sin valor agregado dentro de los procesos?

Objetivo: Identificar si existen planes de concentración de esfuerzos a actividades que generan mayor valor agregado y que tiendan a disminuir o eliminar costos ocultos con procesos de

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	66.67%
NO	5	33.33%
Total	15	100.00%

mayores ventajas competitivas en el mercado.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 66.67% respondió que cuentan con planes para la eliminación o disminución de actividades sin valor agregado dentro de los proceso de ventas, mientras que el 33.33 opina no contar con este tipo de planes.

A pesar que el 53.33% de los encuestados no hacen uso de sistemas de mejoras continuas que precisamente dentro de sus principales aspectos están la identificación de actividades sin valor agregado existe un porcentaje mayor 66.67% que tiene planes para la eliminación de dichas actividades, por lo que se presume que el interés de minimizar dichas actividades no solo es de los que aplican el sistema sino que hay un mayor interés de minimizar costos ocultos aun sin contar con un sistema de mejora continua,

7.- ¿Existen planes de capacitación para el personal que realiza el proceso de venta?

Objetivo: Identificar posibilidades de falta de apoyo de la empresa hacia los empleados, en cuanto a mejor utilización o incremento de capacidades, aptitudes y experiencia de los que ejecutan los procesos de ventas.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	80.00%
NO	3	20.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 80% afirma que la empresa cuenta con planes de capacitación, mientras que el 20% no cuenta con ellos.

Esto refleja que la mayoría de empresas esta preocupada en capacitar a sus empleados, mas sin embargo al relacionar esta pregunta con la pregunta No 1 del cuestionario pasado a los clientes en los que se les consultaba si consideraban que los empleados de ventas tenían conocimiento del producto que distribuían la mayoría respondió que no los consideraba como expertos conocedores de su área, por lo que se debería implementar sistemas de evaluación que permitan medir el

aprovechamiento que los empleados tengan de los conocimientos en los cuales se les está capacitando.

8.- ¿Controla la calidad del personal que ingresa al departamento de ventas?

Objetivo: Identificar posibles generadores de costos ocultos por personal no apto o no recomendable para ejecutar actividades dentro de los procesos de venta.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	15	100.00%
NO	0	0.00%
Total	15	100.00%



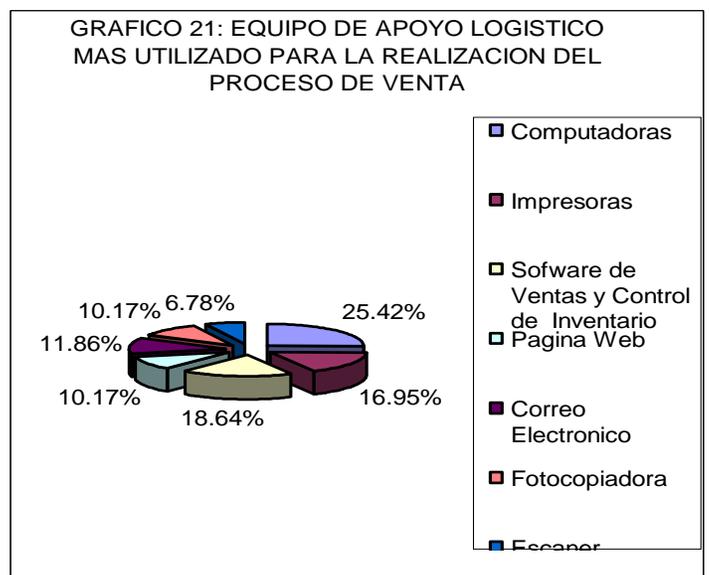
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 100% controla la calidad del personal que ingresa al departamento de ventas lo que quiere decir que las empresas están concientes del enorme papel que juega el contar con recurso humano adecuado a las necesidades y requerimientos del área de ventas. Con esta acción las empresas minimizan riesgos de costos ocultos derivado de una mala gestión de ventas derivados de un deficiente talento de los empleados o de su nivel profesional inadecuado.

9.- ¿Con cual del siguiente equipo de apoyo logístico cuenta el departamento de ventas para realizar sus procesos?

Objetivo: Identificar si existen costos ocultos por falta de equipo de apoyo logístico necesario en el departamento de ventas para la ejecución de sus actividades y procesos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Computadoras	15	25.42%
Impresoras	10	16.95%
Software de Vtas. y Control de Inv.	11	18.64%
Pagina Web	6	10.17%
Correo Elect.	7	11.86%
Fotocopiadora	6	10.17%
Escaner	4	6.78%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00%</b>



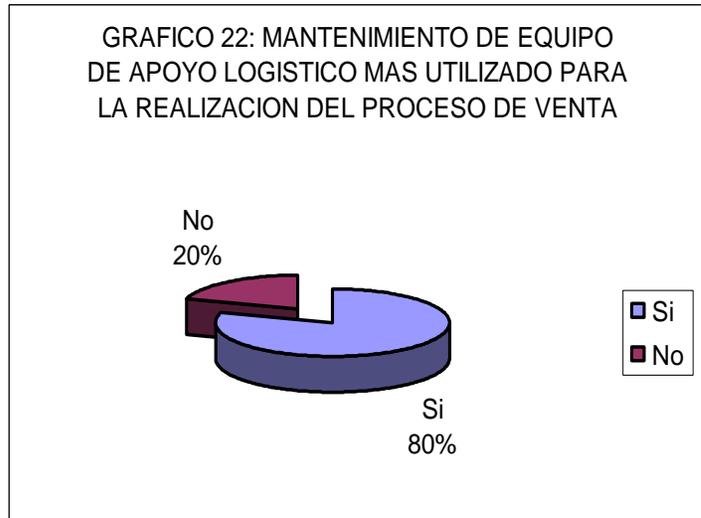
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los entrevistados el 100% utiliza equipo de apoyo logístico para realizar el proceso de ventas, el equipo mas utilizado es el de carácter informático tales como computadoras, software e impresores, esto da pauta para pensar que las empresas le están dando la importancia que tiene el estar a la vanguardia de los avances tecnológicos en materia de comunicación.

10.- ¿Se le brinda mantenimiento preventivo al equipo que utiliza el personal de venta?

Objetivo: Identificar si existen costos ocultos por falta de mantenimiento preventivo en los equipos utilizados por el personal de ventas.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	80.00%
No	3	20.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

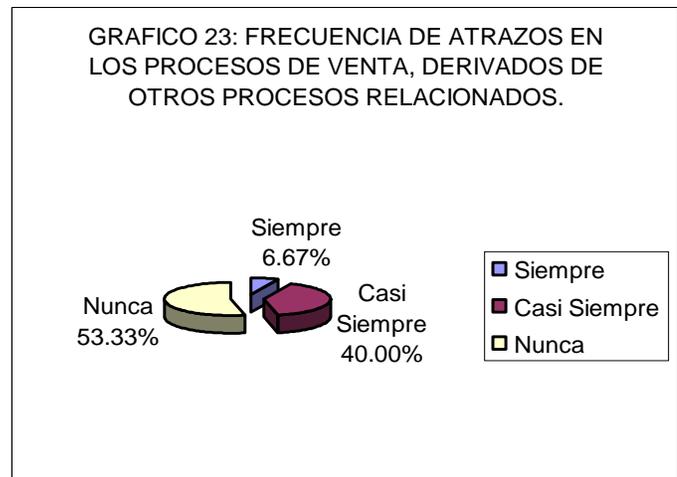
Del 100% de los encuestados el 80% le brinda mantenimiento preventivo a al equipo que utiliza el personal de ventas, mientras que el 20% dice no brindarle dicho mantenimiento.

Al interpretar estos resultados decimos que la mayoría de empresas no están corriendo riesgo de tener costos ocultos derivados de los tiempos de espera debido a fallas de equipo o errores que detengan el proceso normal de ventas.

11-¿Con que frecuencia han sufrido atrasos los procesos de ventas por errores o demoras de otros procesos relacionados (Procesos contables, financieros y administrativos)?

Objetivo: Conocer si los procesos de ventas incurren en Costos Ocultos por mala gestión de otros procesos relacionados.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	6.67%
Casi Siempre	6	40.00%
Nunca	8	53.33%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el mayor porcentaje es decir el 53.00% opina que nunca han tenido atraso derivados de otros procesos internos de la empresa, mientras que el 40% opina que casi siempre ha sufrido atraso y un 6.67% opina que siempre los tiene.

Se puede concluir que aunque el mayor porcentaje de los encuestados opine que nunca ha tenido atrasos en el proceso de ventas debido a errores en otros procesos, existe un porcentaje considerablemente representativo que los tiene, por lo que se debería de evaluar las cartas organizacionales, manuales de procedimientos y los controles internos de modo que se pueda minimizar dichos retrasos.

12- ¿Cuenta la empresa con controles internos por escrito y aplicables a los procesos de venta?

Objetivo: Conocer si la empresa incurre en costos ocultos por la falta de controles en los procesos de venta..

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	60.00%
NO	6	40.00%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

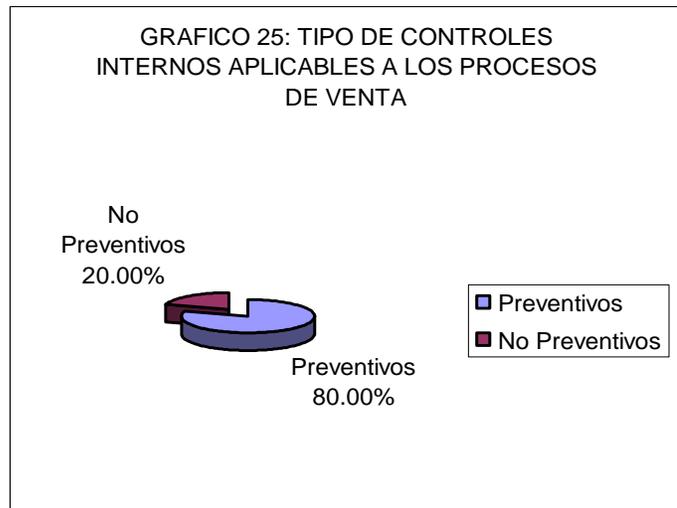
Del 100% de los encuestados el 60% afirma contar con controles internos aplicables a los procesos de ventas y un 40% afirma no contar con ellos.

Se puede decir que a pesar de contar la Mayoría de empresas con controles internos estos sufren dificultades en la ejecución del proceso a veces por agentes externos tal como se pudo observar en los resultados de la pregunta No 11. en la que el 46.67 opina que de una u otra forma siempre tiene retrasos, por otra parte si existe un 40% de empresas que no cuentan con controles internos se puede afirmar que en estas empresas hay mayor riesgo de generación de costos ocultos derivados de la falta de control interno a partir de la asignación de responsabilidades, separación de funciones, verificación registro y control de cada uno de las etapas con que cuenta el proceso.

13.-¿ A su criterio, considera que los controles internos aplicables a los procesos de venta son?

Objetivo: Conocer la naturaleza de los tipos de controles de los procesos de ventas.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Preventivos	12	80.00%
No Preventivos	3	20.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados, el 80% considera que los controles internos aplicables a los procesos de venta son preventivos mientras que el 20% considera que no son preventivos.

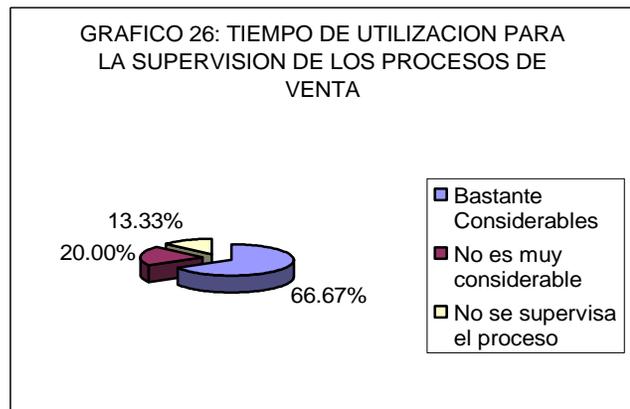
El hecho que solo el 60% de las empresas cuenta con controles internos (según el resultado de la pregunta No. 12) y sumado a esto que de ese 60% el 80% los tenga preventivos determina que debido a la falta de actitud preventiva y de control, las empresas podrían estar incurriendo en gran cantidad de recursos desperdiciados, puesto que no se está logrando detectar

anticipadamente la falta de cumplimiento, tanto a estándares como a normativa de control interno y de seguridad.

14.- ¿A su criterio, el tiempo utilizado para supervisar el proceso de venta es?

Objetivo: Conocer si las empresas incurren en costos ocultos en tiempo por actividades que no agregan valor.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bastante Considerables	10	66.67%
No es muy considerable	3	20.00%
No se supervisa el proceso	2	13.33%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 66.67% opina que es bastante considerable el tiempo dedicado a supervisar los procesos, el 20% dice que no es muy considerable mientras que el 13.33% no supervisa el proceso

Se puede observar que la mayoría de las empresas están incurriendo en costos adicionales derivados de la supervisión de los procesos en la medida que dedican mayor tiempo a supervisarlos

Si bien el 80% de las empresas cuentan con estándares escritos del proceso de ventas (resultado de la Pregunta No. 3 de la presente encuesta y el 60% tiene controles internos aplicables a los procesos de ventas (resultado de la pregunta No. 12 de la presente encuesta) el hecho que el 66.67% utiliza tiempo de supervisión considerable implica que es necesario que hagan un estudio minucioso de sus flujo gramas y manuales de procedimientos a fin de minimizar dichos tiempos. Por otra parte las empresas que no supervisan sus procesos están en alto riesgo de generar pérdidas de calidad, costos adicionales e improductividad de sus procesos pues no cuentan con mecanismos que les permitan determinar en que etapa del proceso se están dando mayores fallas.

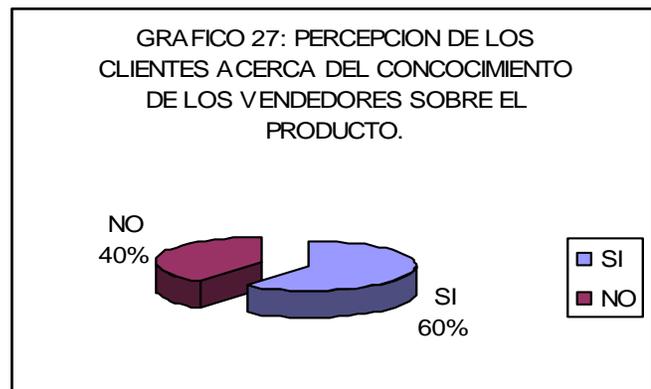
Anexo 3

CUESTIONARIO DE CLIENTES

1.- ¿Considera usted que el personal de ventas que lo atiende posee conocimiento del producto?

Objetivo: Determinar si el personal de venta, genera costos ocultos por el poco conocimiento de los productos que ofrece.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	60.00%
NO	6	40.00%
Total	15	100.00%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 60% considera que el personal de ventas tiene conocimientos de sus productos y servicios, mientras que el 40% opina lo contrario.

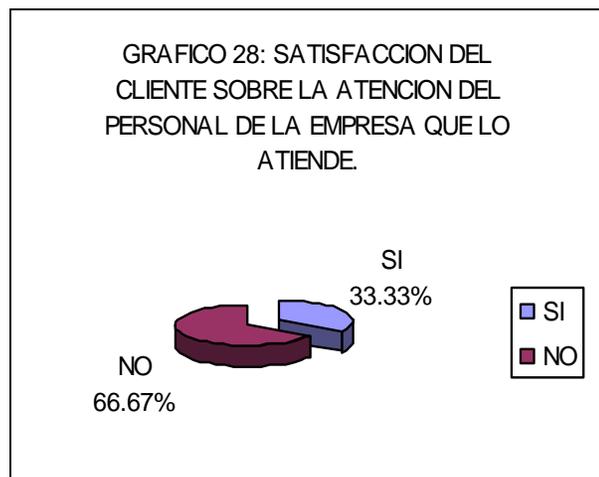
Este resultado refleja que potencialmente se podría persuadir mejor al cliente de adquirir mas y nuevos productos y servicios de la empresa proveedora , si éstas tuvieran personal

de ventas que reflejaran mayor capacidad de convencimiento al cliente, puesto que los que opinan que el personal de ventas no tiene conocimiento de los productos que distribuyen es un grupo significativamente grande, cabe destacar que al consultar a las empresas si capacitaban a los empleados relacionados con las ventas el 100% respondió que si los capacitaban por lo que se tendría que evaluar si existe desaprovechamiento de las capacitaciones brindadas.

2.- ¿Se encuentra usted satisfecho(a) con la atención que le brinda el personal de ventas y personal administrativo que lo atiende?

Objetivo: Conocer si la gestión del proceso administrativo y de ventas generan costos ocultos relacionados con la insatisfacción

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	33.33%
NO	10	66.67%
Total	15	100.00%



del cliente.

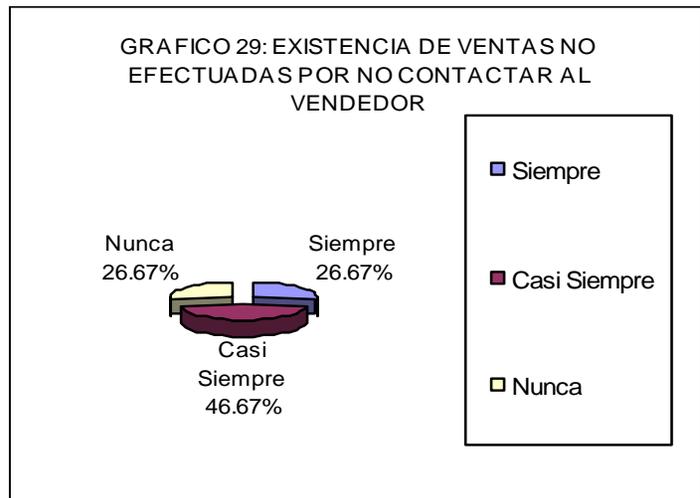
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 66.67% de los clientes manifiesta que no se encuentra satisfecho con la atención que le brinda el personal de venta y administrativo, cifra que es muy alta y alarmante, pues la insatisfacción del cliente con respecto a la atención es una de las más riesgosas, en el sentido tal que pueden representar clientes perdidos en potencia. La insatisfacción de los clientes representan uno de los más importantes factores de costos ocultos que afectan más significativamente los resultados de las empresas distribuidoras de ropa.

3. ¿Ha dejado de efectuar compras por que se le dificulta contactar al vendedor?

Objetivo: Conocer si los canales de comunicación de la organización generan costo ocultos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	26.67%
Casi Siempre	7	46.67%
Nunca	4	26.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 46.67% que es la mayoría, opina que casi siempre encuentra dificultades de contactar al vendedor, mientras que el 26.67% opina QUE SIEMPRE ha tenido dificultades y un 20% opina que nunca ha tenido dificultades para contactar al cliente

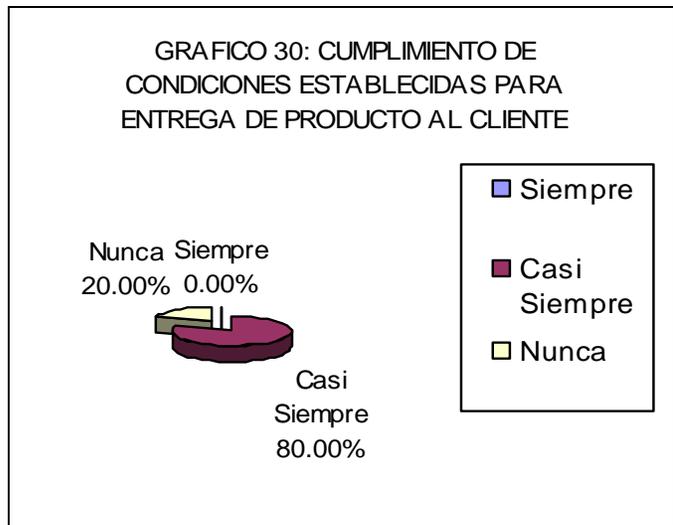
De acuerdo a lo que respondieron casi siempre tienen dificultades de contactar al vendedor por lo que se supone que las empresas tienen factores generadores de costos ocultos relacionados con procesos de comunicación. Se podría suponer que otro factor que esta dando esta deficiencia es que la carga de trabajo del área de ventas no es acorde con el numero de empleados que lo conforman, pero al analizar los resultados de la respuesta No 11 del cuestionario No. 1 en la que se

consulta la relación entre actividades y número de empleados nos damos cuenta que las empresas no consideran que haya desequilibrio entre estas variables, se debería hacer un estudio más minucioso para validar esta situación a fin de determinar si no existe un costo oculto atribuible a este factor

4. ¿Recibe la mercadería de acuerdo a las condiciones y características que usted ha solicitado?

Objetivo: Determinar si la organización cumple con los estándares de calidad en la entrega de productos.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0.00%
Casi Siempre	12	80.00%
Nunca	3	20.00%
Total	15	100.00%



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 80% de los clientes manifiestan que casi siempre recibe la mercadería de acuerdo a las

condiciones y características que se ha solicitado, mientras que el 20% manifiesta lo contrario.

Lo que significa que del 20% de ventas programadas pueden representar ventas no realizadas convertidas en devoluciones, mayor acumulamiento de capital congelado, incremento en costos de almacenajes, aumento en el rubro de transporte, y otros costos asociados que aunque son reales, cuando se incurren en ellos, la administración de las empresas no los logra identificar.

5. Como considera la publicidad y promociones en los productos que le distribuyen?

Objetivo: Determinar si los procesos relacionados de publicidad y promoción, afectan positiva o negativamente el objetivo

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Buena	1	6.67%
Regular	9	60.00%
Deficiente	3	20.00%
No se hace pub. ni prom.	2	13.33%
Total	15	100.00%



principal del proceso de ventas.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 6.67% considera buena publicidad de los productos que le distribuyen, el 60% la consideran regular, un 20% la considera deficiente. Por otra parte un 13.33% afirma no tener publicidad.

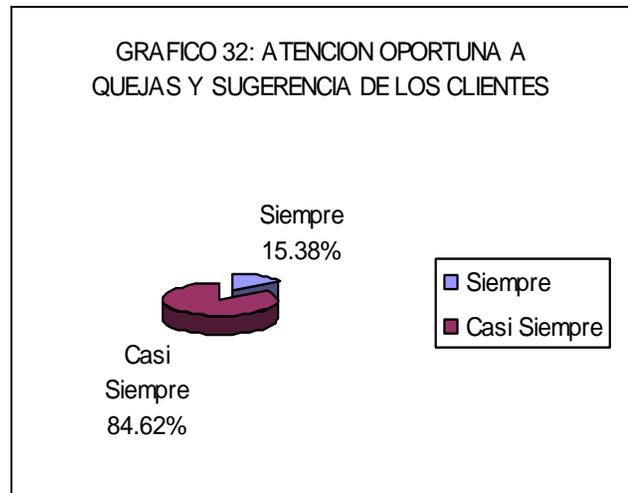
Se puede observar que en las empresas que si hacen publicidad la mayoría de los encuestados tiene una opinión no del todo favorable , puesto que la consideran regular , por lo que si esta publicidad no esta satisfaciendo plenamente al cliente, es porque posiblemente ese cliente no está vendiendo como esperaba, lo que significa menor cantidad de ventas para el distribuidor.

Por otra parte el 13.33% de las empresas no están recibiendo publicidad en sus productos por lo no están recibiendo los beneficios que esta herramienta conlleva a nivel de mercadeo, lo que en algún momento podría ocasionar cambiar a otro proveedor que si les brinde publicidad considerando esto como un costo oculto derivado de la falta de gestión de mercadeo

6. ¿La empresa que le provee el producto atiende sus sugerencias y le resuelve oportunamente sus quejas?

Objetivo: Conocer si existen factores de costos ocultos atribuibles a la falta de atención a sugerencias y problemas

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	13.33%
Casi Siempre	11	73.33%
Nunca	2	13.33%
Total	15	100.00%



planteados por el cliente.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 46.67% de los clientes manifiestan que casi siempre la empresa que le provee el producto atiende sus sugerencias y las resuelven oportunamente sus quejas, en un 26.67% las atiende sus sugerencias y le resuelve oportunamente sus quejas y en un 26.67% no les atiende sus sugerencias ni les resuelve oportunamente sus quejas.

Lo que significa que el 26.67% de las empresas que siempre atienden las sugerencias y resuelven los problemas de los clientes ganaran mayor mercado que el 46.67% de las empresas que

respondió "casi siempre", mientras que el 26.67% que respondió que nunca atienden las sugerencias y no resuelven oportunamente las quejas es posible que disminuyan su cartera de clientes en un futuro próximo.

7. ¿Considera usted que el servicio y apoyo que le brinda la empresa distribuidora es satisfactorio?

Objetivo: Conocer la opinión del cliente respecto a la satisfacción o insatisfacción respecto al servicio y apoyo por parte de la empresa distribuidora.

OPCIONES	Resultados Obtenidos	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	33.33%
NO	10	66.67%
Total	15	100.00%



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 66.67% considera que el servicio y apoyo que recibe del proveedor no es bueno mientras que el 33.33% que si es satisfactorio

De este resultado se puede concluir que a pesar que el cliente opinó a favor de la empresa en algunos de los puntos consultados, al preguntarle la satisfacción en forma general expresa una opinión desfavorable de su proveedor, esto puede ser debido a otros aspectos que no le fueron consultados al cliente pero que obviamente influyen en la opinión de esta por lo que se debería hacer énfasis en áreas como calidad de modo que se pueda mejorar la atención integral hacia los clientes de la empresa.