

Índice

Plan general	5
Índice	11
Prólogo	19
Sumario	23
I. Organización metódica de la gestión y previsión de las ventas y de los medios que se han de poner en práctica	29
Capítulo I. Organización metódica de la gestión	31
Definiciones	33
La gestión ha de ser previsor, 34. La previsión ha de ir precedida de estudios prospectivos, 34.	
Campos y límites de las tomas de decisión	37
Mecanismo de la gestión programada	41
Organización, 41.	

12	CÓMO CONTROLAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA	
	Método	45
	Los estudios a largo plazo, 45. Los estudios a medio plazo, 46. Revisión de los estudios a medio y largo plazo, 47. Los estudios a corto plazo, 47.	
	Interés de la gestión programada	49
	Ventajas psicológicas, 49. Ventajas en el plano de la dirección, 50. Ventajas en el plano del personal, 50. Ventajas en el plano de la empresa, 51.	
	Capítulo II. La prospectiva y la anticipación	53
	La prospectiva	55
	La anticipación	57
	Ensayo de anticipación en el campo económico, 59. Ensayo de anticipación empresarial, 63.	
	Capítulo III. Las previsiones	67
	Principios generales	69
	Definición y objetivo, 69. Jerarquía de la previsión, 72. Diferencias entre los estudios de previsión a cada plazo, 74.	

Previsión a largo plazo 81

Objetivo económico de la empresa, 81. Fecha de la previsión a largo plazo, 82. Lugar de la empresa en el mercado, 84. Definición de las políticas, 86. Determinación de objetivos periódicos, 89. Evolución de las estructuras, 91. Organización de la previsión a largo plazo, 92.

Previsión a medio plazo 93

Principios y objetivo, 93. Previsiones de las ventas, 94. Programación de los medios «que se han de poner en práctica», 96. Presupuestos a medio plazo, 100. Cuenta de explotación a medio plazo, 105. Balance de previsión, 106. Reiteración y revisiones, 106. Organización de la previsión a medio plazo, 107.

Previsión a corto plazo 109

Relación: Precio de coste - presupuestos - control, 109. Optimización de la rentabilidad, 112. Estudio del potencial sin utilizar, 113. Establecimiento del presupuesto a corto plazo, 114. Balances de previsión, 116. Organización de la previsión a corto plazo, 116.

II. La rentabilidad de las ventas 119

La venta 121

Capítulo IV. Análisis de los elementos que influyen en la rentabilidad 125

Estudio de las necesidades de los consumidores	127
Conocimiento del mercado actual, 127. Estudio de los mercados finales, 129. Estudio del mercado a corto plazo, 130. Aplicaciones, 130.	
Estudio del precio de venta	133
Influencia del mercado, 133. Determinación del precio de venta, 134.	
Calidad - Presentación - Distribución	137
Calidad de los productos, 137. Incidencia del coste del stock, 137. Circuitos de distribución, 138.	
Competencia y animación de ventas	141
La competencia, 141. Apelaciones de venta, 143. Eficiencia de los servicios de venta, 145. Divergencia y convergencia del interés de la empresa y de los colaboradores vendedores a comisión sobre la cifra de negocios, 146.	
Capítulo V. Estudio de la rentabilidad	147
La rentabilidad de las ventas	149
Margen unitario y rentabilidad de los productos	153
Relación volumen - margen - resultado	161

Estudios de la rentabilidad	169
---------------------------------------	-----

Rentabilidad por producto, 172. Aplicación a un caso concreto, 177. Rentabilidad a largo plazo, 181. Rentabilidad antes de la ejecución a corto plazo, 181.

Rentabilidad de los sectores de actividad y de las acciones comerciales	183
---	-----

Estudio de los pedidos mínimos rentables, 184. Estudio de los clientes pequeños con un mínimo de rentabilidad aceptable, 185. Rentabilidad de un servicio de posventa, 186. Publicidad, 187.

Estudio de los precios de venta especiales	189
--	-----

Precio límite, 189. Precio reclamo para una acción publicitaria, 192. Precio de venta de un artículo nuevo y precio de lanzamiento, 192. Precios especiales para un mercado permanente, 194.

Seguridad de la rentabilidad	195
--	-----

Índice de seguridad del volumen, 195. Índice de seguridad de los costes proporcionales, 197. Índice de seguridad de las cargas de estructura, 198.

Mejora de la rentabilidad	201
-------------------------------------	-----

Acción sobre el volumen de actividad y el margen global, 201. Acción sobre los costes proporcionales y los márgenes unitarios, 203. Acción sobre las estructuras de producción, de ventas o de administración, 204.

Casos concretos de variación de los elementos de la rentabilidad	207
<p>Tabla de rentabilidad marginal (<i>Anezo 3</i>), 207. Variación de los costes proporcionales (<i>Tabla Anezo 4</i>), 210. Variación de una carga de estructura (<i>Tabla Anezo 5</i>), 215. Variación de los costes proporcionales y de las cargas de estructura (<i>Tabla Anezo 6</i>), 217. Aumento de la rentabilidad por reducción de la cifra de negocios, 220. Lanzamiento de un artículo nuevo (<i>Tabla Anezo 7</i>), 221.</p>	
Capítulo VI. Rendimientos comerciales	225
Responsabilidad de la dirección comercial y de los servicios de venta	227
Bases del control de rendimiento de los servicios comerciales y de los servicios de venta	235
<p>Bases del control, 235. Presupuesto a medio plazo, 235. Comparación de las desviaciones y de los hechos reales, 236. Diferencia entre el volumen de producción y el volumen de venta, 236. Precio de cesión, 237. Incidencias de las prestaciones de servicio, 238. Diferencia entre el resultado de la empresa y la aportación de cobertura, 239. Incidencia, sobre los costes proporcionales, de la desviación entre los volúmenes de ventas previstos y realizados, 240. Necesidad de un método específico para el control, 240.</p>	

Presentación del presupuesto a corto plazo para los servicios comerciales y de venta 243

Principios de presentación de los presupuestos y de la contabilidad real, 243. Presentación del presupuesto a corto plazo, 244.

Determinación de los rendimientos 249

Contabilización de los gastos reales, 249. Contabilización de la cifra de negocios, 249. Elementos que debe abarcar el control de rendimientos, 250. Principio de análisis de las desviaciones, 251. Desviaciones contables sobre las aportaciones de cobertura de los centros de ventas, 252.

Análisis de las desviaciones sobre las aportaciones de cobertura de los centros de ventas . 257

Desviaciones analíticas sobre las aportaciones de cobertura de los centros de ventas, 257. Elementos que se requieren de las estadísticas de ventas, 258. Desviaciones de los márgenes globales y de las cargas de estructura de producción incorporadas al stock, 261. Desviaciones del consumo de los costes proporcionales de distribución, 262. Desviación sobre las cargas de estructura, 265. Desviaciones sobre los volúmenes y análisis de las desviaciones de margen y de los costes proporcionales de distribución, 268.

Anexo 1	271
Anexo 2	272
Anexo 3	273
Anexo 4	274
Anexo 5	275
Anexo 6	276
Anexo 7	277
Anexo 8	278
Anexo 9	280