

308917 7
20je



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA
con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**PROPUESTA DE CAMBIO DE
UN SISTEMA DE VENTA TRADICIONAL
A UN SISTEMA DE VENTA DIRECTA
EN EL MERCADO DE GALLETAS**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
EN EL AREA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :
GERARDO BUSTAMANTE HERNANDEZ
FRANCISCO LOZANO SANCHEZ

DIRECTOR DE TESIS
ING ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**
México, D.F.

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Mercado	4
1.1. Análisis de Mercado	5
1.1.1. Tamaño y potencial del Mercado	5
1.1.2. Participación de Mercado	6
1.1.3. Competencia	10
1.1.4. Cliente	11
1.1.5. Consumidor Final	11
1.2. Oferta y demanda	11
1.3. Calidad y precio	12
1.4. Oportunidades y amenazas	12
Capítulo 2. Venta Tradicional	14
2.1. Sistema de venta tradicional	15
2.1.1. Sistema general del área comercial	16
2.1.2. Sistema de equipo de vendedores	17
2.1.2.1. Variables de entrada de vendedores	17
2.1.2.2. Variables de control del gerente	18
2.2. Rendimiento del equipo de vendedores	19
2.2.1. Contribución de utilidades	20
2.2.2. Utilidades sobre los bienes administrados	20
2.2.3. Proporción entre ventas y costos	20
2.2.4. Participación en el mercado	20
2.2.5. Objetivos de mercadotecnia	20
Capítulo 3. Canal de Ventas Miscelánea	21
3.1. Comercialización actual	22
3.2. Diagrama de flujo	23
3.2.1. Visita al cliente	24
3.2.2. Registro del pedido	24
3.2.3. Autorización	25
3.2.4. Captura de pedido	25
3.2.5. Surtido	25
3.2.6. Facturación	25
3.2.7. Embarque	26
3.2.8. Entrega de producto	26
3.3. Tipos de clientes mayoristas y misceláneos	26
3.4. Condiciones de venta	27
3.4.1. Descuentos financieros	27
3.4.2. Créditos	27
3.4.3. Promociones	28
3.5. Actividades de mercadeo	28
3.6. Apoyos	28

Capítulo 4. Instalación del Sistema Distribución Directa	29
30 4.1. Definición del sistema	30
4.2. Distribución directa	31
4.3. Logística	32
4.3.1. Censos	32
4.3.2. Recorridos permanentes	33
4.3.3. Libro de ruta	34
4.3.4. Pedido sugerido	35
4.3.5. Reporte diario	35
4.4. Selección de personal y equipo	36
4.4.1. Requerimientos	36
4.4.2. Perfiles	36
4.4.3. Estructura organizacional	49
4.4.4. Equipo de reparto	50
Capítulo 5. Funcionamiento del Sistema	51
5.1. Desarrollo del sistema	52
5.1.1. Sectorizar zona de venta	52
5.1.2. Patrullamiento de zona	53
5.1.3. Localización geográfica	54
5.1.4. Recorridos permanentes	54
5.1.5. Clasificación de clientes por volumen de venta	55
5.1.6. Clasificación de clientes por giro comercial	56
5.1.7. Servicio a clientes	57
5.2. Operación del sistema	58
5.2.1. Diagrama de flujo venta directa	59
5.2.2. Procedimiento de trabajo	60
5.3. Requisitos y herramientas de apoyo	63
5.3.1. Requisitos	63
5.3.2. Herramientas de apoyo	64
5.4. Carga básica y participación por producto	65
5.4.1. Mezcla de productos	66
5.5. Planes y acciones	67
Capítulo 6. Justificación y Venta del Sistema	69
6.1. Sistema Actual	69
6.2. Sistema de venta directa	73
6.3. Importancia	77
6.4. Pasos Básicos	77
6.4.1. Contacto con el cliente	78
6.4.2. Crear el interés	78
6.4.3. Generar confianza	79
6.4.4. Venta del sistema	79
6.4.5. Generar el compromiso	79
6.5. Requisitos del Sistema	79
Conclusiones	81
Bibliografía	82

INTRODUCCION

Las actuales condiciones del mercado obligan a las organizaciones a ser más eficientes, ofreciendo a sus clientes y consumidores productos de mejor calidad a precios competitivos. La competencia por el dinero del consumidor es más feroz y encarnizada. Con mayor frecuencia vemos actividades promocionales de todo tipo orientadas a captar la preferencia de los compradores.

Por otro lado el futuro arribó de productos extranjeros alentados por las bondades del Tratado de Libre Comercio, hacen prever una lucha por el mercado no vista antes.

Considerando el panorama anteriormente descrito, los empresarios se preparan para enfrentar con éxito los nuevos retos que están por llegar.

De igual manera antes de proceder a la exposición de la presente tesis, debemos definir cuál es el objeto de estudio de la misma y el enfoque a través del cuál será analizado.

En esta tesis se pretende estudiar la mejor manera de comercializar productos como la galleta a un mínimo costo, logrando una mayor distribución y penetración de mercado, manejando una mezcla adecuada de los mismos que nos lleve a satisfacer la demanda de nuestros clientes y consumidores sin olvidar la rentabilidad de las rutas e incremento en venta.

El método utilizado para la realización de esta tesis profesional fue el de investigación bibliográfica y documental, aunado a las experiencias recabadas después de un año de trabajo en el departamento de operaciones y ventas en el mercado de galletas.

La estructura de esta tesis intenta ofrecer, en un primer plano un análisis del mercado galletero como tamaño, potencial, participación, competencia y tipo de cliente así como también las oportunidades y amenazas presentadas actualmente en esta línea de productos.

En un segundo capítulo se introduce el concepto de sistema general del área comercial, en contraposición a los enfoques tradicionales; se presentan además, los elementos que lo conforman y los objetivos del mismo en el contexto de las organizaciones.

En el tercer capítulo se presenta la manera actual de comercializar, haciendo un análisis de cada una de las funciones, mencionando los diferentes canales de distribución, las condiciones de venta, apoyos y actividades de mercadeo.

En el cuarto capítulo se define el nuevo sistema de distribución directa así como la logística y la selección de personal requerido.

En el quinto capítulo definimos los cambios que deben operar en un sistema de venta directa, haciendo un análisis detenido, de cada una de las funciones como: planeación, operación, evaluación y control. Se expone,

además, la forma en que éstas se deben realizar para la consecución de los logros organizacionales.

Finalmente en el sexto capítulo se presenta una evaluación cuantitativa y cualitativa para evaluar, especificar o predecir los resultados a obtener del sistema.

CAPITULO 1

MERCADO

MERCADO

1.1 Análisis de Mercado

1.1.1. Tamaño y potencial de mercado.

Actualmente el mercado de galletas se estima en 225,000 toneladas anuales (Expansión, Noviembre 1992) a nivel nacional.

La situación actual de la economía mexicana está en camino de la recuperación, sin embargo, en este ajuste, el poder adquisitivo se ha visto dañado, lo que ha provocado que el consumidor se vuelva más inteligente, realizando compras planeadas, buscar solo lo necesario y evitar al máximo las compras por impulso, provocando una gran reducción en la compra por consumidor.

La competencia en el mercado se ha visto con mayor agresividad en sus campañas. Nuevos jugadores en el mercado y el incremento en número de tiendas de las cadenas que actualmente operan, han aumentado la oferta, lo que ha ocasionado que servicio al cliente, eficiencia y productividad sean los puntos que hagan la diferencia.

En lo que se refiere a las empresas, la gente ha procurado tener la mejor información con lo cual se puede realizar reducción en costos, gastos y mermas, además de una mayor orientación de servicio al cliente, productividad y el buscar hacer las cosas diferente y con mejores resultados para poder tener una ventaja competitiva.

1.1.2. Participación de Mercado.

El mercado se compone mayoritariamente por marcas nacionales; en menor escala participan también marcas importadas con un nivel alto de calidad y precio.

La participación del mercado nacional por compañía en los últimos cuatro años es la siguiente:

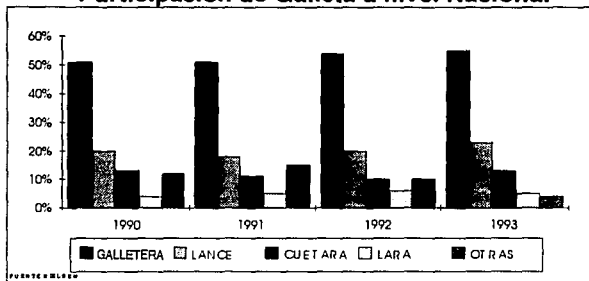
Tabla 1

PARTICIPACION DE GALLETAS NACIONAL

	1990	1991	1992	1993
GALLETERA	51%	51%	54%	55%
LANCE	20%	18%	20%	23%
CUETARA	13%	11%	10%	13%
LARA	4%	5%	6%	5%
OTRAS	12%	15%	10%	4%

Gráfica 1

Participación de Galleta a nivel Nacional



Galletera con el 55% de participación de mercado y produciendo una gran variedad de galletas dulces y saladas en diferentes presentaciones y categorías, se compara en calidad con las mejores y más reconocidas del mundo.

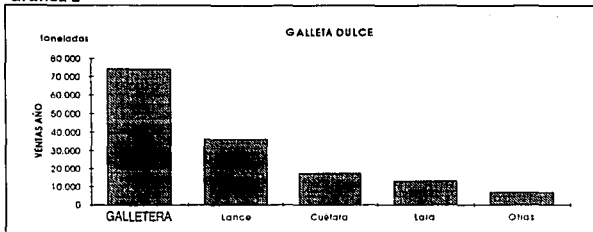
El mercado nacional posee dos importantes segmentos, donde la participación por compañía se muestra en la siguiente tabla:

tabla 2

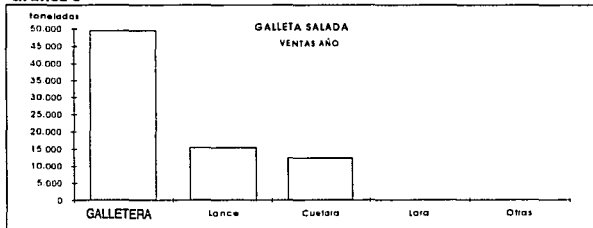
Total galleta (toneladas)

	Dulce	Salada	Total	% Participación
Galletera	74,250	49,500	123,750	55.0%
Lance	36,225	15,525	51,750	23.0%
Cuétara	17,266	12,474	29,740	13.2%
Lara	13,050		13,050	5.8%
Otras	6,750		6,750	3.0%
	147,541	77,499	225,040	100.0%

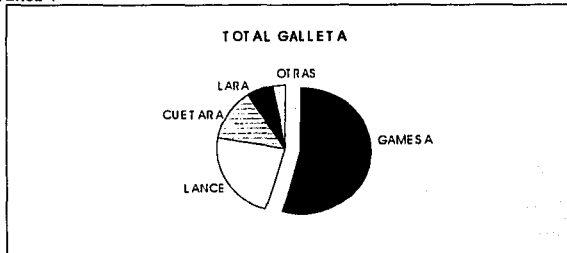
Gráfica 2



Gráfica 3



Gráfica 4

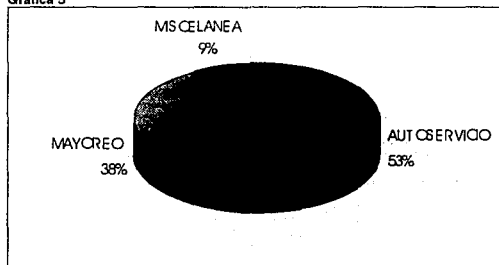


El 14.5% de la venta nacional de Galletera se tiene en el Valle de México, es decir 17,944 toneladas anuales, la importancia de los canales de distribución se muestra a continuación.

Tabla 3
Participación por canal de distribución
 (toneladas)

	% PARTICIPACION	VENTA VALLE MEXICO
Autoservicio	53	9,510
Mayoreo	38	6,819
Miscelánea	9	1,615
	100	17,944

Gráfica 5



1.1.3 Competencia

GALLETERA.- Uno de los nombres más reconocidos en México. Domina el mercado de galletas con un 55% de participación a nivel nacional, produce una gran variedad de productos innovadores y cuenta con una red de distribución y precios bajos, ventas concentradas a nivel nacional.

LANCE.- Compañía mexicana recién adquirida por NABISCO, la cual le dará gran empuje, ya que cuenta con gran variedad de productos de muy alta calidad y el respaldo de una marca internacional. Su participación en el mercado nacional es de 23% y concentra sus ventas en la zona centro y Valle de México.

CUETARA.- Compañía de capital mexicano, con una distribución semi-nacional, mantiene buena imagen, precio competitivo pero con participación del 13.2%. Su red de distribución es limitada a la zona bajo y el valle de México principalmente.

LARA.- Es una compañía que sólo participa en el segmento de la galleta dulce con un 5.8%. Concentra su distribución en el Valle de México siendo muy limitada.

OTRAS.- El crecimiento promedio anual de galletas finas es de 0.8% en los últimos 3 años, pero a partir de 1992 se espera un mayor ritmo de crecimiento a un 3% debido a la entrada de nuevas marcas tanto importadas como nacionales, sobre todo de las primeras.

1.1.4. Cliente

Galletera provee a mayoristas, cadenas de autoservicio y detallistas con más de 90 variedades de productos y ofrece todos los servicios satisfaciendo sus necesidades. La combinación de productos Galletera de alta calidad, precios competitivos y excelente servicio da al cliente ventajas considerables, ya que el mercado de galleta es muy competitivo.

1.1.5. Consumidor final.

Perfil. Para toda persona de nivel socioeconómico A, B, C y D que busque calidad, frescura y sabor en cada una de sus presentaciones.

Lugar de Compra. El lugar de compra donde generalmente se adquiere el producto son tiendas de conveniencia (misceláneas), mayoristas y cadenas de autoservicio.

Motivo de compra. Al comprar este tipo de galletas se busca simplemente satisfacer los gustos y antojos con precios accesibles.

1.2. Oferta y demanda

Oferta

Galletera controla cada aspecto del proceso de producción, desde el sembrado y cultivo de la mejor materia prima hasta el empaque de sus productos, los cuales son diseñados para atraer al consumidor y mantener en óptimas condiciones el producto.

Es importante considerar que los procesos de producción son flexibles para adaptarse a los constantes cambios que el consumidor demanda, esto

origina una ventaja competitiva para ofrecer nuevos productos, nuevos empaques y métodos de distribución de acuerdo a las necesidades del mercado.

Demanda

Los porcentajes de participación de mercado, indican claramente, la inclinación del consumidor hacia las marcas Galletera, las decisiones de compra se realizan principalmente en el punto de venta, siendo en la mayoría de las ocasiones compras por impulso.

1.3. Calidad y precio

Galletera va a la vanguardia, ya que todos los productos cuentan con los más altos niveles de calidad y están respaldados por la experiencia, tecnología, servicio y sobre todo con la aceptación del consumidor.

Mientras la economía mexicana entra en un periodo de crecimiento explosivo en los 90's, Galletera está decidida a expandir dramáticamente un liderazgo en el mercado con líneas de productos innovadores, de alta calidad y precios competitivos.

1.4 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- a) Atacar en mayor número en el punto de venta.

- b) Desarrollo de nuevos productos.
- c) Innovación en sistemas de comercialización.
- d) Diferenciación de canales

Amenazas

- a) Competidores potenciales.
- b) Productos Sustitutos.
- c) Introducción de nuevas marcas por compañías existentes.
- d) Alianzas de compañías existentes con industrias extranjeras.

Fuerzas

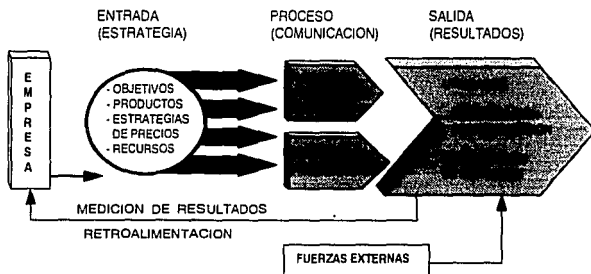
- a) Poder de negociación con compradores y proveedores debido a los volúmenes de compra y venta.
- b) Integración total de la compañía, fabricación de materia prima hasta venta al público.
- c) Conocimiento de marca por parte de los consumidores.

CAPITULO 2

VENTA TRADICIONAL

VENTA TRADICIONAL

2.1. Sistemas de venta tradicional



Dentro del área comercial, el sub-sistema de ventas es una parte fundamental en el desempeño total del sistema, las principales variables que aporta un sistema de ventas es el volumen de venta, mezcla de productos, costo de venta, calidad de visitas y gran número de variables difíciles de medir como son la utilización del presupuesto familiar, el clima, etcétera; con las cuales se tienen que sensibilizar del mercado.

2.1.1 Sistema general del área comercial

El sistema de comercialización tiene como entrada las estrategias fijadas por la empresa, que suelen ser objetivos fijados por mercadotecnia, servicios y productos que se ofrecerán, estrategia de precios y decisiones sobre recursos que se destinarán para cumplir todos los objetivos.

Después de elaborar los objetivos y cuantificar recursos, éstos deben de ser comunicados a los clientes, principalmente a través de dos canales:

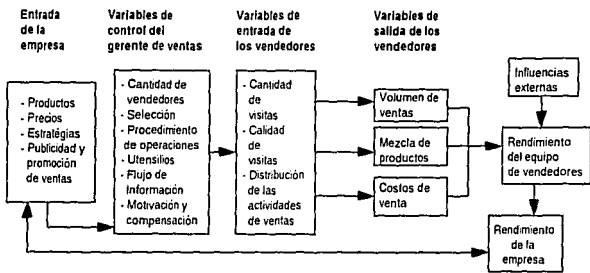
- La publicidad, incluyendo todos los medios que llegan a los posibles clientes (radio, televisión, prensa, etcétera).
- El equipo de vendedores que comunica los proyectos principalmente de persona a persona con métodos como son: la venta persuasiva y comunicación frente a frente.

La Venta Persuasiva es la habilidad de convencer y vender conceptos de mercadeo comprobados, así como la calidad y atractivo de nuestras marcas para el consumidor.

Comunicación frente a frente: Es un sistema o guía que permitirá el obtener franqueza o sinceridad acerca de las cosas o problemas de las cuales se estén hablando, para llegar a un punto que permitirá una interpretación adecuada de una idea o un concepto.

Por último la medición de la salida es esencial para la empresa, generalmente es medida en términos de utilidad sobre la inversión y/o crecimiento de la empresa.

2.1.2 Sistema de equipo de vendedores



En este sistema es importante hacer un análisis de las actividades de venta para en caso de no obtener los resultados deseados, poder identificar las causas de cualquier problema.

2.1.2.1 Variables de entrada de vendedores

- La *cantidad de visitas* de venta. Cada vendedor puede verse motivado a realizar más visitas por semana, o la empresa incrementar sus visitas aumentando el número de vendedores, este tipo de decisiones afectará el volumen de ventas o de manera adversa incrementar los costos de venta, si las visitas adicionales no son redituables.
- La *calidad de las visitas* de ventas. La calidad de las visitas es evaluada en alcanzar un objetivo específico, como puede ser: el de visita por pedido,

ventas o utilidades, conversaciones e información. Los siguientes elementos indican una visita con calidad

- El contenido informativo de la visita.
- La eficacia de la visita como acto de comunicación.
- Los aspectos interpersonales de la visita.

La calidad de la visita influye directamente en el volumen total de la mezcla de productos y los costos de la venta.

- La distribución de las *actividades de venta*. La obtención de resultados debe estar basada en una planeación adecuada de la frecuencia de visita a clientes. Esta frecuencia debe de considerar el tipo del cliente, ya sea grande, mediano o pequeño, la situación geográfica, rentabilidad de los productos que compra, etcétera.

2.1.2.2. **Variables de control del gerente**

- *Número de vendedores*. Este tipo de decisión es en base a la cantidad de visitas que requiere la empresa, tomando en cuenta la calidad de las visitas y el número de clientes que se espera atender.
- *Selección de vendedores*. Se busca principalmente mejorar la calidad de visitas, la eficacia de la comunicación y las relaciones interpersonales.
- *Capacitación*. La cantidad y calidad de visitas junto con las actividades de venta se ven afectadas, ya que en este punto se deben de tomar las

siguientes decisiones: amplitud de la zona, rutas, administración del tiempo, conocimientos del producto, operaciones con clientes, capacidad para ventas, comunicaciones, atención al escuchar, presentaciones para grupo, programas de sensibilidad y planificación del mercado.

- *Procedimiento estándar de operaciones.* Se debe dar organización al cuerpo de vendedores, planificación de visitas, poner en práctica la amplitud de zona y rutas.
- *Utensilios (instrumentos de venta).* Se debe de proporcionar material visual para el apoyo en venta de equipo que reduzca el tiempo de visita como son: calculadora, formatos preestablecidos de venta, pedidos, hojas de registro.
- *Flujo de información.* Estatus de los pedidos de clientes y condiciones del mercado. Actividades de la competencia, cumplimiento de los objetivos de venta y visitas, etcétera.
- *Motivación.* Incentivos económicos, concursos, reconocimiento, oportunidades para la superación personal, promociones.

2.2. Rendimiento del equipo de vendedores.

El sistema de ventas se ve afectado por factores que no son controlados en su totalidad por el equipo de vendedores, por lo tanto, establecer índices para medir el rendimiento de los vendedores es muy difícil, sin embargo existen algunos que en la venta tradicional se usan con frecuencia, se mencionan cinco medidas posibles:

- 2.2.1. *Contribución de las utilidades.* Se debe hacer un análisis del impacto que tiene el costo de ventas en el precio de venta de los productos y el impacto en utilidades que tiene el departamento de ventas.
- 2.2.2. *Utilidades sobre los bienes administrados.* Si los gastos de ventas, como sueldos, viajes y gastos de representación son restados de las utilidades brutas sobre el volumen de ventas, el resultado representa las utilidades sobre inversión.
- 2.2.3. *Proporción entre ventas y costos.* Es la relación de los gastos de venta divididos entre el volumen de ventas.
- 2.2.4. *Participación en el mercado.* Esta medida se ve afectada por otras variables además de la productividad del departamento de ventas. Sin embargo, variables como precio, publicidad, calidad del producto y actividades de la competencia se mantienen constantes, un aumento en la participación de mercado podría considerarse un aumento en la productividad de los vendedores.
- 2.2.5. *Obtención de los objetivos de mercadotecnia de la empresa.* Esta es una evaluación en base al rendimiento deseado, lo cual permite evaluar al vendedor de acuerdo a la empresa y no en base a empresas de la misma industria.

CAPITULO 3

CANAL DE VENTAS MISCELANEA

CANAL DE VENTAS MISCELANEA

3.1. Comercialización actual

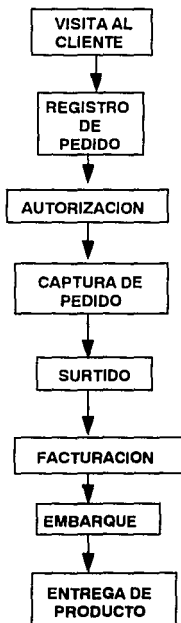
Dentro de este canal se encuentran los negocios que regularmente son atendidos por el dueño, la característica principal es el comercializar los productos a través de un mostrador.

Actualmente la estructura para este canal está conformada por 30 rutas o zonas de venta representadas por un Gerente de Ventas; con la cual tenemos una participación de mercado de un 15%, es decir alrededor de 2,500 clientes activos.

Cada representante dentro de un recorrido de ventas tiene un total de 300 clientes con una frecuencia de visita semanal de 15 clientes diarios aproximadamente. Dentro de las condiciones comerciales, que se tienen en todas sus categorías de productos, es el manejar línea de crédito a cualquier tipo de establecimiento, fijando un plazo de 8 hasta 15 días y ofreciendo un descuento financiero de un 2% por pronto pago, además de ofrecer promociones en especie o descuentos en factura por escala de compra.

3.2. Diagrama de flujo.

Sistema de Venta



3.2.1. Visita al cliente

- La visita que realiza el representante de ventas va de acuerdo a un recorrido permanente donde se señala la frecuencia y el día de visita a determinados clientes.
- En la visita el representante checará inventarios y exhibiciones encontrados en la tienda para poder ajustar su pedido sugerido previamente planeado de acuerdo a desplazamientos del cliente.
- Presentará al cliente el pedido sugerido ajustado para poder cerrar la venta de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Una vez estando de acuerdo con las cantidades que se mandarían se registrará la venta en la carpeta de recorrido para obtener el historial en cuanto a venta y desplazamientos de cada uno de los clientes.
- Después de registrar la venta del día procede a cobrar factura, pendiente del pedido anterior, finalizando con actividades de reventa como son:
 - a) Primera posición
 - b) Verificar precios
 - c) Exhibiciones adicionales.

3.2.2. Registro del pedido

- Se registrarán los pedidos recibidos en la hoja de control, por servicio a cliente.
- Se verifican los datos del cliente como Razón Social, dirección y número de cliente asignado por la compañía.
- Se clasifican los pedidos en base a volumen de venta para ser surtidos por el centro de distribución o por la planta.

3.2.3 Autorización

- Los pedidos registrados son enviados al departamento de crédito y cobranza para su validación.
- Se revisa línea de crédito para detectar sobregiros por parte del cliente.
- Los pedidos que cumplan con estos requisitos son transmitidos al área de sistemas, donde procederá la captura y así poder surtirlos.
- Los pedidos que por alguna razón no son autorizados son rechazados y hasta que no se normalice su situación podrán ser activados.

3.2.4. Captura de pedidos

- Se capturan las cantidades negociadas con el cliente.
- Se generán archivos de transmisión, tomando en cuenta de dónde serán distribuidos (Planta o centro de distribución).
- Se envían a la línea de surtido.

3.2.5. Surtido

- Se surten los pedidos en base a la existencia de la bodega, las cantidades y variedades serán de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- La manera de estibar el producto es de acuerdo a patrones para proteger el producto y llegue al consumidor en óptimas condiciones.

3.2.6 Facturación.

- Dependiendo de lo surtido por la bodega, se procede a capturar las cantidades para poder así emitir la factura correspondiente.

- Una vez teniendo la factura se acompañará de la guía de reparto para poder entregar de manera oportuna de acuerdo a zonas geográficas o zonas de venta.

3.2.7. Embarque.

- En esta área lo que se busca es tener una mayor rentabilidad en kilos desplazados por distancias recorridas.
- Se calcula la capacidad de reparto en base a los volúmenes y unidades disponibles.
- Se seleccionan pedidos de acuerdo a número de tarimas para que la entrega sea ágil y oportuna.

3.2.8. Entrega de producto

- Se cuenta con personal calificado para la entrega de producto a tiendas.
- Se verifica que la facturación coincida con las cantidades y variedades solicitadas por el cliente.
- Finalmente se recaba la firma del cliente, quedando satisfecho de la negociación realizada con nuestro representante de ventas.

3.3. Tipos de clientes mayoristas y misceláneos

- Autoservicios

En este canal se encuentran los grandes grupos de Cadenas de Supermercados, teniendo como enfoque principal el ofrecer suficiente mercancía en sus diferentes líneas. Lográndolo bajo un esquema de desarrollo y ambientación de tiendas, respondiendo a las necesidades del

consumidor a través del diseño de interiores, exteriores, arquitectura, comunicación visual y sistema integral de computación.

- **Mayoreo**

En este canal se ubican grandes negocios con sistema de bodegas. El mayorista se enfoca oficialmente a intermediarios, a dueños de negocios medianos y pequeños. Su línea de productos es más especializada y dirigida.

- **Miscelánea**

Dentro de este canal se encuentran los negocios que regularmente son atendidos por el dueño, la característica principal es de comercializar los productos a través de un mostrador. Los principales ejemplos son los estanquillos, changarros y tiendas de detalle.

3.4. Condiciones de venta

3.4.1. Descuentos financieros

- Descuentos en base a volumen para otorgar mayores ganancias al cliente y poder soportar distribución.
- Descuentos de pronto pago para dar incentivos al cliente a llevar bien sus créditos y recuperación de cartera.

3.4.2. Créditos

- Se da un lapso de tiempo para que el cliente recupere parte de la inversión realizada (plazo de 8 a 15 días).

3.4.3 Promociones

- Se otorga mercancía sin cargo con el objeto de transmitir estos descuentos al consumidor.
- Concursos a los vendedores de demostrador.
- Introducción de nuevos productos.
- Incentivos por crecimiento en volumen.

3.5. Actividades de Mercadeo

- Servicio de promoteo
- Vendedoras de piso o demostradoras
- Exhibidores, material publicitario en el punto de venta e indicadores de precio
- Mantas y volantes informativos.
- Eventos especiales.

3.6. Apoyos

- Medios informativos
 - a) Televisión
 - b) Radio
 - c) Prensa
 - d) Revistas

CAPITULO 4

INSTALACION DEL SISTEMA DE DISTRIBUCION DIRECTA

Instalación del sistema Distribución directa

4.1. Definición del sistema

Objetivo.- El objetivo de diferenciar fuerzas de ventas y distribución a través del sistema venta-directa, es el de lograr mayor volumen y mejor mezcla de productos en ambas fuerzas de venta, los costos relativos deberán arrojar una diferencia positiva en lo que se refiere a mezcla de productos y volumen de ventas de productos de especialidad.

Las actividades cuyo desarrollo se aceleraría en función de lo anterior son:

- Utilización y control del canal de distribución directa (miscelánea) y canales especializados.
- Manejo más intensivo de artículos con precio fuera de control o que tiendan a ello, lo cual permitirá mejores utilidades.
- Uso de sistemas de venta por fijación de metas a cada unidad de control.
- Segmentación de mercados.
- Obtener participaciones de mercado importantes en categorías seleccionadas.

Para obtener los objetivos anteriores será necesario contar con supervisión intensiva propia del sistema, así como entrenamiento a vendedores y mercadeo en el punto de venta.

Como obtener los objetivos.-

- Las ventas realizadas a través de este sistema serán de contado.

- No se otorgarán descuentos.
- Se venderán sólo los productos seleccionados.
- Deberá hacerse liquidación diaria de la venta de cada unidad.
- No deberá hacerse ventas de mayoreo a través de las unidades.
- Por ningún motivo las unidades deberán dejar de salir a vender diariamente.
- Se utilizarán exhibidores como complemento del sistema de ventas, y se llevará un control de los mismos (contrato de comodato).
- No se aceptarán devoluciones por causas imputables al cliente, toda posible devolución deberá ser analizada por supervisores y jefes de venta antes de ser autorizada.

Para qué.- Para lograr los objetivos de crecimiento y cobertura de acuerdo al plan propuesto.

4.2. Distribución Directa

En el negocio de productos alimenticios, Galletera contará con el canal de distribución directa (miscelánea) para llegar a todos los establecimientos y lograr que nuestros productos los encuentre el consumidor final en cualquier punto de venta.

Este canal de distribución es de gran interés para Galletera y eso se explica en los siguientes puntos:

1. Se trabaja hacia la cobertura total de los clientes existentes.
2. Se visita al cliente con mercancía a bordo para su venta inmediata.

3. Se garantiza la frescura del producto.
4. Se contrarresta directamente la competencia.
5. Se gana participación de mercado en el campo.
6. Se obtienen y mejoran los espacios de exhibición.
7. Se asegura la exhibición de nuestros productos.
8. Se mejora la mezcla (mix) de productos.
9. Se vende de contado.
10. Se opera con rentabilidad.

4.3. Logística

4.3.1. Censos.

Objetivo: Facilitar la detección de zonas de oportunidad para la apertura de clientes, al identificar áreas geográficas sin cobertura y poder seleccionar a los clientes que hacen rentable la operación, así como también obtener el potencial del territorio de cada una de las zonas de venta a través de conocer el número real de clientes activos, el objetivo anual de compras de cada uno de ellos y sus giros comerciales.

Beneficios.

1. Conocer el número de visitas totales necesarias para la cobertura de la zona y apoyar el cumplimiento de objetivos de servicio a clientes y productividad

2. Ayuda a definir la cantidad de representantes de ventas en cada una de las zonas de venta.
3. Ayuda a la definición de zonas de venta balanceadas (número de clientes, ventas, kilometraje, etcétera).
4. Nos apoya a distribuir las cuotas sobre bases reales de volumen de compra.
5. Con los censos se definen los recorridos permanentes y se elaboran libros de ruta.

4.3.2. Recorridos Permanentes.

Objetivo: Asegurar la productividad en el servicio y lograr un alto grado de efectividad y rentabilidad en cada zona de venta a través de tener la localización, frecuencia y secuencia óptima y lógica de visita a clientes.

Beneficios:

1. Indica el número de visitas totales necesarias para la cobertura de la zona y apoya el cumplimiento de objetivos.
2. La operación en distribución tenderá a estandarizarse debido a la continuidad del servicio. Mejora el cálculo de niveles de inventario y mantendrá un lay-out adecuado en bodega.
3. Mejoramos la labor del representante ya que en el recorrido se considera una jornada normal de trabajo con una frecuencia y secuencia de visitas adecuada.
4. Asegura el servicio y atención a los clientes con los que lograremos permanencia en el mercado.
5. El respetar lo da confianza recíproca con el cliente y favorece las buenas relaciones, mejora la imagen de la compra.

6. Nos facilita a detectar zonas blancas (áreas geográficas sin atención por parte de nuestra fuerza de ventas) y clientes nuevos a través de mapas.

4.3.3. Libro de ruta

Objetivo: Lograr que los representantes sean más efectivos con los clientes y capitalicen las oportunidades que se presentan a través del conocimiento de los desplazamientos y ventas de los productos manejados por cliente y por visita.

Beneficios:

1. Permite conocer a detalle el negocio del cliente en los productos y/o marcas de la compañía, con lo que se puede dar un apoyo más profesional y efectivo a los clientes.
2. Es la herramienta fundamental para el apoyo de planeamientos de venta y así evitar pérdida de tiempo en el negocio y sacar el mejor provecho de una negociación.
3. Nos permite conocer cómo se distribuyen nuestros productos en el mercado y poder vigilar el crecimiento de los clientes.
4. Da información para pronósticos y objetivos específicos por cliente.
5. El vendedor puede determinar la cantidad adecuada a vender cubriendo las necesidades del cliente hasta la próxima visita.
6. Seguimiento al comportamiento de volúmenes de productos colocados por medio de oferta o promociones.
7. Es la herramienta que utiliza el supervisor de ventas para conocer la situación de cada cliente y la labor de venta del representante.

4.3.4. Pedido sugerido

Objetivo: Efectuar un solo cierre de ventas con las cantidades planeadas de acuerdo a los consumos. Impulsar todos los productos, especialmente los de alto margen.

Beneficios:

1. El representante tendrá control sobre la negociación de venta, lograr la venta en un solo cierre, manipulando así el mercado de acuerdo a nuestros objetivos.
2. Efectividad y simplificación de la decisión de compra del cliente. El buen uso lleva al cliente a depositarnos toda su confianza.
3. Evita desbalancear el mercado al seguir sólo con las cantidades que el cliente es capaz de desplazar.
4. Nos ayuda a lograr penetración de marcas nuevas rápidamente.

4.3.5. Reporte Diario

Objetivo: Tener un control diario de los resultados de las actividades que realizan los representantes. Conocer los avances contra objetivos fijados y conocer la productividad del representante de ventas.

Beneficios

1. Es un control para la toma de decisiones del representante y supervisor de ventas.
2. Ayuda a tener una visión general de la actuación del agente de ventas y del servicio que se le está dando al cliente.

3. Será una guía del representante al cubrimiento de sus cuotas, con el podemos medir la productividad diaria y las presentaciones promedio de variedades por pedido.

4.4. Selección de personal y equipo

4.4.1. Requerimientos

Para el buen funcionamiento de este sistema de venta se requiere de una selección de personal acorde al perfil que se pretende desarrollar siendo su función principal la de vigilar y regular el cumplimiento de normas, planes y objetivos que establezca la compañía.

4.4.2. Perfiles

4.2.2.1. Vendedor Repartidor

Puesto: **VENDEDOR- REPARTIDOR**
Area: Ventas
Reportar a: Supervisor de ventas directas
Supervisar a:

Función básica:

Impulsar, promover y desarrollar la función de ventas en tiendas de abarrotes, misceláneas y detallistas comprendidas en la zona que le sea asignada, con producto a bordo de ruta. Definir con su jefe inmediato las presentaciones y líneas de productos que manejará para realizar dichas actividades.

Funciones principales:

- Definir con el supervisor de ventas los objetivos, políticas y procedimientos que regirán sus actividades.
- Definir con su jefe inmediato las líneas de productos y presentaciones que manejará para desarrollar la función de ventas.

- Solicitar al jefe de distribución la carga de los productos en su unidad de reparto, determinando las cantidades de acuerdo a su mejor apreciación y al análisis de estadística de ventas de los clientes.
- Formular la programación de visitas y preparar los itinerarios diarios, de acuerdo a las rutas establecidas.
- Visitar a los clientes de acuerdo al itinerario y evaluar las existencias que tengan, promoviendo de acuerdo a esto la venta de los productos.
- Elaborar los pedidos que le sean solicitados por los clientes, descargar y entregar los productos que le fueron solicitados y efectuar la cobranza correspondiente.
- Llevar y mantener actualizadas las estadísticas de ventas de sus clientes, evaluándolas periódicamente para tomar las medidas necesarias en desviaciones con respecto a sus metas u objetivos.
- Elaborar y presentar diariamente el supervisor de ventas un reporte de visitas y ventas efectuadas, e informar de problemas y reclamaciones detectadas.
- Impulsar en forma especial aquellos productos que se encuentren por debajo de sus objetivos de ventas y a los que el supervisor les asigne una mayor prioridad.
- Consejar a los clientes sobre la importancia de la buena exhibición de los productos, asegurando con esto la obtención de los mejores lugares de exhibición en el punto de venta.
- Colocar material publicitario y proporcionar exhibidores metálicos constantemente con los clientes, seleccionando los mejores espacios y lugares en el punto de venta.

- Atender las reclamaciones y observaciones que los clientes le hagan durante su ruta y tomar las acciones correctivas que permitan seguir con una relación comercial cordial.
- Investigar y mantenerse enterado sobre actividades de la competencia y las condiciones actuales del mercado, informando a su jefe inmediato las principales observaciones al respecto.
- Localizar y desarrollar en el transcurso de la ruta clientes nuevos y potenciales que le permitan incrementar su volumen de ventas y asegurar así una mayor penetración de mercado.
- Comunicar oportunamente a sus clientes al existir cambios en los precios de los productos, y sugerir los precios de reventa que le permitan su competitividad en el mercado.
- Realizar la liquidación en Caja de los valores correspondientes a las ventas efectuadas durante su ruta, y reportar al Encargado de liquidación esta acción, diariamente.
- Solicitar el apoyo del supervisor de ventas en el trato con clientes para la solución de problemas especiales que por su situación así lo ameriten.
- Analizar los resultados de ventas obtenidos con los clientes a su cargo periódicamente con el supervisor de ventas, y decidir medidas correctivas que permitan la consecución de sus objetivos trazados.
- Promover la buena imagen de Galletera y una buena relación personal con los clientes, procurando con ello identificarse con sus necesidades y poder servirlos.

Perfil del Puesto:

Puesto:	VENDEDOR-REPARTIDOR
Edad:	24 - 30 Años
Estado Civil:	Casado (preferentemente)

Sexo:	Masculino
Requiere viajar:	No
Preparación académica:	- Secundaria - Preparatoria (deseable) - Estudios comerciales (deseable)
Experiencia:	- 1 a 2 años en puestos similares - Ventas de productos alimenticios - Exhibición de productos con detallistas. - Sistemas de venta con producto a bordo.
Habilidades Requeridas:	- Conocimiento físico de la plaza - Manejo de vehículo - Control administrativo y organización - Relaciones interpersonales - Persuasión y dinamismo - Creatividad e iniciativa - Comunicación verbal
Areas en las que debe tener interés:	- Ventas

4.4.2.2 Supervisor de Ventas Directas

Puesto.	SUPERVISOR DE VENTAS DIRECTAS
Area:	Ventas
Reporta a:	Gerente de Ventas
Supervisa a:	Vendedor-repartidor

Función básica:

1. Administrativas.

- Analizar y reestructurar las rutas para su máximo rendimiento.

- Comunicar la efectividad lograda con las promociones y campañas publicitarias.
- Realizar los trámites para agilizar la salida de los vendedores por la mañana.
- Tener actualizados los reportes, censo de clientes y expedientes de sus vendedores.

2. Supervisión

- Dirigir las actividades de sus vendedores
- Comunicar a sus vendedores las estrategias y disposiciones de la Gerencia.
- Realizar juntas periódicas con sus vendedores para efectuar intercambios de ideas, problemas y cumplimiento de objetivos.
- Acompañar en ruta a sus vendedores.
- Asegurarse que en los clientes se tenga la mejor imagen de Galletera.
- Detectar clientes potenciales.
- Verificar que se atiendan correctamente todos los clientes de su zona (checando que el vendedor realice los pasos básicos de la venta).
- Asegurarse el correcto uso y llenado del libro de ruta.
- Luchar porque el vendedor obtenga los lugares preferentes de exhibición.
- Cubrir las ausencias de sus vendedores.
- Impulsar la venta de productos nuevos y de difícil desplazamiento.
- Conocer toda su zona.

- Revisar la presentación tanto del vendedor como de la unidad de reparto.
- Hacer auditorías a sus vendedores para evitar hábitos negativos en ellos.

3. Entrenamiento

- Realizar entrenamiento práctico en ruta tanto a vendedores nuevos como a los antiguos.
- Entrenar a los nuevos elementos a fin de que sean los elementos que se requieren.

Actividades Diarias:

- Revisar la llegada y presentación de sus vendedores.
- Tomar lista de asistencia
- Revisar la labor de venta de sus vendedores.
- Llevar el control de combustibles

Actividades periódicas:

- Realizar entrenamiento a nuevos y antiguos vendedores
- Supervisar en ruta a los vendedores y elaborar su informe de supervisión.
- Efectuar auditorías a los vendedores tanto de valores, inventario físico, así como de la unidad a su cargo.

Actividades Semanales.

- Elaborar la estadística de venta por vendedores.
- Elaborar el control de ventas

- Revisar el plan de trabajo de la próxima semana.
- Realizar junta con sus vendedores.

Actividades mensuales:

- Elaborar el plan de trabajo mensual.
- Realizar la información de ventas del mes del vendedor para informar a la Gerencia y para el pago de comisiones.

- Mantener y revisar el censo de clientes.

• **Actividades esporádicas:**

- Asistir a juntas y seminarios.
- Mantener al corriente la historia laboral de sus vendedores.
- Reclutamiento y selección de nuevos vendedores.
- Cubrir rutas vacantes.

Perfil del Puesto

Puesto:	SUPERVISOR DE VENTAS DIRECTAS.
Edad:	26 - 35 años
Estado civil:	Casado (preferentemente)
Sexo:	Masculino
Requiere viajar:	No
Preparación Académica:	- Carrera técnica abierta - Estudios Comerciales - Carrera profesional (deseable)

Experiencia:	- 2 a 4 años en puestos similares - Ventas de productos alimenticios - Conocimiento de sistemas de ventas con producto a bordo
Habilidades requeridas:	- Ventas al detalle. - Manejo de personal - Integrador de equipos de trabajo - Liderazgo. - Relaciones interpersonales - Planeación y organización - Conocimiento físico de la plaza - Comunicación verbal - Dinamismo y creatividad
Areas en las que debe tener interés:	- Ventas - Administración de recursos humanos - Distribución

4.4.2.3 **Secretaría de Gerencia**

Puesto:	Secretaría Gerencia
Area:	Ventas
Reporta a:	Gerente de Ventas
Supervisar a:	-

Función Básica:

Atender a las personas que soliciten información o tratar asuntos diversos y comunicarlos al personal Indicado. Recibir y realizar llamadas telefónicas, así como de recibir y transmitir mensajes a través del Telex que le sean solicitados por el personal de Ventas.

Funciones Principales:

- Definir con el Gerente de ventas las políticas y procedimientos que normarán sus actividades en el desempeño de su cargo.
- Recibir llamadas telefónicas y establecer la comunicación con las personas requeridas.

- Realizar las llamadas telefónicas que le sean solicitadas por el personal de Ventas. Requerir autorización previa en llamadas de larga distancia.
- Controlar y registrar todas las llamadas de larga distancia que se efectúen, verificándolas contra los recibos mensuales de Teléfonos, reportando a su Jefe inmediato cualquier diferencia que se detecte.
- Tomar recados telefónicos y comunicarlos oportunamente a la persona correspondiente.
- Atender a las personas que se presenten en el departamento, comunicándolas y dirigiéndolas con la persona indicada.
- Elaborar y entregar a proveedores vales de revisión de facturas, verificando que éstas cuenten al presentarlas con todos los requisitos establecidos y canalizarlas al área de contabilidad para su trámite.
- Realizar trabajos secretariales que eventualmente le sean solicitados por su jefe inmediato.
- Informar y entregar a la persona correspondiente los mensajes que sean recibidos por medio de Telex, así como transmitir a través de éste los que le sean solicitados.
- Hacer buen uso del Telex y reportar a su jefe inmediato cualquier falla que se presente en la operación del mismo.
- Elaborar, canalizar y tramitar los pedidos que le soliciten las personas que se presenten, llevando un registro y control de las ventas realizadas.
- Recibir y distribuir la correspondencia que llegue al centro de Distribución
- Realizar cualquier otra actividad que le sea solicitada o asignada por su jefe inmediato.

Perfil del puesto

Puesto:	Secretaria de Gerencia
Edad:	18 - 30 años
Estado Civil	-
Sexo:	Femenino
Requiere Viajar:	No
Preparación académica	- Preparatoria - Estudios de Secretaría - Estudios Comerciales
Experiencia	- 1 año en puestos similares - Operación y manejo de Telex

- Habilidades requeridas:
- Operación y manejo de conmutador telefónico.
 - Comunicación verbal y escrita
 - Relaciones interpersonales
 - Organización y coordinación

4.4.2.4 Asistente de Gerencia

Puesto: **Asistente de Gerencia**
Area: Gerencia de Ventas
Reporta a: Gerente de Ventas

Función básica:

Planear y desarrollar con la gerencia de Ventas las actividades y estrategias de comercialización más indicadas para los diferentes canales de distribución, de acuerdo a las condiciones del mercado, para cumplir con los objetivos y pronósticos de Ventas trazados para la zona de influencia de la región de Ventas. Supervisar que se le brinde un buen servicio al cliente, así como que se efectúe la cobranza de acuerdo a las políticas establecidas.

Funciones Principales:

- Definir conjuntamente con la Gerencia de Ventas, las políticas y procedimientos que normarán las actividades de su área.
- Definir con la Gerencia los objetivos de Ventas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, de cada línea de producto que se maneja.
- Definir y establecer los objetivos de Ventas para cada uno de los Supervisores de Ventas, comunicando esto a los responsables. Supervisando que se cumplan mediante reuniones con los Supervisores.
- Estructurar y proponer el pronóstico de Ventas anual, incluyendo su composición por clientes y mezcla de productos.
- Determinar en conjunto los Supervisores de Ventas, las estrategias y cursos de acción más adecuados para cumplir con los objetivos trazados.
- Apoyar a los supervisores de Ventas en el cumplimiento de sus objetivos de Ventas, a través de la administración de los recursos de que se dispone, dentro de las políticas de Venta y Distribución establecidos por la empresa.

- Realizar reuniones periódicas con el personal subordinado para conocer y evaluar sus resultados y tomar las acciones correctivas necesarias.
- Apoyar a los Supervisores en el trato con clientes y prospectos especiales, para negociar ventas por su magnitud o relevancia requieran su participación directa.
- Coordinar las actividades de promoción y publicidad, tendientes a ayudar la realización de ventas.
- Supervisar se atiendan las reclamaciones de clientes en cuanto a problemas de calidad, faltantes, fechas de entrega, etcétera.
- Coordinar con el Jefe administrativo, la agilización de los sistemas y procedimientos administrativos en el proceso de control de los pedidos.
- Vigilar el desarrollo de la fuerza de ventas, analizar posibilidades de éxito para alcanzar objetivos y mantener un seguimiento adecuado de ventas para poder tomar decisiones oportunas.
- Mantener informada a la Gerencia de Ventas sobre el nivel de cumplimiento de objetivos y de comportamiento, competencia y penetración de mercado, así como de problemas que por sus características requieran de su intervención.

Perfil del Puesto

Puesto:	Asistente de Gerencia
Edad:	23 - 30 años
Estado Civil:	-
Sexo:	Indistinto
Requiere viajar:	Si
Preparación Académica:	- Licenciado en Mercadotecnia - Licenciado en Administración de Ventas - Ingeniería
Idiomas:	Inglés.
Experiencia:	- Ventas: Centro de distribución de ventas Red de distribución de entregas.
Habilidades Requeridas:	- Planeación y organización - Liderazgo - Manejo de personal - Integrador y desarrollador de equipos de trabajo.

- Manejo de sistemas de información
 - Relaciones interpersonales
 - Creatividad y dinamismo
 - Análisis de problemas y toma de decisiones
 - Conocimiento físico de la región
 - Negociación y persuasión
 - Ventas
 - Administración
 - Distribución
- Áreas en las que debe tener interés:**

4.4.2.5 Gerente de Ventas

Puesto:	Gerente de Ventas
Área:	Ventas
Reporta a:	Dirección de Ventas
Supervisa:	Estructura de ventas.

Función Básica:

Dirigir, coordinar y controlar las actividades y funciones operativas tales como administración, ventas, distribución y personal, procurando tener la mejor utilización de los equipos, instalaciones y recursos humanos disponibles, de tal forma que se cumpla con oportunidad y eficiencia con los objetivos de ventas y operación establecidos por la Dirección de Ventas, actuando dentro de las políticas, estrategias y controles enmarcados por las mismas.

Funciones Principales:

- Definir en conjunto con la Dirección de Ventas las políticas, procedimientos, alcances y limitaciones de las áreas y funciones bajo su responsabilidad.
- Definir los objetivos de ventas para las distintas líneas y tipos de productos a corto, mediano y largo plazo.
- Supervisar el estado de liquidaciones, cobranza y saldos vencidos, vigilando que éstas se mantengan dentro de los límites establecidos. Tomar las medidas necesarias para recuperar la cartera vencida.
- Estructurar en conjunto con los supervisores de venta el pronóstico anual de ventas incluyendo su composición por clientes y mezcla de productos.

- Planear y desarrollar las actividades y estrategias de comercialización para el cumplimiento de pronósticos y objetivos establecidos.
- Vigilar las políticas de precios, descuentos y promociones establecidas.
- Sugerir cambios a éstas de acuerdo a las condiciones de mercado.
- Supervisar y verificar la adecuada rotación de existencias de productos en el almacén de acuerdo a la antigüedad y políticas establecidas.
- Supervisar que el surtido y embarque de los productos a clientes se realicen con la mayor agilidad posible, utilizando al máximo la capacidad de carga de los vehículos de distribución.

Perfil del Puesto

Puesto:	Gerente de ventas
Edad:	30 a 40 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino
Requiere Viajar:	Si
Preparación Académica:	Lic. Mercadotecnia Lic. Administración de Empresas
Idiomas:	Inglés
Experiencia:	3 a 5 años en puestos similares. 2 - 3 años en ventas en el ramo de productos de Consumo Ventas: Centro de distribución de ventas y Red de distribución de entrega Sistemas administrativos y contables Sistemas de almacenaje y distribución Relaciones Industriales
Habilidades Requeridas	Planeación y organización Liderazgo Manejo de personal Análisis de problemas y toma de decisiones. Integrador y desarrollador de equipos de trabajo Negociación y persuasión Comunicación verbal y escrita Manejo de sistemas de información

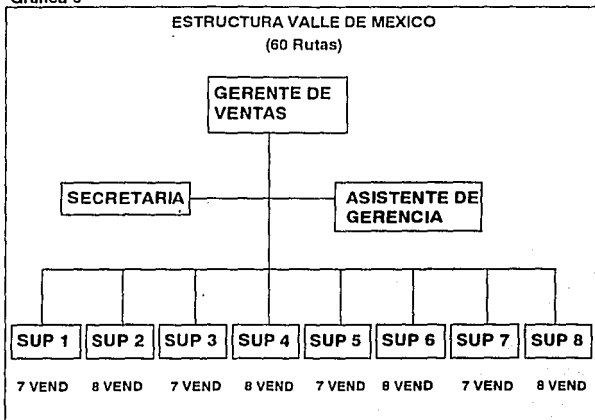
Areas en las que debe tener interés

Iniciativa y dinamismo
Ventas
Administración
Distribución
Relaciones Industriales
Finanzas
Almacenes

4.4.3 Estructura Organizacional

De acuerdo a las necesidades del mercado y a la gran red de distribución que se pretende con este sistema de venta, la estructura que operará en Valle de México quedará de la siguiente manera:

Gráfica 6



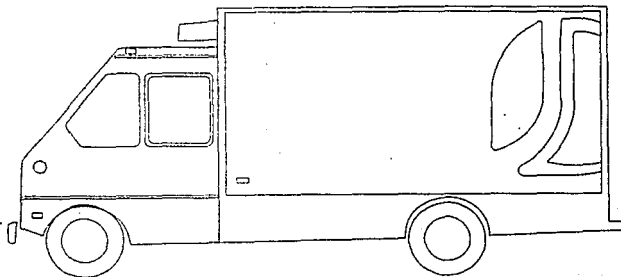
4.4.4. Equipo de Reparto

A continuación indicamos el tipo de transporte de reparto con el que cuenta actualmente la compañía, el cual, cumple con nuestros requerimientos para este sistema de venta, como capacidad, seguridad, comodidad y mantenimiento.

Tabla 4

Marca	Vanett C-350
Modelo	1994
Capacidad	3.5 toneladas
Combustible	Gasolina-Gas

Gráfica 7



CAPITULO 5

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

5.1. Desarrollo del sistema.

Con este sistema de venta se busca el crecimiento del 100% y de esta manera lograremos una mejor distribución y presencia de nuestros productos, manejando, una mezcla adecuada de nuestras marcas con los clientes y consumidores sin olvidar la rentabilidad de las rutas e incremento de ventas.

Debido al crecimiento demográfico y a las condiciones del mercado resulta insuficiente la red de distribución que se logra por medio del canal de Miscelánea y los grandes mayoristas, ya que actualmente contamos con una cobertura de un 15% a pequeños comerciantes, originando con esto la permanencia y rotación de productos que otras marcas tienen en el mercado.

5.1.1. Sectorizar zonas de venta.

De acuerdo a las necesidades prioritarias de crecimiento demográfico y demanda, se ubicarán a los clientes con una venta mínima de 30 kilogramos por visita.

Con un total de 30 visitas diarias por representante de ventas, con frecuencia de visita de 15 y 8 días de acuerdo a un potencial de ventas se obtendrá un promedio de:

Tabla 5

Total de clientes por zona:	150
Total de visitas por semana:	110
Visitas por día:	20
Venta promedio en kilos	480 por día

(Se busca una efectividad del 80% de venta del total de las visitas realizadas).

5.1.2. Patrullamiento de zona

Se patrullará calle por calle para localizar posibles clientes, una vez localizados se procederá a realizar un primer contacto como se explica a continuación:

- Presentarse ante el cliente como responsable único de las relaciones comerciales y explicar al cliente lo siguiente
 - La compañía que representamos.
 - Los productos que ofrecemos
 - Los márgenes de utilidad sobre su inversión.
 - Volumen de ventas que se manejará.
 - Condiciones de pago.
 - Caducidad de nuestros productos.
 - Frecuencia de visitas que recibirá.
 - Tipo de exhibidor que tenemos y su uso exclusivo

- La primera posición que debe de tener el exhibidor dentro del establecimiento.
 - Elaborar un pedido sugerido para su primera compra.
 - Procedimiento de venta a bordo.
-
- Estas actividades deberán realizarse con todos los clientes captados. De acuerdo al potencial de venta podrá determinarse una frecuencia de visitas, así como también desarrollar clientes para convertirlos a medio-mayoristas o mayoristas.

 - Una vez que el cliente esté de acuerdo, se procederá a registrar sus datos en el recorrido permanente, no incurriendo en traslados innecesarios. Determinar hora y día de visita cuidando los costos de distribución y rentabilidad de la ruta.

5.1.3. Localización geográfica.

Conseguir el plano de la zona que cubre el centro de distribución (bodega), esto nos ayudará a conocer donde se localiza cada cliente y definir los límites de cada zona de ventas, también indicará el día y la secuencia lógica que debe ser determinada por el recorrido con el fin de optimizar los tiempos de traslado y equipo de reparto.

5.1.4. Recorridos permanentes.

Sabemos que el punto inicial de las operaciones comerciales es la visita al cliente. La productividad, la efectividad de la operación, el cumplimiento fiel

de la cobertura de una zona, área o territorio dependen precisamente de las visitas.

Para la administración y el control de las visitas diarias de un representante de ventas se requiere de la elaboración de un recorrido permanente por medio del cual queda establecido el potencial diario, semanal y mensual del negocio en cajas o toneladas por áreas y/o poblaciones, además de otros datos como son:

Tabla 6

- Nombre del propietario	- El día de trabajo
- Nombre del negocio	- Población a trabajar
- Dirección del negocio	- Kilometraje recorrido
- Zona de ventas	- Objetivo de venta
- Grupo de supervisión	- Total de clientes a visitar considerados en el censo

Una vez censada y localizada geográficamente la zona de ventas procedemos a registrar los datos anteriormente mencionados.

Una vez conformados los recorridos permanentes se asignará al vendedor una zona, tomando como responsabilidad visitar y dar servicio a todos los clientes programados en el día y orden correcto.

5.1.5. Clasificación de clientes por volumen de venta.

Es fundamental para un planeamiento efectivo desarrollar un sistema para describir el tamaño, tipo y potencial de diversos clientes en cada zona de ventas. Cada cliente se clasifica de acuerdo a su volumen de compra.

Esta clasificación puede cambiar año con año de acuerdo con las expectativas y condiciones del negocio de la compañía (marcas o presentaciones nuevas, restricciones de producción, cambios en los hábitos de compra, etcétera), las clasificaciones por volumen de compra es la siguiente:

Tabla 7

Tamaño del cliente	Siglas	Kilogramos
Pequeño	PQ	1 - 30
Mediano	M	31 - 50
Grande	G	51 - 150
Extra grande	EG	151 - 300

5.1.6. Clasificación de los clientes por su giro comercial.

Con el sistema de venta directa se pretende llegar a tiendas que cuentan con mostrador, el cual generalmente es atendido por el propietario. Ya que representa un punto de venta muy importante para nuestro negocio por la distribución horizontal y penetración de marcas a detalle.

La clasificación por giro comercial es la siguiente:

Tabla 8

- Abarrotes	- Misceláneas	- Dulcerías
- Baños	- Puesto Mercados	- Estanquillos
- Fruterías	- Farmacias	- Hoteles
- Escuelas	- Cines / teatros	- Super- conveniencia

5.1.7. Servicio a clientes.

Por la importancia que tiene dejar claramente establecidos los compromisos con los clientes es conveniente comunicarles claramente las ventajas y condiciones de servicio que la compañía está dispuesta a proporcionar, como son:

- **Ventajas**
 - Ofrecemos diversas líneas de productos de excelente calidad y prestigio
 - Hacemos una fuerte inversión en publicidad, para ayudar al comercio en el desplazamiento del producto.
 - Ofrecemos días de visitas regulares de acuerdo con el volumen de venta.
 - Ofrecemos esmerada atención por parte de los vendedores para que el cliente no pierda venta y los productos estén al alcance del consumidor.

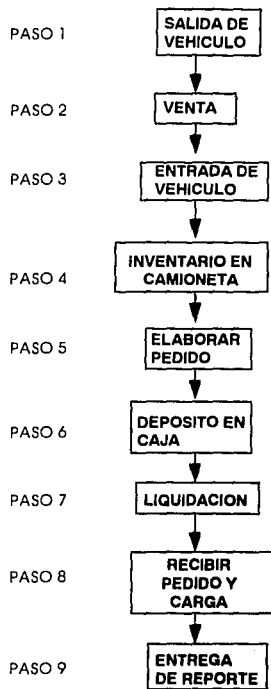
- **Condiciones**
 - Por la competitividad de varias marcas en el mercado y el poco espacio que los clientes tienen en su establecimiento, es necesario negociar con el cliente un lugar donde colocar nuestro exhibidor y que éste a su vez reúna ciertas características como son:
 - **Accesibilidad.**- Que nuestros productos estén al alcance de nuestros consumidores.

- Cantidad: Una mezcla adecuada de productos.
- Propaganda: Que nuestro exhibidor luzca una placa con el emblema de la compañía y también ser apoyados con material punto de venta (volantes, cartulinas, etcétera.)
- Ventas de riguroso contado, explicando al cliente que debido a la alta rotación que tienen nuestros productos, el pago debe ser en efectivo.
- Venta mínima semanal. Informarle al cliente que para la costeabilidad de ambos, es necesario establecer un mínimo de venta por semana o visita (30 kilogramos) y que ésta a su vez determinará la frecuencia de visita.

5.2. Operación del sistema

La operación del sistema será descrita primero por un diagrama de flujo, indicando los pasos que se llevarán a cabo y posteriormente se explicará cada uno de ellos.

5.2.1. Diagrama de flujo de venta a bordo.



5.2.2. Procedimiento del trabajo

PASO1

- Es importante la puntualidad (6:45 - 7:00)
- Presentarse con el supervisor y estar atento a la información que se proporcione, que pueden ser avisos de promociones, cambios de precio, productos a impulsar, etcétera.
- Ya que se han identificado las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar, determinar acciones a tomar con cada uno de los clientes. Es muy importante que antes de salir a ruta se tenga un plan a seguir.
- Verificar si se tiene el libro de ruta, lista de precios, recorrido permanente, remisiones, pluma, calculadora y reporte diario.

PASO 2

- Acercamiento
 - Saludo al cliente
 - Verificar existencias
 - Limpiar exhibidor y frentear el producto
 - Se elaborará el pedido sugerido, tratando de incrementar las ventas, cuidando de mantener los stocks de seguridad.
- Presentación

- Presentar los productos a promover
- Explicar el por qué del pedido sugerido
- Sugerir al cliente mayor volumen o mínimo igual a la venta anterior
- Educar al cliente a ganar utilidad

- Cierre de venta
 - Convencer al cliente superando argumentos
 - Elaborar remisión y entregarla
 - Bajar el producto y contarlo frente al cliente

- Cobro
 - Se verifican cantidades y precios por producto
 - Actuar con naturalidad y positivismo
 - Regresar el cambio exacto

- Reventa
 - Asegurar primeras posiciones
 - Vigilar precios al público y aclarar desviaciones
 - Fijar cartelones de propaganda
 - Tratar de no dejar producto en bodega

- Registro
 - Se registra existencia y pedido en libro de ruta
 - Se registra cantidad y valor en reporte diario

- Imagen
 - Buena presentación del vehículo y del producto

- Uniforme completo y buena higiene
- Tratar al cliente con respeto y cortesía
- Puntualidad y constancia
- Actitud positiva
- Llevar y usar adecuadamente las herramientas de trabajo
- Cumplir con los compromisos hechos con los clientes

PASO 3

- Una vez terminado el recorrido, se regresa a la bodega para hacer el corte del día. Se recomienda llegar después de las 16:30 horas con el tanque de gasolina lleno.

PASO 4

- Se toma inventario de los productos existentes en la camioneta, se anota en el formato donde indica el inventario final, con el cual se capturan los datos necesarios para obtener la liquidación de la venta realizada.

PASO 5

- Se elabora el pedido para el día siguiente, utilizando la información del mismo día y el itinerario del siguiente día, anotando en el formato del pedido las cantidades necesarias.

PASO 6

- Se debe de contar el dinero y entregarlo de manera ordenada en la caja.

PASO 7

- Caja entregará la liquidación diaria de la venta obtenida, la cual indica la cantidad que se debe liquidar por las ventas efectuadas y entregar recibo junto con la liquidación sellada, en caso de tener diferencias se debe de investigar y alcarar; en caso de que existan sobrantes de dinero siempre se debe dejarlo en caja y se entregará un recibo que diga sobrante.

PASO 8

- Se solicita el concentrado de carga de almacén, con el cual, se entregará el juego de remisión y copia del concentrado, para cargar y verificar que las cantidades surtidas estén correctas y evitar excedentes o faltantes posteriores y se tengan problemas en las auditorías.
Se debe de cargar y acomodar el producto de acuerdo a las recomendaciones de manejo y rotación de producto.

PASO 9

- Se debe de realizar y entregar un reporte de actividades a los supervisores, con comentarios relevantes del día.

PASO 10

- Fin del día, Verificar las condiciones externas e internas de la unidad, dejándola estacionada y cerrada en el lugar asignado para poder retirarse.

5.3. Requisitos y herramientas de apoyo

5.3.1. Requisitos:

Para lograr la instalación del sistema, se debe de establecer una estructura de supervisión adecuada con la gente que esté de acuerdo con el cambio, para conseguir mejores resultados en la capacitación y poder bajar la nueva cultura.

Se requiere diseñar la diferente papelería que facilitará el trabajo de representante de ventas en el campo de acción.

Recomendaciones:

- Una unidad de reparto por zona de ventas sin cambiar a la tripulación.
- Supervisar el buen acomodo del producto en la unidad.
- Levantar actas administrativas a los vendedores si faltan al cumplimiento de sus obligaciones.
- Fomentar la comunicación diaria entre los diferentes niveles.
- Constante asesoramiento y entrenamiento en calle a todos los niveles.

5.3.2. Herramientas de apoyo

- Recorrido permanente
- Reporte diario de ventas representante

- Reporte semanal de ventas supervisor
- Reporte de evaluación
- Plan de trabajo mensual
- Organizador de ventas, lista de precios, remisiones, etcétera.
- Mapa Sectorizado

5.4. Carga básica y participación por producto

Carga inicial de la camioneta.- El surtidor y responsable de cada camioneta deberá recoger la copia del pedido al almacén y con ésta se procederá a cargar la camioneta, supervisando cuidadosamente las siguientes actividades:

- Que todos los productos concuerden con lo que dice la copia.
- Si hay diferencia deberá avisar al surtidor para que entregue los productos faltantes o reciba los sobrantes.

Entre el vendedor y surtidor deberán de solucionar o encontrar la manera más práctica de cargar las camionetas considerando:

- Que haya en la camioneta un surtido completo de los productos que manejamos.
- Colocar los productos de tal forma que facilite la entrega del producto en las tiendas
- Evitar que los productos sufran deterioro por mal acomodo.

5.4.1. Mezcla de productos

Tabla 9

DESCRIPCION	CAJAS	KILOS
Colorines 10/800g	4	32
Arcoiris 10/800g	6	48
Sw. Merengue 10/800g	4	32
C.N. Vainilla 10/800g	5	40
C.N. Chocolate 10/800g	6	48
Sw. Combinado 10/800g	3	24
E. Chocolate 10/800g	5	40
E. Vainilla 10/800g	4	32
Piruetas 10/800g	3	24
Chokis 10/800g	6	48
Frutana 10/750g	3	22
Roscas Canela 10/800g	3	24
Ricanelas 10/800g	3	24
Sabrosas c/ajonjolí 10/800	2	16
Sabrosas 10/1 kilogramo	4	40
S. Rico 10/800g	6	48
Exhibidor 80 paquetes	3	18.6
Ricanelas 20/105g	5	10.5
Delicias 10/1 kilogramo	6	60
Hawaianas 10/1 kilogramo	6	60
Barra de Coco 10/1 kilogramo	6	60
Maravillas 10/1 kilogramo	6	60
Saladas 1 kg	25	25
Saladas 1.3	10	13
Mariás 20/170g	100	340
Biscochitos 10/200g	15	30
Bombitas 10/200	15	30
Mariás 1 kilogramo	120	120
Total mezcla	384	1369 kgs

5.5. Planes y acciones

Planes:

Desarrollar la distribución directa en el canal de miscelánea a nivel Valle de México, para lograr los máximos volúmenes de venta con el mayor surtido de productos que cumplen los lineamientos de rentabilidad establecidos por la compañía.

Acciones:

- Entrenar y orientar a los representantes de venta
- Condiciones de venta competitiva
- Mejorar nuestra cobertura de clientes
- Arrancar con 60 rutas de venta directa
- Tener promociones y campañas publicitarias
- Generar acciones de impulso para una mejor rotación
- Recuperación de mercado
- Distribución totalmente horizontal
- Seguimiento de cuotas para incrementar volumen de venta
- Productividad (visitas **versus** pedidos)

CAPITULO 6

JUSTIFICACION Y VENTA DEL SISTEMA

JUSTIFICACION ECONOMICA

Los criterios típicos que se utilizan comúnmente por el Ingeniero Industrial para la evaluación de proyectos, están soportados en métodos cuantitativos que especifican o predicen los resultados a obtener del sistema, resultan también un elemento enriquecedor del estudio realizado en la presente tesis profesional.

El criterio utilizado para la evaluación económica del proyecto muestra cuentas de resultado proyectadas así como flujos de caja, punto de equilibrio y valor presente neto.

6.1 Sistema actual

6.1.1. Ventas Mensuales estimadas por vendedor tradicional

	Precio promedio N\$	Venta en kilos	Venta en N\$	Costo en N\$	%	Margen bruto
Enero	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Febrero	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Marzo	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Abril	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Mayo	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Junio	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Julio	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Agosto	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Septiembre	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Octubre	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Noviembre	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Diciembre	5,8	6,912	40,090	22,450	56%	17,640
Total		82,944	481,075	269,400	56%	211,675

6.1.2. Sueldo, prestaciones mensuales y depreciación

Puesto	Sueldo Base	Sueldo Variable	Prestaciones	Total Percepciones
--------	-------------	-----------------	--------------	--------------------

Vendedor Tradicional	864	216	276	1356
----------------------	-----	-----	-----	------

Sueldo variable = 25% del Sueldo base, se paga por cobertura de cuota

Prestaciones= 32% anualizado del sueldo base

- Fondo de Ahorro
- IMSS
- Seguro de Vida
- Prima vacacional
- Aguinaldo
- Infonavit
- SAR
- Seguro de gastos médicos mayores

*Depreciación mensual	
Equipo de distribución	888

* Amortizable a diez años

6.1.3. Gastos de venta y administración proyectados

6.1.3.1. Gastos de venta

	Percepciones	Mantenimiento Equipo	Total gastos de Venta
Enero	1,356	480	1,836
Febrero	1,356	480	1,836
Marzo	1,356	480	1,836
Abril	1,356	480	1,836
Mayo	1,356	480	1,836
Junio	1,356	480	1,836
Julio	1,356	480	1,836
Agosto	1,356	480	1,836
Septiembre	1,356	480	1,836
Octubre	1,356	480	1,836
Noviembre	1,356	480	1,836
Diciembre	1,356	480	1,836
Total	16,272	5,760	22,032

6.1.3.2. Gastos de Administración

	Gerencia Distrital	Recursos Humanos	Administración	Sistemas	Ventas	Dirección	Total gastos Administración
Enero	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Febrero	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Marzo	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Abril	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Mayo	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Junio	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Julio	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Agosto	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Septiembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Octubre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Noviembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Diciembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Total	2,592	12,672	8,640	15,840	16,416	4,608	60,768

6.1.4 Cuenta de resultados proyectada

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas totales	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	480,000
Costo de Ventas	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	22,450	269,400
Utilidad Marginal	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	17,550	210,600
Costos Fijos													
Gastos de Venta	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	22,032
Gastos de Administración	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	36,768
Depreciación	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,656
Total Fijos	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	5,788	69,456
Utilidad de Operación	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	11,762	141,144
Utilidad Contable 20% (25%)	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	2,352	28,224
Utilidad Neta	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410	112,920

6.1.5. Flujos de caja futuros (primer año)

Concepto	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Beneficio	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	76,848
Deprecia.	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,656
Flujo de caja	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	5,516	66,192

6.1.6. Flujos de caja futuros (cinco años)

Flujos de caja futuros	Años					
	0	1	2	3	4	5
5 Años	0	87,504	87,504	87,504	87,504	87,504

6.1.7. Valor Presente Neto

TREMA	VPN
20%	\$218,075
30%	\$163,940
40%	\$127,204
50%	\$101,308
60%	\$82,457
70%	\$68,354
80%	\$57,551
90%	\$49,105
100%	\$42,385
200%	\$14,524
300%	\$7,285
400%	\$4,374
500%	\$2,916
600%	\$2,083
42000%	\$0

6.1.8. Punto de equilibrio Mensual

Margen promedio de las ventas	2,55
Costos fijos totales	7788

Punto de equilibrio N\$	3.054
-------------------------	-------

Punto de equilibrio en kilos	527
------------------------------	-----

6.2. Sistema venta directa (Propuesto)

6.2.1. Venta Mensual Estimada

	Precio promedio N\$	Venta en kilos	Venta en N\$	Costo en N\$	%	Margen bruto
Enero	5,8	7,488	43,430	23,887	55%	19,544
Febrero	5,8	7,488	43,430	23,887	55%	19,544
Marzo	5,8	7,488	43,430	23,887	55%	19,544
Abril	5,8	8,064	46,771	25,724	55%	21,047
Mayo	5,8	8,064	46,771	25,724	55%	21,047
Junio	5,8	8,064	46,771	25,724	55%	21,047
Julio	5,8	9,216	53,453	29,399	55%	24,054
Agosto	5,8	9,216	53,453	29,399	55%	24,054
Septiembre	5,8	9,216	53,453	29,399	55%	24,054
Octubre	5,8	11,520	66,816	36,749	55%	30,067
Noviembre	5,8	11,520	66,816	36,749	55%	30,067
Diciembre	5,8	11,520	66,816	36,749	55%	30,067
Total		108,864	631,411	347,276	55%	284,135

6.2.2. Sueldos, prestaciones mensuales y depreciación

Puesto	Sueldo Base	Sueldo Variable	Prestaciones	Total Percepciones
Representante de Ventas	864	216	276	1356

Sueldo variable = 25% del sueldo base, se paga por cobertura de cuota

Prestaciones= 32% anualizado del sueldo base

- Fondo de Ahorro
- IMSS
- Seguro de Vida
- Prima vacacional
- Aguinaldo
- Infonavit
- SAR
- Seguro de gastos médicos mayores

*Depreciación mensual	
Equipo de transporte	888

* Amortizable a diez años

6.2.3. Gastos de Venta y Administración proyectados

6.2.3.1. Gastos de Venta

	Percepciones	Mantenimiento Equipo	Total gastos de Venta
Enero	1,356	480	1,836
Febrero	1,356	480	1,836
Marzo	1,356	480	1,836
Abril	1,356	480	1,836
Mayo	1,356	480	1,836
Junio	1,356	480	1,836
Julio	1,356	480	1,836
Agosto	1,356	480	1,836
Septiembre	1,356	480	1,836
Octubre	1,356	480	1,836
Noviembre	1,356	480	1,836
Diciembre	1,356	480	1,836
Total	16,272	5,760	22,032

6.2.3.2. Gastos de Administración.

	Gerencia Distrital	Recursos Humanos	Administración	Sistemas	Ventas	Dirección	Total gastos Administración
Enero	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Febrero	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Marzo	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Abril	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Mayo	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Junio	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Julio	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Agosto	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Septiembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Octubre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Noviembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Diciembre	216	1,056	720	1,320	1,368	384	5,064
Total	2,592	12,672	8,640	15,840	16,416	4,608	60,768

6.2.4. Cuenta de resultados proyectada

Concepto	Ena	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas totales	63,420	63,420	63,420	66,771	66,771	66,771	53,453	53,453	53,453	66,816	66,816	66,816	631,610
Costo de Ventas	22,487	22,887	23,887	25,724	25,724	25,724	29,299	29,299	29,299	36,749	36,749	36,749	247,273
Utilidad Marginal	19,743	19,543	19,543	21,047	21,047	21,047	24,254	24,254	24,254	29,067	29,067	29,067	284,137
Costos Fijos													
Gastos de Venta	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	1,826	22,272
Gastos de Administración	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	3,064	40,764
Depreciación	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889	10,656
Total Fijos	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	7,389	93,692
Utilidad de Operación	11,755	11,755	11,755	13,259	13,259	13,259	16,266	16,266	16,266	22,279	22,279	22,279	190,677
Utilidad Contable (25%)	11,755	11,755	11,755	13,259	13,259	13,259	16,266	16,266	16,266	22,279	22,279	22,279	190,677
ISR (25%)	4,114	4,114	4,114	4,611	4,611	4,611	5,493	5,493	5,493	7,390	7,390	7,390	66,733
Utilidad Neta	7,641	7,641	7,641	8,648	8,648	8,648	10,773	10,773	10,773	14,889	14,889	14,889	123,944

6.2.5 Flujo de cajas futuros (1 año)

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Beneficios	7,441	7,441	7,441	8,618	8,618	8,618	10,577	10,577	10,577	14,481	14,481	14,481	123,739
Deprecia.	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,556
Flujo de caja	6,553	6,553	6,553	7,730	7,730	7,730	11,689	11,689	11,689	15,593	15,593	13,593	113,183

6.2.6. Flujo de caja futuros (5 años)

Flujos de caja futuros	0	1	2	3	4	5
5 Años	0	134,595	184,428	184,428	184,428	184,428

6.2.7 Valor Presente Neto

TREMA	VPN
20%	\$425,021
30%	\$316,042
40%	\$242,676
50%	\$191,374
60%	\$154,325
70%	\$126,823
80%	\$105,916
90%	\$89,693
100%	\$76,874
200%	\$25,075
300%	\$12,239
400%	\$7,225
500%	\$4,763
600%	\$3,374
52000%	\$0

6.2.8. Punto de equilibrio mensual

Margen promedio de las ventas	2.61
Costos fijos totales	7788
Punto de equilibrio N\$	2.984
Punto de equilibrio kgs	514

6.3. Justificación

El estudio no fue realizado con el fin de presentar la forma más adecuada de realizar un estudio de rentabilidad, pero sí con el fin de evaluar comparativamente dos proyectos distintos que se descuentan a tasas iguales.

En el análisis presentado en ambos sistemas, se muestra la rentabilidad de cada uno, tomando el criterio del diferencial que muestra el valor presente neto, con una TREMA del 30% se obtiene un beneficio adicional, en el sistema de venta directa, de N\$152,102.

VENTA DEL SISTEMA

6.3 Importancia

Del proceso de instalación del sistema, la venta del mismo representa el aspecto más importante y trascendental, ya que del resultado de ésta depende que dicho proceso sea facilitado hasta llegar a aplicar el sistema como medio para mejorar el servicio al cliente e incrementar nuestra participación en el mercado.

Debido a tal importancia, la venta tiene que ser llevada a cabo con una secuencia lógica e inteligente que nos garantice el éxito.

6.4 Pasos Básicos

La secuencia a seguir, para una exitosa venta del sistema consta de seis pasos básicos.

- Contacto con el cliente
- Crear el interés
- Generar la confianza
- Venta del sistema
- Crear el deseo
- Generar el compromiso

6.4.1. Contacto con el cliente

Se debe de captar la atención del cliente y mantenerla, para que se interese en escuchar más sobre el sistema que vendemos.

Para lo anterior se requiere lo siguiente:

- Fijar fecha y hora de visita
- Cuidar la presentación personal
- Asegurar que se cuente con la documentación necesaria
- Presentarse con el cliente formalmente

6.4.2 Crear el Interés

Para que logremos crear el interés se debe tener un conocimiento absoluto del sistema que vendemos. También se deben conocer las razones por las que el cliente puede comprar el sistema.

Solamente podemos crear interés en el sistema si sabemos cuál es la necesidad del cliente, pero también si conocemos los beneficios del sistema a ser aplicado.

Las principales razones de compra del sistema son las siguientes:

- Mejorar la productividad de las zonas de venta y mejorar el servicio oportuno al cliente a través de tener una venta planeada e indicadores que agilicen el tiempo de respuesta ante un cambio en el comportamiento del mercado.
- Asegurar y mejorar continuamente nuestra posición en el mercado, y hacer frente a la apertura comercial que el país está viviendo.
- Asegurar una profesionalización del personal que garantice el desarrollo de la compañía y el de cada uno de ellos como personas. Es importante usar con el cliente una frase que lo entusiasme y lo haga concentrar su atención en nosotros.

6.4.3. Generar confianza.

Hay que hacer sentir al cliente que el sistema cumple con los requisitos para mejorar la operación de su negocio, y de que el sistema instalado es por un equipo de profesionales en el cual se puede confiar y contar con todo el apoyo necesario.

Es indispensable dar a entender al cliente que este proyecto depende del esfuerzo de un trabajo en equipo, del cual, él forma la parte principal.

6.4.4. Venta del sistema.

Debemos despertar el deseo de compra. Si después de haber explicado todo acerca del sistema y los beneficios que proporciona, el cliente todavía duda; se tienen que explicar las ventajas competitivas del sistema respecto a otras compañías y otros establecimientos.

6.4.5. Generar el compromiso

En esta fase, realizamos, el cierre de la venta. El secreto de cerrar con éxito, consiste en haber desarrollado una venta brillante del sistema.

Lo que tenemos que hacer es dar a entender que el cliente ya se decidió a hacer la compra y que el sistema ya es de él.

Debemos de indicarle claramente los beneficios que tendrán con el sistema después de haberse iniciado.

6.5 Requisitos del sistema

- Que el proyecto sea prioritario en la zona que se instale.
- Que exista conciencia de la situación actual y necesidad de cambio para la mejora de resultados.

- Plantilla de personal completa en áreas de ventas y distribución en las bodegas.
- Personal con perfiles deseados
- Que los niveles superiores conozcan a fondo la operación del sistema, se involucren y den seguimiento.
- Incluir como una responsabilidad del Gerente presentar un porcentaje de avance del sistema cada mes.
- Incluir en el presupuesto los requerimientos de papelería y herramientas de trabajo.
- Equipo de cómputo, terminales, PC's.

CONCLUSIONES

Con el cambio del sistema de Venta Tradicional a Venta Directa se pretende lograr una mejor distribución, participación y presencia de productos en el punto de venta, manejando una mezcla adecuada de marcas logrando satisfacer la demanda de clientes y consumidores, sin olvidar la rentabilidad de las zonas e incremento en ventas.

Se busca también el tener condiciones de venta competitivas, ya que se realizarán ventas de contado además de sugerir en cada visita productos que la compañía desea impulsar.

Se busca alcanzar una mejor cobertura de clientes potenciales ya que los grandes mayoristas, por los altos costos de operación, no llegan a todos los puntos de venta, además, el proporcionar una atención profesional que garantice la presencia de los productos de la compañía, soportado en estrategias y apoyos como publicidad y material punto de venta, nos permitirá asegurar y mejorar continuamente nuestra posición en el mercado y hacer frente a la apertura comercial que el país enfrenta

BIBLIOGRAFIA

- 1) Porter Henry, " Manage your Sales Force as a System", Harvard Business Review, President and Fellows of Harvard College, 1986.
- 2) Quelch John / Kristina Cannon-Bonaventure, "Better Marketing at the Point of Purchase", Harvard Business Review, President and Fellows of Harvard College, 1986.
- 3) Coss Bu Raúl, "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", segunda edición, Limusa, México D.F., 1989.
- 4) Ortega Gurza Laura, "No sólo de Galletas vive Mac'Ma", Expansión, Noviembre 11 de 1992