

# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS

## SEMINARIO

“LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN EL SIGLO XXI”  
“DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS Y SU EXITOSA COMERCIALIZACIÓN DE LA TINTA  
SAPHIRA EN EL D.F. APLICADA AL SECTOR PYME”

TRABAJO FINAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

MIGUEL ANGEL ALVAREZ VELÁZQUEZ  
AURORA BALDIT SANDOVAL

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

MARISOL CHALTE VELASCO  
VICTOR KEIN CORREA GARCÍA  
PEDRO IVAN GARCIA ALONSO

CONDUCTOR: L.R.C. PABLO FATTEL ROMÁN



MÉXICO D.F.

MARZO, 2010

*LOS AÑOS ENSEÑAN MUCHAS COSAS QUE LOS DÍAS NO  
LLEGARÁN A CONOCER*

**MIGUEL ÁNGEL Y AURORA:**

*Nosotros damos gracias a Dios por conocerlos en esta etapa tan hermosa de nuestras vidas. Gracias por compartir su experiencia, sus conocimientos, su buen humor y su ejemplo maravilloso de superación y perseverancia. En estos meses nos hemos encariñado muchísimo con ustedes y queremos que este vínculo continúe por muchos años más.*

**MARISOL, KEIN Y PEDRO**

*MIGUEL ÁNGEL ÁLVAREZ VELÁZQUEZ*

*A mi padre y madre que con su amor, apoyo y sacrificio hicieron realidad este tardío sueño.*

*A los amores de mi vida:*

*A mi adorada esposa que con su amor y comprensión hicieron posible este trabajo.*

*A Pao y José Miguel por su comprensión, amor y respeto a la trayectoria de mi vida.*

***Aurora Baldit Sandoval***

*A mis padres Agustín (Q.E.P.D.) y Lidia por darme la vida.*

*A mi esposo por su apoyo incondicional y a su amor en esta etapa de mi vida.*

*A mis hijos Paola y José Miguel por ser mi luz, mi esencia, mi orgullo y el amor de mi vida.*

*A mi sobrino Juan Eduardo por su cariño y apoyo.*

*A mi hermana Martha por su comprensión y apoyo moral.*

*A la memoria de mis hermanos Carlos y Adrián.*

*A Dios por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles, dándome la fortaleza necesaria para ser mejor día a día.*

*A todos aquellos que directa e indirectamente me impulsaron a cerrar este círculo.*

## **MARISOL CHALTE VELASCO**

*Primero que nada, este triunfo se lo dedico a Dios por ser el principio de todo...*

*A mi papá:*

*Muchas gracias por todo el amor que me das, tu apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado para ayudarme a continuar. Gracias por tu ejemplo de entereza, fuerza y por mostrarme que siempre se puede salir adelante. Infinitas gracias por que en busca de una mejor vida para tu familia luchas día con día por otras veinticuatro horas de sobriedad. Te amo papi!*

*A mi mamá:*

*Hermosa, no tengo palabras para agradecerte por todo lo que haces y has hecho por mí. Tú eres mi inspiración y mi punto de apoyo con el que siempre cuento. Muchas gracias mami por darme la vida y haberme recibido con todo ese amor que me has dado. Que Dios te bendiga y me permita regresarte con creces todo lo que has hecho y sacrificado por mí. Te amo profundamente hermosa.*

*A mi hermano Israel:*

*Hermanito gracias por tu apoyo y amor. Eres mi hermano mayor y te amo profundamente, eres uno de mis más grandes ejemplos de amor incondicional. Muchas gracias por amarme y procurarme siempre. Te amo!*

*A mi hermano Edgar:*

*Goyitos!! Muchas gracias por amarme tanto y darme tu ejemplo de lucha y valor. Te admiro muchísimo y te agradezco el haber compartido nuestra infancia, todas las travesuras que hicimos pero sobre todo te agradezco que siempre me has cuidado y espero que así continuemos siempre. Te amo profundamente goyitos!!*

*A Gaby y Adris:*

*Mis niñas hermosas a ustedes les reservo una parte importante en mi corazón así como de mi vida. Muchas gracias por estar conmigo y crecer juntas. Ustedes forman parte de mi vida y son más que mis amigas son mis hermanitas y las adoro. Espero que Dios nos permita permanecer juntas y seguir compartiendo los momentos difíciles y los felices como hasta ahora. Las amo mis niñas!!*

*A Erika Reyes Hernández (Q.E.P.D):*

*Amiga gracias! Por que sé que desde donde estas no sólo has visto por tus niños también has intervenido por mí y me has cuidado, como siempre lo hacías cuando estabas aquí. A ti te aprendí mucho, aunque la vida nos permitió compartir poco tiempo, aprendí a disfrutar la vida y a ser feliz como tú lo fuiste. Gracias y espero estar cumpliendo lo que te prometí! Te quiero y te extraño muchísimo amiga.*

*A ti amor:*

*Le agradezco a Dios por que te atravesaste en mi camino y compartir esta etapa de nuestras vidas. Gracias por apoyarme y estar a mi lado. Espero que Dios nos permita continuar juntos. Te amo y felicidades por este triunfo!*

*A la liga de la justicia:*

*Por compartir esa etapa tan hermosa de nuestras vidas y por que siempre los tendré en mi corazón.*

*“Realmente soy un soñador práctico; mis sueños no son bagatelas en el aire. Lo que yo quiero es convertir mis sueños en realidad”. Mahatma Gandhi*

## **Victor Kevin Correa García**

*A mis padres Victor Correa y Lourdes García por haberme dado el don de la vida y por todos los esfuerzos y sacrificios que realizaron a lo largo de la misma, para formarme y hacer de mi un hombre profesional y de éxito, además por todo el apoyo que me brindaron incondicionalmente, por eso y más... mi eterno agradecimiento.*

*A mi hermano Kevin por ser mi compañero inseparable de toda la vida y estar a mi lado siempre, en las buenas y en las malas, por todas esas peleas y risas... gracias.*

*A ti amor por brindarme todo su apoyo incondicional durante todo este tiempo para poder lograr mis objetivos y determinar algunos nuevos, además de formar parte en una etapa tan linda de mi vida la cual nunca olvidare, gracias.*

*A mis grandes amigos Alexis, Liz, Omar, Pedro, Tere y Vero por brindarme su apoyo en todos aquellos momentos buenos y malos en los que los necesite y acudieron sin pensarlo, gracias.*

*A mi familia y a todas esas personas que han formado parte directa o indirectamente en mi formación personal y profesional, gracias.*

*Y en especial a Dios por haberme colocado en este mundo junto a todas estas personas tan maravillosas que hacen de mi vida el regalo más grande que me fue entregado, muchas gracias.*

## **No volveré a ser joven**

*Que la vida iba en serio uno lo empieza a comprender más tarde  
como todos los jóvenes, yo vine a llevarme la vida por delante.*

*Dejar huella quería y marcharme entre aplausos  
envejecer, morir, eran tan sólo las dimensiones del teatro.*

*Pero ha pasado el tiempo y la verdad desagradable asoma:  
envejecer, morir, es el único argumento de la obra.*

*Jaime Gil de Biedma  
"Poemas póstumos" 1968*

**Pedro Iván García Alonso**

*En primer lugar quiero agradecerle a Dios por darme la vida, por el gran privilegio de tener una gran y maravillosa familia.*

*Dedico este trabajo principalmente a mis padres, María de Lourdes por todo su apoyo incondicional que me han brindado en todo este tiempo hasta concluir mi vida profesional y que ha hecho el máximo esfuerzo para hacer de mi una persona de éxito y en especial a la memoria de mi padre Pedro García (Q.E.P.D.) quien desafortunadamente falleció hace seis años y que aunque no esté conmigo físicamente se que donde quiera que se encuentre se que está conmigo en mi pensamiento y corazón y que me dio todo el apoyo y fortalezas para la culminación de mi carrera profesional que era su orgullo verme titulado y sé que está feliz porque cumplí con su objetivo.*

*A mi hermano Raúl que a pesar de las diferencias que hemos tenido siempre estamos el uno con el otro apoyándonos incondicionalmente.*

*A mis primos Paola, Francisco, Edmundo y Julieta, a mis sobrinos Francisco, Valentina y Emiliano, a mis tres angelitos que son mi adoración. Por su apoyo y cariño que me han brindado y que siempre contare con ellos, a mis tíos Rafael y María de la Luz (Q.E.P.D.) por sus cuidados, cariño y apoyo que siempre me dieron desde niño. En fin a toda mi familia en general que me han apoyado en todos los aspectos y sentidos.*

*A todos mis amigos Antonio, Marisol, Kein, Verito, Liz, Alexis, Omar y Tere, en general a todos, no quisiera que se me fuera algún nombre pero a todos ellos que se han cruzado en mi camino y que siempre van a estar conmigo en mi pensamiento y corazón gracias por todos estos momentos tan maravillosos que hemos pasado juntos y que aunque cada una tomara su propio camino en la vida siempre estaremos juntos y espero que este valor tan grande que es la amistad sea para toda la vida.*

*A todos mis profesores que han fomentados en mi aprendizaje, preparación y educación a todas estas personas que de alguna u otra forma han apoyado en mi desarrollo profesional, gracias por todos sus conocimientos que sin ustedes no sería en vano la lucha y dedicación incansable de día con día para culminar con éxito mi carrera profesional.*

*En todo este tiempo de mi vida he aprendido muchas cosas y sé que aún falta mucho por aprender y mucho camino por recorrer, en pocas palabras solo me resta decir que agradezco todo lo que la vida me ha dado, bueno o malo, que de lo malo se aprende mas.*

*“EL ÉXITO NO ES EFÍMERO, ES ALGO QUE SE CONSIGUE DÍA A DÍA CON ESFUERZO Y DEDICACIÓN.”*

*En general solo tengo una palabra que mencionar...GRACIAS!!!!*



## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

I

### CAPÍTULO I

### NATURALEZA DEL PROYECTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	PRINCIPIO DE MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	2
1.2.1	MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	4
1.2.2	VISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	4
1.2.3	VALORES Y FILOSOFÍA	5
1.3	OBJETIVO GENERAL	6
1.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	7
1.5	DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	8
1.6	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	10
1.6.1	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	11
1.7	PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	13
1.7.1	PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	13
1.7.2	PARTICIPACIÓN DE MERCAD DE LA TINTA SAPHIRA	14

1.8	PRINCIPIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA	15
1.8.1	COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	16
1.8.2	COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA TINTA SAPHIRA	18
1.9	PRINCIPIO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	19
1.9.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	20
1.10	PRINCIPIO DE F.O.D.A.	21
1.10.1	F.O.D.A. DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	22
1.10.2	F.O.D.A. DEL PRODUCTO TINTA SAPHIRA	23
1.11	PRINCIPIO DEL CICLO DE VIDA	24
1.11.1	CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	25
1.11.2	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	26
1.12	PRINCIPIO DE LA MATRIZ B.C.G.	27
1.12.1	MATRIZ B.C.G. DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	29

## **CAPÍTULO II**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL**

2.1	PRINCIPIO DE PLANEACIÓN	30
2.1.1	ASPECTOS GENERALES	30
2.1.2	PRINCIPIO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	30

2.1.3	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	31
2.1.4	PRINCIPIOS DE LA DETERMINACIÓN DE VENTAS	32
2.1.4.1	PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN	32
2.1.4.2	PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD	33
2.1.4.3	PRINCIPIO DE LA UNIDAD	33
2.1.4.4	PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN DE VENTA APLICADA A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	33
2.1.5	PRINCIPIO DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTA SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO	34
2.1.5.1	ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	35
2.1.6	PRINCIPIO DE LA DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS	35
2.1.6.1	DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	38
2.1.7	PRINCIPIO DEL MANUAL DEL VENDEDOR	38
2.1.7.1	MANUAL DEL VENDEDOR DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	39
2.2	ORGANIZACIÓN	40
2.2.1	PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	40
2.2.1.2	DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.2.1.3	ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	41
2.2.1.3.1	FUNCIONES	41
2.2.1.3.2	UNIDADES DE ORGANIZACIÓN	41

2.2.1.3.3	SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN	42
2.2.1.4	ORGANIGRAMAS	43
2.2.2	PRINCIPIO DE ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE VENTAS	44
2.2.2.1	TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN	44
2.2.2.1.1	ORGANIZACIÓN LINEAL	44
2.2.2.1.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	45
2.2.2.1.3	ORGANIZACIÓN STAFF	45
2.2.2.2	ESTABLECIMIENTO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE VENTAS	45
2.2.2.2.1	GRADO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	46
2.2.2.2.2	FUNCIÓN DEL STAFF	47
2.2.3	FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS	47
2.2.3.1	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS	48
2.2.3.2	AGRUPACIÓN DE LAS FUNCIONES PARA DEFINIR PUESTOS	50
2.2.3.3	NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL	51
2.2.3.4	MEDIDAS PARA LOGRAR CONTROL Y COORDINACIÓN	51
2.2.4	DESCRIPCIÓN DE COMITÉS DE VENTAS	53
2.2.4.1	TIPOS COMUNES DE COMITÉS DE VENTAS	53
2.2.4.2	PLANES PARA DIVIDIR LA LÍNEA DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	54
2.2.4.3	CONSIDERACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	55
2.2.4.4	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS	56

2.2.4.5	DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	56
2.2.4.6	RELACIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	57
2.3	DIRECCIÓN Y CONTROL DE LAS VENTAS	57
2.3.1	PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	57
2.3.2	ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS	58
2.3.3	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	58
2.3.4	TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE LAS VENTAS	59
2.3.5	ESTABLECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN DE VENTAS	60
2.3.5.1	ORGANIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN	62
2.3.5.2	PREPARACIÓN DE LA SUPERVISIÓN	62
2.3.5.3	DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA SUPERVISIÓN	63
2.3.5.4	PREPARACIÓN DE LA GENTE PARA SER SUPERVISADA	63
2.3.5.5	MÉTODOS DE SUPERVISIÓN	64
2.3.5.5.1	SUPERVISIÓN SOBRE EL TERRENO	64
2.3.5.6	CONTROL ADECUADO DE LAS VENTAS	64
2.3.6	MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	65
2.3.6.1	MOTIVACIÓN HUMANA	66
2.3.6.2	CICLO DE MOTIVACIÓN	66
2.3.6.3	MODELOS DE CONDUCTA	67
2.3.6.4	ANHELOS Y BENEFICIOS	68

2.3.6.5	RELACIONES HUMANAS	68
2.3.6.6	INCENTIVOS FINANCIEROS	68
2.3.6.7	INCENTIVOS NO FINANCIEROS	69
2.3.6.8	FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE VENTAS	69
2.3.6.9	CONOCIMIENTO DEL MERCADO	70
2.3.6.10	ANÁLISIS DEL PROSPECTO	71
2.3.6.11	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	71
2.3.6.12	ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	72
2.4	APLICACIÓN A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	73
2.4.1	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	74
2.4.2	INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	76
2.5	COMITÉS DE VENTA EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	77
2.5.1	COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	77
2.6	PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	78
2.6.1	INCENTIVOS MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	78
2.6.2	INCENTIVOS NO MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	79

### **CAPÍTULO III ESTRATEGIAS PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

3.1	ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	80
-----	------------------------------	----

3.1.1	PRINCIPIO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	80
3.1.1.1	VENTA PERSONAL/ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN	84
3.1.1.2	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	84
3.1.1.3	ESTRATEGIAS RELATIVAS AL MENSAJE PUBLICITARIO	85
3.1.1.4	ESTRATEGIAS DE GASTOS	85
3.1.1.5	ESTRATEGIAS RELATIVAS A LOS MEDIOS PUBLICITARIOS	86
3.1.1.6	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	86
3.1.1.7	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD NO PAGADA (PUBLICITY)	86
3.1.1.8	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA	87
3.1.1.9	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN MERCADOTECNIA	87
3.1.2	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS	88
3.1.2.1	ESTRATEGIA DE MERCADO META SECTOR PYME	88
3.1.2.2	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. EN EL SECTOR PYME	90
3.1.2.3	ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL	91
3.1.2.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	94
3.2	PRINCIPIO DE PRESUPUESTO	107
3.2.1	FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	107
3.2.2	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	107
3.2.3	USOS DEL PRESUPUESTO	108
3.2.4	PRESUPUESTO DE VENTAS	109
3.2.4.1	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS	110

ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN  
GRÁFICA S.A. DE C.V.

3.3	PRINCIPIO DE PAUTA DE MEDIOS	111
3.3.1	PAUTA DE MEDIOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	111
3.4	PRINCIPIO DE FLOW CHART	113
3.4.1	FLOW CHART DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	113

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS QUE SE PRETENDEN TENER CON LA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

4.1	PRINCIPIO DE PRONÓSTICO DE VENTAS	114
4.1.1	TIPOS DE PRONÓSTICOS	114
4.1.2	MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS	115
4.2	PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.: MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS	116
4.3	TENDENCIA DE MERCADOS	118
4.3.1	TENDENCIA ANUAL	118
4.3.2	TENDENCIA SEMESTRAL	119
4.3.3	TENDENCIA TRIMESTRAL	121
4.3.4	GRÁFICA DE TENDENCIA	125
4.4	PRINCIPIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	126
4.4.1	PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	127
4.4.2	GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO	128
4.5	PRINCIPIO DE COSTO-BENEFICIO	129



4.5.1	COSTO-BENEFICIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	130
4.5.2	GRÁFICA DE ANALISIS COSTO-BENEFICIO	131
4.6	PRINCIPIO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)	132
4.6.1	ROI PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	132
4.7	PRINCIPIO DE ESTADO PROFORMA	133
4.7.1	ESTADO PRO-FORMA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.	133
4.8	ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS	134
4.8.1	PRINCIPIO DE RAZONES FINANCIERAS	134
4.9	HIPÓTESIS ALTERNATIVA	135
4.9.1	HIPÓTESIS NULA	135
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>III</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>IV</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>VI</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>VII</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>XVIII</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La mayoría de los proyectos están orientados a las grandes empresas que buscan únicamente el simple reconocimiento de un producto en el mercado. Esto refleja lo que sucede en el mercado global, sin embargo también se debe tomar en cuenta a las pequeñas y medianas empresas.

El plan de ventas es un plan donde se proyectan las ventas periódicamente y que se estima realizar el año siguiente. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, dónde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas y de las condiciones de mercado esperadas.

Estimar y planear las ventas con precisión ayudará a la empresa a evitar problemas futuros de flujo de dinero, falta o exceso de personal o problemas con la compra de productos. Este plan le permitirá a la empresa identificar problemas y/o oportunidades.

El desarrollo de este proyecto surge de la necesidad de abrir un mercado secundario para la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. dónde posicione el producto (tinta Saphira). Logrando este objetivo con la creación de un plan de ventas; para dar a conocer las bondades del producto.

## **OBJETIVO GENERAL**

El plan de ventas nos servirá para detectar las debilidades de nuestro producto e identificar las razones por las que no ha sido reconocido en el sector de las PYMES.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Se realizará un análisis FODA.
- b) Se desarrollarán estrategias de mercado para la introducción del producto.
- c) Se posicionará la tinta Saphira para que sea reconocida y comercializada a través del trabajo de campo que realizará nuestro personal de ventas.
- d) Se incursionará en el sector PYMES como mercado secundario.

## **JUSTIFICACIÓN**

En los últimos años la venta del producto tinta Saphira abarca el 10% de la venta total de las tintas para la empresa. Este porcentaje se desea incrementar por ello se incursionará en el sector PYMES, donde se definirán las características de la tinta buscando su posicionamiento como un producto de calidad y bajo precio.

## **ALCANCES**

- El plan de ventas se desarrollará solamente en el sector PYMES.
- La fuerza de ventas obtendrá mayor conocimiento del mercado adquiriendo experiencia y mayores ventas.
- La empresa incrementará su margen de utilidad y se posicionará en un mercado nuevo.
- De la misma forma la empresa alcanzará un reconocimiento entre sus clientes actuales alcanzando un mayor nivel de fidelidad.

## **LIMITACIONES**

- El plan de ventas únicamente se llevará a cabo para el sector PYME.
- La fuerza de ventas esté limitada en su campo de acción.
- El mercado secundario no brinde la respuesta esperada.

El desarrollo de este proyecto será en cuatro capítulos.

**CAPÍTULO I.** En este capítulo se plantea la naturaleza del proyecto, así como las generalidades de la empresa y su organización.

**CAPITULO II.** En este capítulo se desarrolla el marco teórico del proceso administrativo del departamento de ventas (la administración de las ventas).

**CAPÍTULO III.** Se desarrollará el plan de ventas y se plantearán las estrategias a seguir para la buena administración de las ventas.

**CAPITULO IV.** En este capítulo se mencionan los resultados que se pretenden obtener con la administración de las ventas.

Al finalizar el desarrollo de estos capítulos se concentrarán las conclusiones y recomendaciones del equipo de trabajo hacia la compañía **DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V.** las cuales se basan en el desarrollo de este proyecto de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **NATURALEZA DEL PROYECTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. Se inicio en el año 2000, a raíz de la inquietud de la señora Margarita Correa Matus. Quien a través de la experiencia adquirida y por la necesidad de crear una fuente de trabajo para ella y su familia, tuvo la iniciativa de emprender un negocio en el ramo de la comercialización de productos para las artes gráficas.

La senda de carrera de la señora Margarita Correa Matus inicio en la década de los 80's, en una empresa de la comercialización para artes gráficas, donde ella desempeñaba el cargo de secretaria ejecutiva bilingüe. En el transcurso de los años se fue involucrando en el departamento de ventas, inicio formando parte de la fuerza de ventas haciéndose cargo de una sola cuenta y conforme adquirió experiencia ascendió a supervisora de cuentas nacionales; al paso de los años la empresa se expandió a nivel internacional y la señora Margarita Correa Matus fue nombrada como supervisora de cuentas nacionales e internacionales.

Después de desempeñar este puesto por varios años para esta empresa, rompió su relación laboral; posteriormente trabajo para otra empresa del mismo giro, donde contribuyó a la expansión de la misma. Cuando realizó esa transición de cambio ella continuó manejando la misma cartera de clientes. Quienes la han seguido a lo largo de estos años, hasta llegar el día en que ella emprendió la formación de DISTRIBUCIÓN GRÁFICA.

Inicialmente la empresa tenía como nombre DISTRIBUCIÓN GRÁFICA 2000 y en el año 2007 cambio su razón social a DISTRIBUCIÓN GRAFICA S.A. de C.V. El capital inicial se integro por el señor Javier Correa Matus, pero como no cubría el total del capital requerido la señora Margarita Matus Pinacho apporto el capital faltante; conformando así el capital social.

Posteriormente la señora Margarita Correa Matus líquido las aportaciones de los socios iniciales, quedando como dueña del negocio. Actualmente DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. es una empresa en desarrollo, la cual cuenta con dos sucursales una ubicada en el Distrito Federal en la delegación Tlalpan y la otra en el estado de Querétaro.

## 1.2 PRINCIPIO DE MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL<sup>1</sup>

Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer.
3. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Visión:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto

---

<sup>1</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> 2° diciembre 12:00pm

de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

#### Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión [3]. Por ejemplo:

1. Algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa.
2. Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
3. En contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

#### Fusión de Misión y Visión:

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de misión y visión, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de misión.

Acerca de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía (o exposición de la misión) y la visión estratégica se fusionen; en otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

### **1.2.1 MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Somos una empresa líder en la comercialización de productos para las artes gráficas, que busca el desarrollo e integración de nuestros colaboradores, brindando excelencia en el servicio y calidad en los productos satisfaciendo totalmente las necesidades de nuestros clientes.

### **1.2.2 VISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Queremos ser una empresa competitiva con expansión a nivel nacional, aumentando nuestra participación de mercado e implementando una mejora continua, siempre manteniéndonos como líder en la comercialización de productos para las artes gráficas. Buscando permanentemente la excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

### 1.2.3 VALORES Y FILOSOFIA

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

***A tu servicio, siempre***

Honestidad: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

***Honestidad, nuestra manera de ser***

Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

***Con tu trabajo y por tu actitud DISTRIBUCIÓN GRAFICA es líder***

Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

***Trabajando en equipo, lo hacemos mejor***

Competitividad: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

***Servicios y productos de calidad, SIEMPRE***

Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

***Contribuimos a su bienestar y progreso***



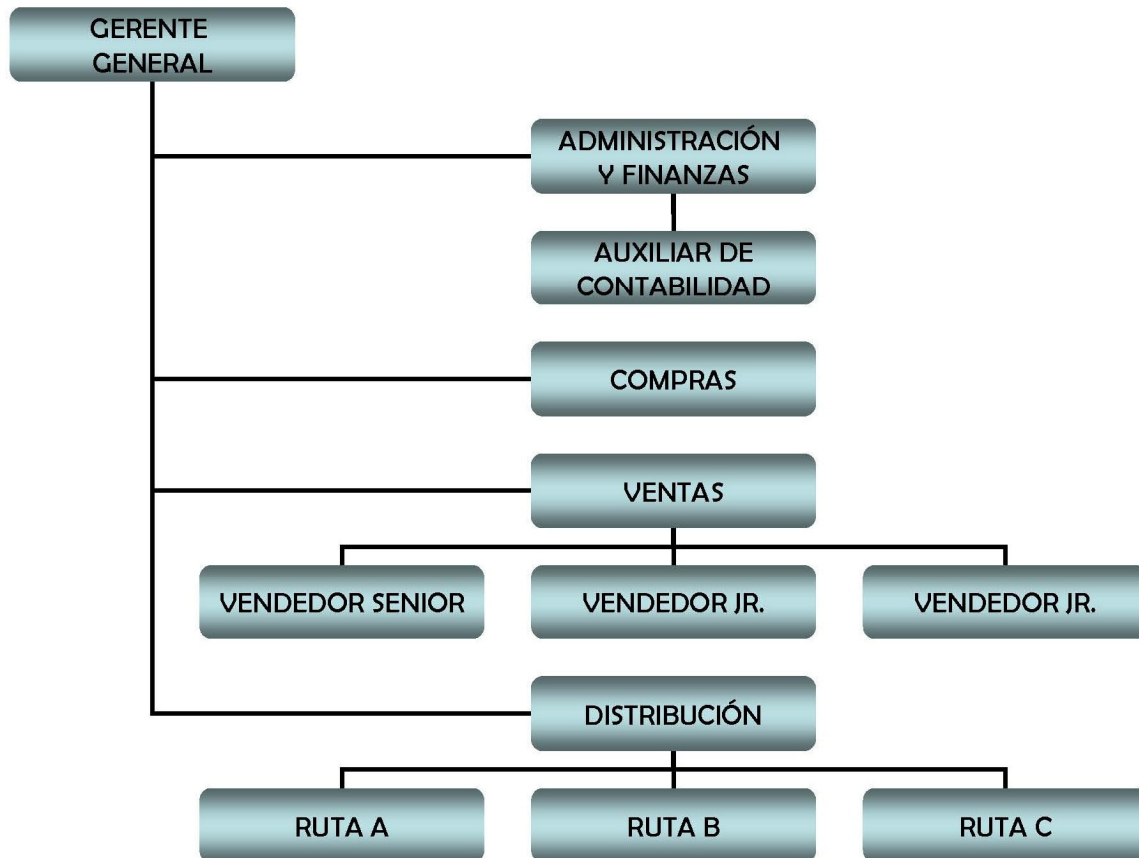
### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Dar a conocer la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V., en el mercado de las PYMES ubicadas en el Norte, Centro y Sur del D.F.; posicionando la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo costo dentro del mercado de las tintas. En el período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Incrementar la cartera de clientes de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.; dándola a conocer en el sector de las PYMES.
- Posicionar en el mercado de las PYMES a la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo precio teniendo como resultado el liderazgo del nicho de mercado.
- Incrementar las ventas de la tinta Saphira en un 8% con respecto al 2008 y 2009, abriendo el mercado secundario de las PYMES.
- Aumentar la participación en la utilidad de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. en un 1% incrementando las ventas de la tinta Saphira del periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.





## **1.5 DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

### **GERENTE GENERAL:**

- Autoriza precios
- Autoriza formas de pago
- Supervisa todas las áreas de la empresa
- Delega funciones
- Coordina actividades
- Se encarga de las cuentas incobrables
- Toma de decisiones

### **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

- Cuantifica la nómina
- Administra las cuentas por pagar
- Elaboración de facturas
- Atención a clientes
- Prepara el paquete contable

### **COMPRAS:**

- Control de inventarios
- Requerimientos de compras
- Solicitud de cotizaciones

### **VENTAS:**

- Prospectación
- Venta personal
- Elaboración de reporte de venta
- Solicitud de pedidos
- Armado de pedidos
- Atención los clientes
- Seguimiento de venta

#### DISTRIBUCIÓN:

- Establecen de rutas de entrega
- Levantan pedidos adicionales
- Mantenimiento

### **1.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

PELÍCULAS	LAMINAS	TINTAS	ACCESORIOS	QUIMICOS
» KODAK	» KODAK	» SANCHEZ	» ESPONJA COMPRIMIDA	» ALCOHOL ISOPROPILICO
» AGFA	» AGFA	» COLORTEC	» HULES	» THINNER
» FUJI	» FUJI	» PRODAPLAG	» ENTREPAÑO	» LAVADOR ECOLOGICO
		» SAPHIRA	» PINCELES	» REGENERADOR
		» TOYO	» ACETATO	» LIMPIA PLACAS
			» PLUMA BORRA Y AGREGA IMAGEN	» REVELADOR
			» PAPEL TIMPANO	» SENSIBILIZADOR
			» CINTA TRANSPARENTE	» SOLUCIÓN PARA LA FUENTE
			» CINTA ROJO TRANSPARENTE	» GOMAS ARABIGA/PROTECTOR A
			» CINTA ROJO OPACO	» QUIMICOS PARA LÁMINAS Y PELÍCULAS
			» CINTA PARA EMPAQUE	
			» HULE POLIESTRETCH	
			» CUTTER Y REPUESTO DE CUTTER	
			» CUENTA HILOS	

### 1.6.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

CATEGORÍA	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
<p>✕ PELÍCULAS</p>		<p>Forman los negativos para realizar las impresiones digitales. Son comúnmente utilizadas para la técnica del plotter.</p>
<p>✕ LAMINAS</p>		<p>La plancha toma la tinta en las zonas donde hay un compuesto hidrófobo (también conocido como oleófilo) y el resto de la plancha (zona hidrófila) se moja con agua para que repela la tinta; la imagen o el texto se trasfiere por presión a una mantilla de caucho, para pasarla, finalmente, al papel por presión.</p> <p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_Offset">http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_Offset</a></p>
<p>✕ TINTAS</p>		<p>Las tintas de impresión son productos formados por sustancias complejas y de naturaleza diversa que varían según el proceso de impresión al que se destine y en función de determinadas exigencias (depende el sistema de impresión) cualquier tinta, de imprimir, tiene que cumplir unas funciones concretas en un proceso de impresión que será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• colorear el soporte mediante la ayuda de sustancias colorantes.</li> <li>• transportar el color desde el tintero al soporte con la ayuda del vehículo.</li> </ul>
<p>✕ ACCESORIOS</p>		<p>La esponja SF50E de la espuma del ESD de los laboratorios de Omega se construye de comprimido, 100 espuma de poliuretano de la abricélula del ppi (z) que está libre de los contaminantes orgánicos tales como silicón, ésteres de la amida o del ftalato. La espuma se enlaza termalmente a la manija, así, eliminando el uso de contaminar los pegamentos. Es una esponja excelente para la limpieza pequeño haber ranurado y duro alcanzar áreas. Tiene una mini cabeza comprimida compacta de la espuma cuál posee firmeza y una extremidad acentuada.</p>

<p>✕ QUMICOS</p>		<p>Útil para la limpieza de mecanismos, tarjetas electrónicas, controles de audio y sintonizadores. Sirve, también, para retirar los residuos de grasa que deja la soldadura. Observaciones: debe dejarse secar perfectamente bien, antes de utilizar las partes en las que fue usa, ya que es un producto flamable.</p>
<p>✕ TINTA SAPHIRA (NIÑO PROBLEMA)</p>		<p><b>SAPHIRA HEI-COLOR INK</b> Se puede utilizar en la mayoría de substratos donde se requiere una menor cantidad de tinta con alta densidad en la impresión para trabajos de corto y largo tiraje.</p>

## 1.7 PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO<sup>2</sup>

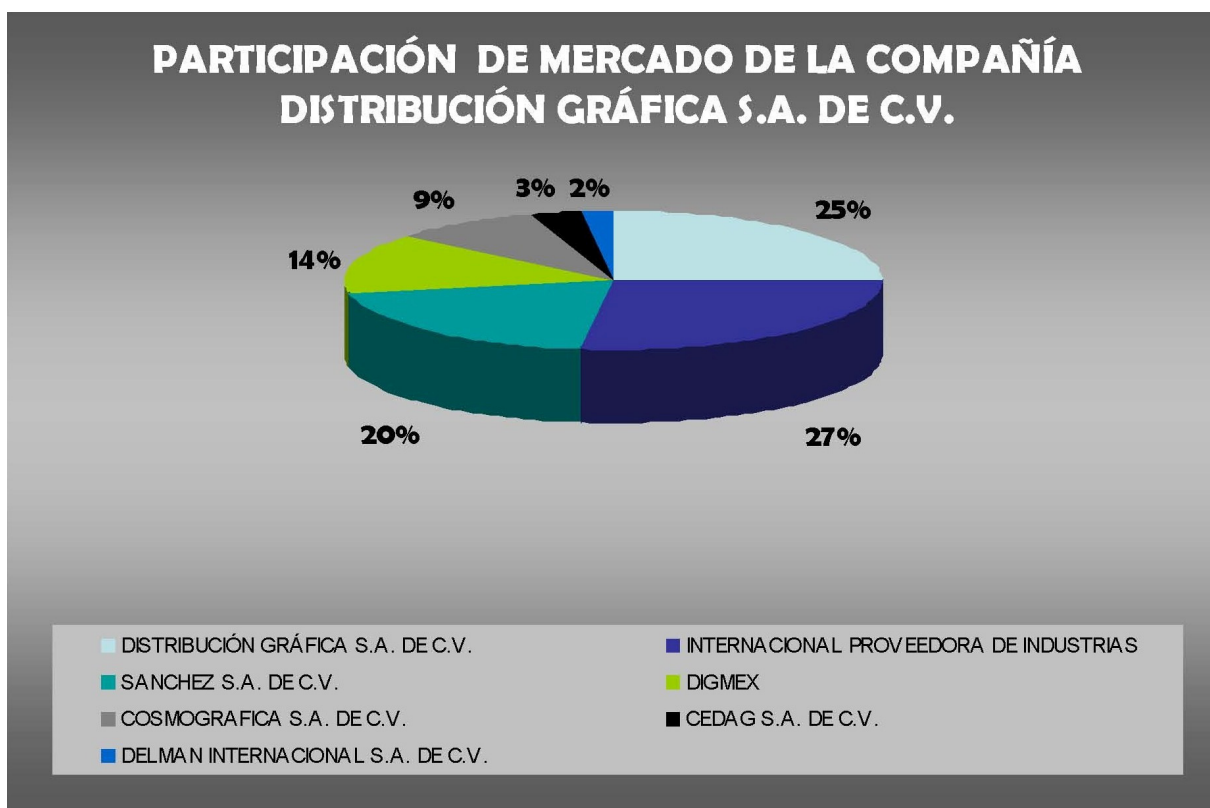
<sup>2</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp.166



Un término que se usa a menudo como medida de desempeño es participación de mercado, que es la proporción de ventas totales de un producto que consigue una sola empresa durante un período definido en un mercado específico. La participación en el mercado puede referirse a industrias enteras (aeronaues, segmentos de industrias o regiones geográficas y también se aplica a períodos pasados, presentes o futuros.

### 1.7.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

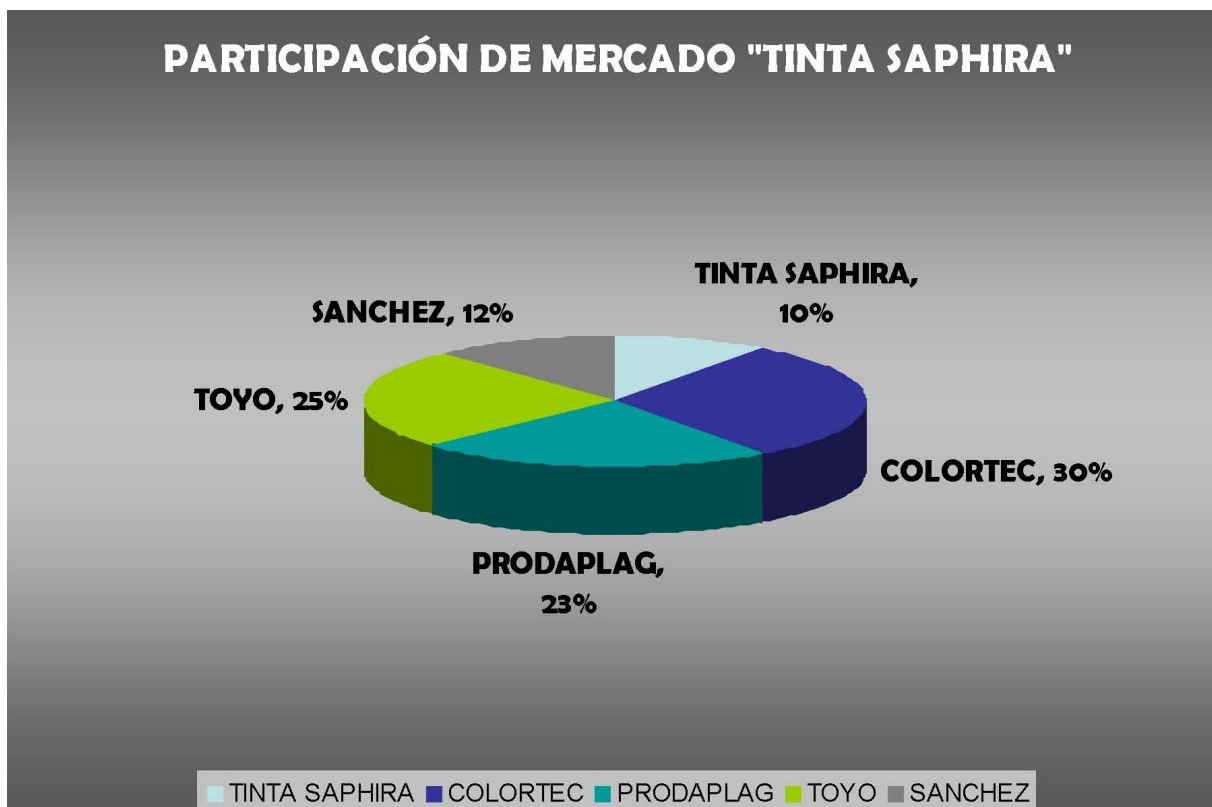
Los siguientes datos están basados en la publicación de los resultados financieros para una licitación para la Escuela Pedagógica de México, en la cual participaron las siguientes empresas<sup>3</sup>:



### 1.7.2 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LA TINTA SAPHIRA

<sup>3</sup> [www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf](http://www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf) 1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.  
[www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.htm](http://www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.htm) 1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.

La siguiente información fue extraída de las ventas anuales de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, así como de los estados financieros de otras empresas, los cuales fueron publicados en una licitación<sup>4</sup>.



## 1.8 PRINCIPIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA<sup>5</sup>

<sup>4</sup><http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/2005-01-03-pedidos-y-contratos.pdf>. 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.

<http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/pedidos-y-contratos-enero-marzo-2007-110607.pdf> 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.

<sup>5</sup> James L. Burrow, "MERCADERO", editorial Thomson editores, S.A. de C.V. México 2007. Edición II. Pp. 176-177

- Competencia directa: ocurre en un segmento de mercado que contiene empresas que ofrecen el mismo tipo de productos o servicios; se trata de una forma de competencia común. Por ejemplo, los hoteles Holiday Inn y Ramada Inn compiten de manera directa entre sí; otro ejemplo son los anuncios de detergente para ropa que comparan, por su nombre las dos marcas líderes. Esta sería una competencia directa empresas que enfrentan una competencia con productos similares. Las empresas que optan por la competencia directa primero deben decidir quienes son sus competidores.
- Competencia indirecta: ocurre cuando una empresa compite contra un producto que esta clasificado dentro de otra categoría de productos. Por ejemplo, si Mc Donals promueve sus productos como fáciles y cómodos de obtener, entonces podría estar compitiendo con alimentos ofrecidos en los mostradores de muchas tiendas que venden carnes frías. Mc Donals también estaría compitiendo contra las comidas preparadas para microondas.

La competencia conlleva varios beneficios, uno de ellos es que el consumidor obtiene productos a mejor precio. La competencia obliga a las empresas a ofrecer precios razonables para los productos y servicios que utilizan los consumidores. Una empresa que quiera tener éxito debe fijar precios para sus productos que estén en línea con los de otras que están dentro de su misma categoría. Por lo tanto, el consumidor recibe el mayor valor posible por la menor cantidad de dinero.

#### **1.8.1 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V**

La información anterior fue extraída del proceso de una licitación, en la cual DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V., participó para la UVM (Universidad del Valle de México), Sociedad Anónima de Capital Variable.

	<b>GIRO</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>
<b>DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V</b>	Distribución de papelería y material para artes graficas	<b>25%</b>
<b>INTERNACIONAL PROVEEDORA DE INDUSTRIAS S.A. DE C.V.</b>	Venta de tinta y artículos para las artes gráfica	<b>27%</b>
<b>SANCHEZ S.A. DE C.V.</b>	Venta de productos químicos, aceites, acetonas, alcohol	<b>20%</b>
<b>DIGMEX</b>	Venta de maquinaria, partes e insumos para las artes gráficas	<b>14%</b>
<b>COSMOGRAFICA S.A. DE C.V.</b>	Pinturas, tintas para serigrafía	<b>9%</b>
<b>CEDAG S.A. DE C.V.</b>	Compra, Venta y Distribución, Fabricación de Productos para las Artes Gráficas.	<b>3%</b>
<b>DELMAN INTERNACIONAL S.A. DE C.V.</b>	Venta de todo tipo de papel para la industria de las artes gráficas	<b>2%</b>

	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>PRESENTACIONES</b>	<b>PRECIO</b>
--	------------------------------------	-----------------------	---------------

**P**

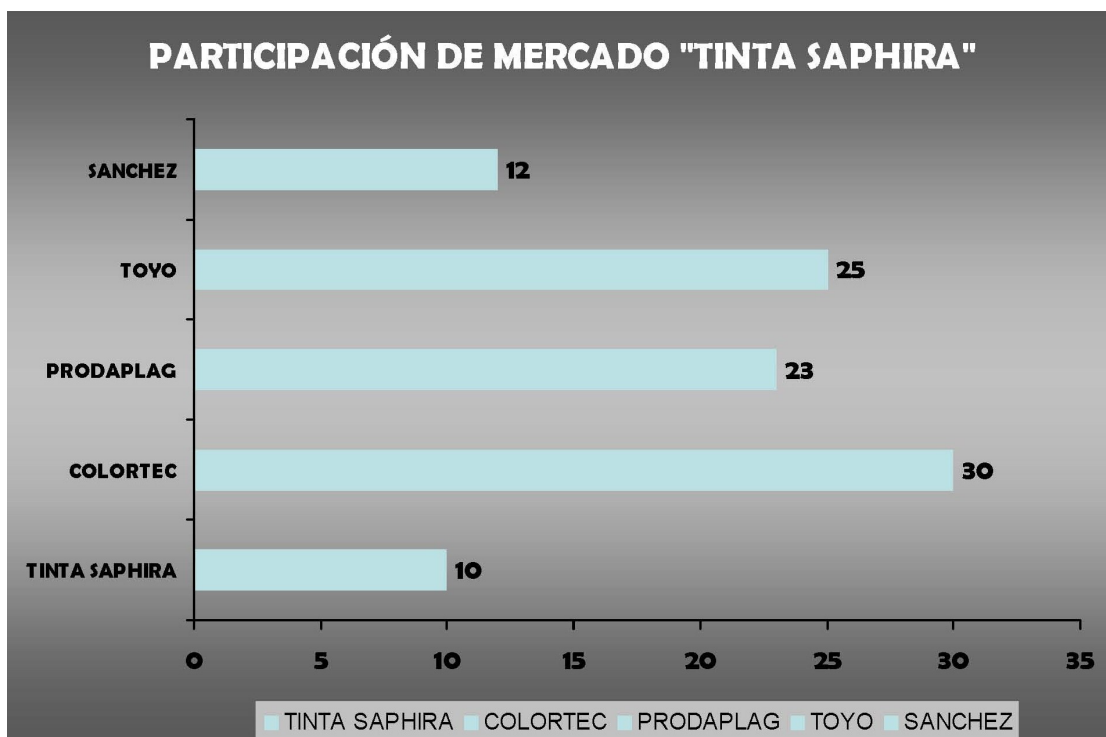
**INTERNACIONAL PR**

**DISTRIBU**

- DISTRIB
- DIGME
- CEDAG
- DELMA

### 1.8.2 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA TINTA SAPHIRA

<b>SAPHIRA</b>	10%	1 KG-2.5 KG	\$156 - \$466
<b>COLORTEC</b>	30%	1 KG-2.27 KG	\$195 - \$1,666
<b>TOYO</b>	25%	1 KG-2.26 KG	\$890-\$1,775
<b>PRODAPLAG</b>	23%	1 KG	\$680
<b>SANCHEZ</b>	12%	1 KG-2.5 KG	\$121 - \$861



## 1.9 PRINCIPIO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA<sup>6</sup>

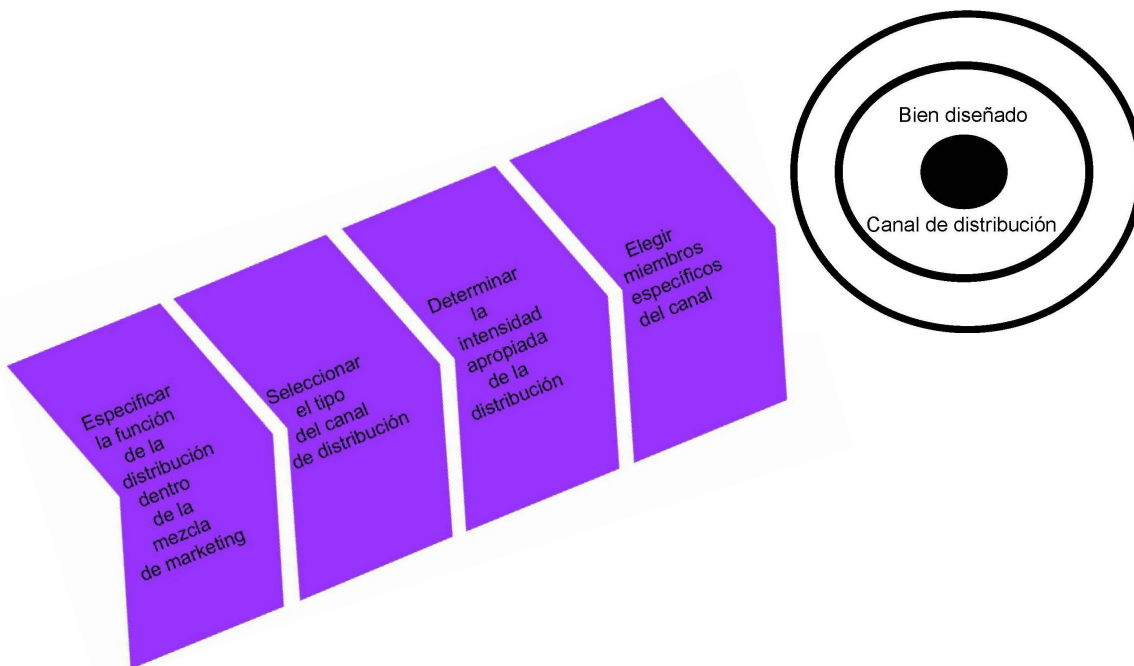
<sup>6</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp. 404

Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal.

Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución. Entre estos intermediarios están los bancos, las compañías de seguros, las empresas de almacenaje y las compañías de transporte. Sin embargo como no adquieren derechos sobre los productos y no intervienen activamente en actividades de compra o de ventas, estos intermediarios no se incluyen formalmente en el canal de distribución.

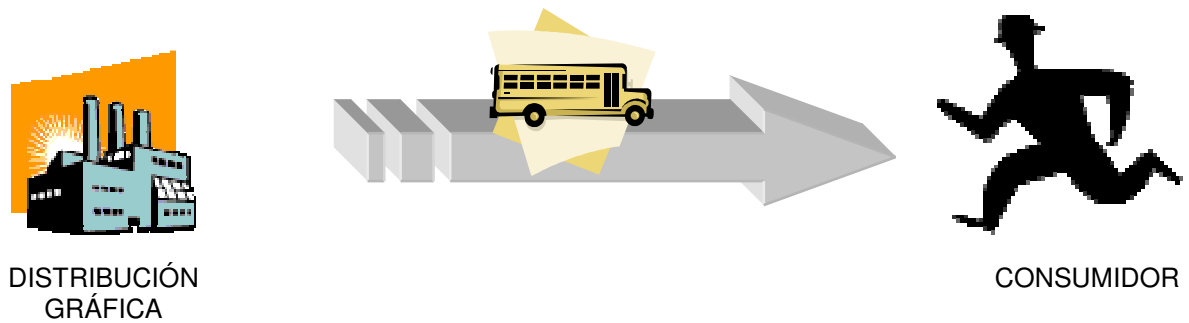
Una empresa desea un canal de distribución que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial.



### 1.9.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. utiliza es de nivel 0, ya que ellos compran los productos a sus proveedores adquiriendo la

propiedad de este. Posteriormente Distribución Gráfica vende a sus clientes sus productos.



En el diagrama anterior se representa el canal nivel 0, primero esta la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. la flecha que indica el enlace con sus usuarios finales y por último están representados estos.

## 1.10 PRINCIPIO DE FODA<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Michael R. Czinkota y Massaki Kotabe. "ADMINISTRACIÓN DE MERCATECNIA", editorial Thomson. México 2001. Edición II. Pp. 37



Es una técnica particularmente útil en el análisis del material contenido en la auditoría de la mercadotecnia. El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) agrupa algunas piezas de información clave en dos categorías principales (factores internos y factores externos) y luego los clasifica por sus aspectos duales positivos y negativos (fortaleza y oportunidades como los aspectos positivos y debilidades y amenazas como aspectos negativos).

- Factores internos. Fortalezas y debilidades internas de la organización, sus estrategias y su oposición en relación con sus competidores.
- Factores externos. Oportunidades y amenazas presentadas por el entorno externo y la competencia.

La meta de cualquier análisis FODA debe ser la de aislar las cuestiones clave que serán importantes para el futuro de la organización y que atenderá la planificación de mercadotecnia subsecuente.

#### **1.10.1 FODA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
-------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento del mercado y variedad en la gama de productos.</li> <li>• Clientes potenciales.</li> <li>• Comunicación e integración del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con proveedores.</li> <li>• Implementación de promociones de ventas.</li> <li>• La fuerza de ventas mantiene una relación estrecha con el cliente, por el servicio exprés que se proporciona.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• Falta de estructura administrativa.</li> <li>• Falta de capacitación técnica en la fuerza de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio es alto.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Crecimiento estancado de acuerdo al crecimiento del mercado.</li> </ul>

### 1.10.2 FODA DEL PRODUCTO TINTA SAPHIRA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio y calidad.</li> <li>• Compatibilidad en las máquinas de imprenta.</li> <li>• Producto importado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abastecimiento.</li> <li>• Prestigio de la empresa que lo produce.</li> <li>• Es amigable con el medio ambiente.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de promoción.</li> <li>• Bajo precio.</li> <li>• Posicionamiento en el mercado como un producto de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> <li>• La psicología del consumidor.</li> <li>• Desconocimiento del mercado.</li> </ul>

## 1.11 PRINCIPIO DE CICLO DE VIDA<sup>8</sup>

Es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de 5 etapas bien definidas:

- Desarrollo del producto: inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.
- Introducción: Es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto.
- Crecimiento: Es un periodo de aceptación rápido en el mercado y de aumento en las utilidades.
- Madurez: Es un período en el que se frena el crecimiento de las ventas por que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos del marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.
- Decadencia: Es el período donde las ventas bajan y las utilidades se desploman.

---

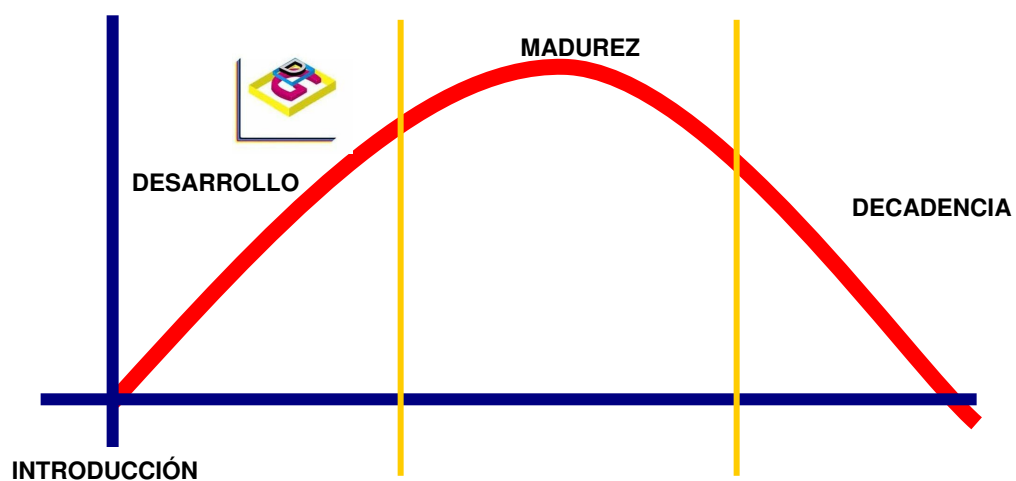
<sup>8</sup>Kotler y Armstrong. "FUNDAMENTOS DE MARKETING". Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V. México 2008. Edición VIII. Pp. 250

## CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES DE LAS DIFENTES ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO<sup>9</sup>.

CARACTERÍSTICAS	ETAPA			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN O DECADENCIA
CLIENTES	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Clientes leales
COMPETENCIA	Poca, si la hay	Creciente	Intensa	Decreciente
VENTAS	Niveles bajos, luego aumentan	Crecimiento rápido	Lentas/sin crecimiento anual	En declive
GANANCIAS	Ninguna	Grandes, luego llegan a su punto culminante	Disminuyen anualmente	Bajas/no hay
IMPLICACIONES DE MARKETING				
ESTRATEGIA TOTAL	Desarrollo del mercado	Penetración del mercado	De posicionamiento defensivo	De eficiencia o de salida
COSTOS	Altos por unidades	Declinantes	Estables o crecientes	Bajos
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Indiferenciada	Artículos mejorados	Diferenciada	Línea recortada
ESTRATEGIA DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS	Alta, lo más posible	Más bajos	Más bajos con el tiempo	Crecientes
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Dispersa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	Conciencia de la categoría	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	De refuerzo

### 1.11.1 CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

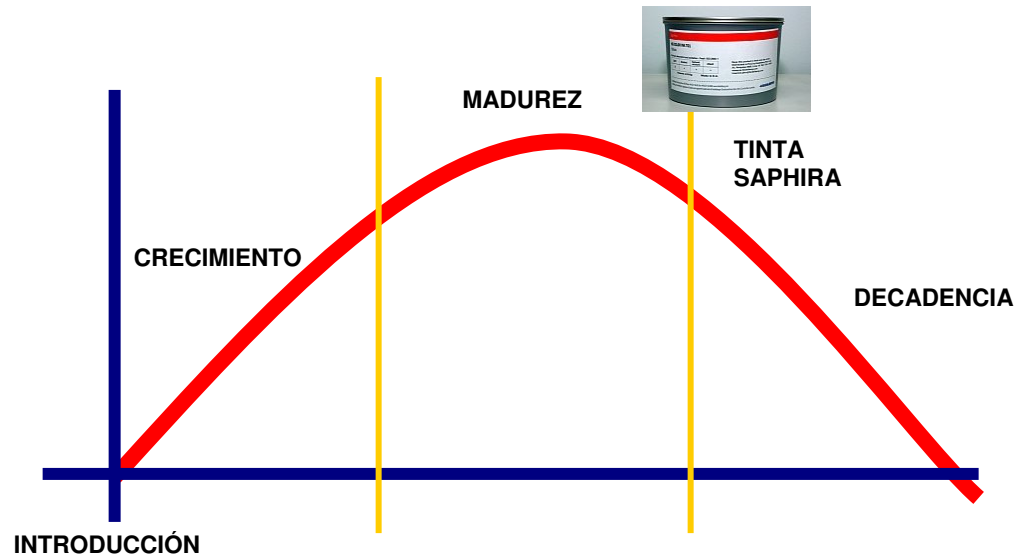
La etapa de vida en la que se encuentra Distribución GRÁFICA S.A. DE C.V. es en desarrollo ya que no ha alcanzado una estabilidad total y es el momento de impulsar las ventas para alcanzar un nivel de madurez.



### 1.11.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

<sup>9</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp.256

La etapa de vida donde se encuentra la tinta **Saphira** es en declive, ya que sus ventas cada vez van más hacia abajo. Es el momento de pensar en estrategias que impulsen las ventas de este producto.



## 1.12 PRINCIPIO DE MATRIZ BCG<sup>10</sup>

Creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo una organización clasifica cada uno de sus productos de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categoría alta y baja se crea una cuadrícula de dos por dos a su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN (**unidad estratégica de negocios**) o productos principales. Las categorías difieren no solo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

Las categorías se desglosan de la siguiente forma:

- Estrellas. Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía por que requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.
- Vacas de dinero. Estas UEN tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (ventas de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrategias pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos del marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzado, principalmente, la lealtad del cliente.
- Interrogaciones (niños problemáticos). Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda entorno a este grupo de UEN es sí pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Sí la dirección opina que “no” la UEN debe desmantelarse o liquidarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes.

---

<sup>10</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp. 610

- Perros. Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en una UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la compañía puede declarar “¡basta!” y liquidar o desmontar al perro.

Las carteras de casi todas las organizaciones que tienen varias UEN o productos importantes tienen una mezcla de estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros.

En el terreno de las finanzas un inversionista necesita una cartera equilibrada en cuanto a riesgos y ganancias posibles. Del mismo modo, una compañía debe buscar una cartera equilibrada de UEN. Desde luego, las vacas de efectivo son necesarias, quizá indispensables. Las estrellas e interrogaciones también parten de una cartera equilibrada ya que los productos de los mercados en crecimiento determinan el desempeño a largo plazo de la compañía. Aunque los perros son indeseables, es rara la compañía que no tiene por lo menos uno.

### **1.12.1 MATRIZ BCG DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A DE C.V.**



### Producto “Estrella”

- Tinta (Sánchez, colortec, prodaplag y toyo)
- Químicos ( alcohol isopropilico, lavador ecológico, limpia placas, revelador, sensibilizador, químicos para laminas y películas, solución para fuente y thinner)



### Producto “Niño problema”

- Tinta (saphira)
- Accesorios (pinceles, acetatos, cúter y repuestos de cúter y cuenta hilos)



### Producto “Vaca lechera”

- Películas (kodak, fuji y Agfa)
- Laminas (kodak, fuji y Agfa)



### Producto “Perro”

- Accesorios (esponja comprimida, hules, entrepaño, pluma borra y agrega imagen, papel tímpano, cinta transparente, cinta rojo transparente, cinta rojo opaco, cinta para empaque y hule poliestic) )
- Químicos ( gomas arábicas - protector, regenerador)



# **PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL**

## **2.1. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, y estrategias de un organismo social; es decir, consiste como determina lo que va a hacerse.

### **2.1.1 ASPECTOS GENERALES**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse?, ¿cuándo y cómo se hará?, ¿cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? En esencia se formula un plan o un patrón integrando, predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de proveer, de visualizar, el propósito de ver hacia delante.

Varias empresas que actualmente disponen de un equipo de ventas externas, tienen la particularidad de que las actividades propias de la venta personal suelen requerir más recursos humanos y económicos que en cualquier otra fase del programa de marketing.

### **2.1.2 PRINCIPIO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS <sup>11</sup>**

La planeación exige el establecimiento de objetivos o metas, como el primer paso para decidir sobre un curso de acción para satisfacer las expectativas futuras. La meta de un negocio parece obvia al principio lograr una utilidad, pero lo que parece una simplificación exagerada no es específico para ayudar a la planeación de ventas.

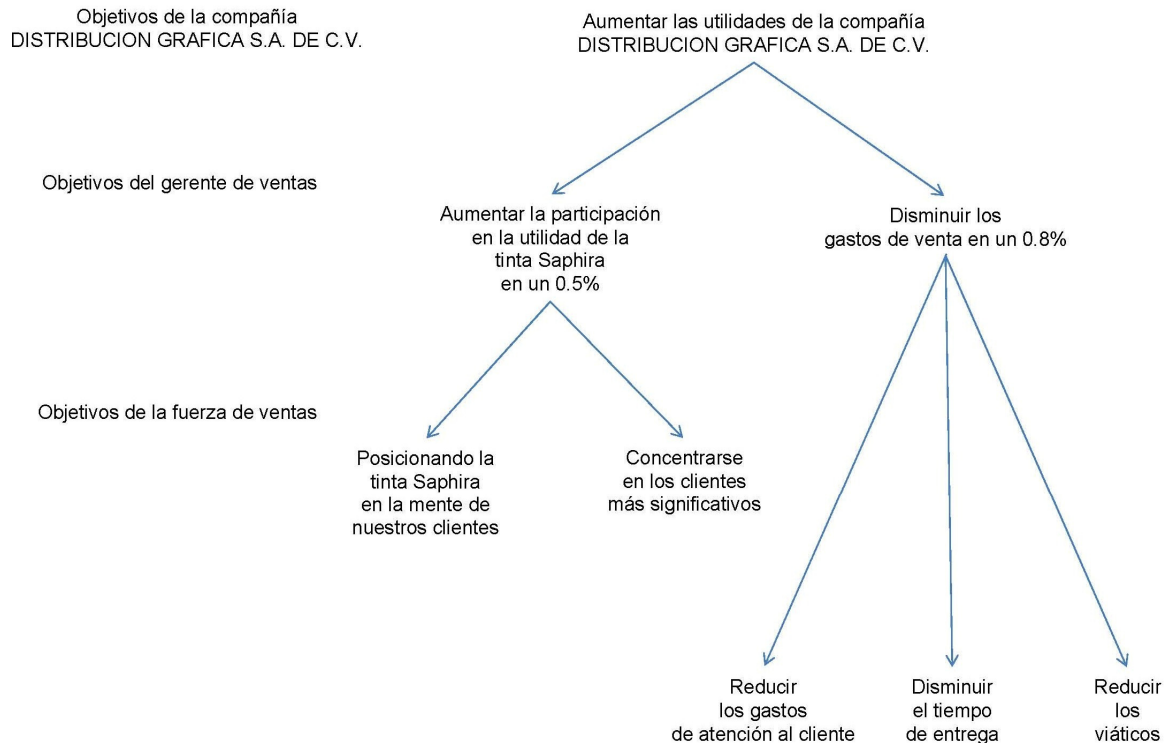
Las empresas pueden tener varios objetivos aunque en algunas compañías están implícitos o mal definidos. No obstante hay beneficios importantes al tener las metas y los objetivos expresados en lenguaje explícito y orden de prioridad ya que algunos pueden estar en conflicto. Además, las metas deben estar bien comunicadas y entendidas por todos los departamentos de la organización, porque pueden proporcionar criterios para tomar las decisiones sobre políticas, y ser congruentes en las decisiones.

### **2.1.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

---

<sup>11</sup> Robert F. Hartley. "ADMINISTRACION DE VENTAS", Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 2007. Edición XXI. Pp. 88

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. para determinar los objetivos se sigue un proceso, el cual se ilustra de la siguiente forma:



Siguiendo este proceso para la determinación de objetivos tenemos que estos quedan de la siguiente forma:

- Incrementar la cartera de clientes de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.; dándola a conocer en el sector de las PYMES.
- Posicionar en el mercado de las PYMES a la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo precio teniendo como resultado el liderazgo del nicho de mercado.
- Incrementar las ventas de la tinta Saphira en un 8% con respecto al 2008 y 2009, abriendo el mercado secundario de las PYMES.
- Aumentar la participación en la utilidad de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. en un 1% incrementando las ventas de la tinta Saphira del periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **2.1.4 PRINCIPIOS DE LA DETERMINACIÓN DE VENTAS**

La planeación está basada en todo conjunto de suposiciones sobre las condiciones en el futuro. El estado de la economía, los esfuerzos de competidores, el sutil cambio en el optimismo de los compradores, la popularidad de las características o nuevo estilo de un producto, los efectos de un cambio de precio o una campaña promocional, la efectividad en la fuerza de venta (todos estos factores y varios otros afectarán las ventas y los resultado de las operaciones en el futuro). Los principios básicos de la Planeación de venta son:

- Principio de la precisión
- Principio de la flexibilidad
- Principio de la unidad

#### **2.1.4.1 PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN<sup>12</sup>**

Es vital la precisión en el pronóstico de las ventas para el proceso de la planeación, ya que casi todos los aspectos de las operaciones están basados en su relación con las ventas. Si bien el gerente de ventas está interesado principalmente en la precisión del pronóstico de ventas según afecte al personal de su departamento, a su número y su presupuesto, un pronóstico de venta inexacto también afecta a otros aspectos de la operación que, al menos indirectamente, afectarán el desempeño y efectividad en la fuerza de ventas.

Todo plan preciso debe preveer, en lo posible, los supuestos o cambios que pueden ocurrir, mediante las siguientes acciones:

- a) Fijar máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos.
- b) Preveer caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.

#### **2.1.4.2 PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD**

---

<sup>12</sup> Robert F. Hartley. "ADMINISTRACION DE VENTAS", Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 2007. Edición XXI. Pp. 91

Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar las situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Esto puede implicar que se fijen cifras alternativas para ventas y presupuestos de manera que el pronóstico pueda estar al día en tanto ocurren los acontecimientos. También se pueden fijar procedimientos para revisar continuamente los presupuestos, de manera que si no se satisfacen las cifras de ventas o se exceden de forma importante, puedan revisarse con rapidez para el resto del periodo, y se pueda cambiar el presupuesto de gastos de acuerdo con ello.

#### **2.1.4.3 PRINCIPIO DE LA UNIDAD**

Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales. De los planes debe decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados, para que en realidad se considere que hay un solo plan.

Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas, etc. Por tanto, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos como son producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse para que en uno mismo se encuentre todas las normas de acción aplicables.

Es evidente la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección repetiremos este principio, solo para distinguirlo de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente para formar al final uno solo.

#### **2.1.4.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN DE VENTA APLICADA A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. el principio de planeación de venta que se aplica es de **FLEXIBILIDAD**.

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. se maneja un presupuesto alternativo, donde establecen presupuestos elevados a los vendedores. Tomando en cuenta que si no llegan a la meta la empresa no tiene pérdidas. Por ejemplo en el mes de mayo que las ventas tuvieron un decremento, al percatarse de este aplicaron el principio de flexibilidad tomando el presupuesto elevado.

#### **2.1.5 PRINCIPIO DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTA SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/)

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporciona estabilidad y uniformidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

La descripción detallada de los pasos específicos se denomina procedimiento. El negocio al que está dedicada la empresa fija los límites principales para esta evaluación o medición. Pero otros negocios y clientes a quienes la empresa podría dirigir con éxito sus esfuerzos no deben descuidarse en tal análisis.

#### **2.1.5.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Las políticas de ventas que sigue la fuerza de ventas en la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. son establecidas por el gerente general. Algunas de estas son:

- Los vendedores deben realizar trabajo de campo.
- Se debe mantener un contacto continuo con los prospectos.
- Cuando los choferes entreguen los pedidos, siempre deben preguntar si necesitan algo más.
- Las entregas se realizan cuando y donde los clientes lo requieran.
- El crédito que se otorgue a los clientes tiene que ser aprobado por el gerente general y no será mayor a 30 días hábiles.
- Los precios deben ser aprobados por el gerente general.
- La cuota de los vendedores va de acuerdo a su experiencia en el ramo.
- Cuando los vendedores levanten un pedido deben pasarlo a distribución para que armen la entrega y lo lleven al cliente.

### **2.1.6 PRINCIPIO DE LA DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS<sup>14</sup>**

La planeación sistematizada de una actividad no representa necesariamente el éxito en los resultados. Estos dependen primordialmente del método de trabajo que se empleé. Los métodos son muy variados y en ocasiones es difícil encontrar el más conveniente. Por ello es importante puntualizar que uno de los puntos trascendentales es la decisión previa a emplear siempre un método cualquiera que este sea, aún que posteriormente se cambie para utilizar otro más adecuado.

#### **1. AGRUPACIÓN DE VISITAS POR ZONAS.**

El vendedor divide el territorio que tiene encomendado en zonas de trabajo, cuya área debe calcular según el trabajo de un día. Esa división, será semanal, quincenal o mensual según la intensidad de trabajo que los prospectos requieran.

Para llevar acabo este trabajo metódicamente, se fija un “rol” o turno de trabajo de las áreas señaladas. Sí en el día correspondiente no se pudiera terminar el área, se dejará la zona inconclusa, continuando el trabajo al día siguiente, en la zona que corresponda.

---

<sup>14</sup> José María Llamas. “ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA VENTA”, editorial Limusa Noriega editores. México 1998. Edición II Pp. 163-166

Si en el curso del mes tuviera que atender de urgencia a un prospecto de la zona que dejo inconclusa, lo visitará y dedicará el resto de ese día a completar el trabajo en esa zona, corriendo el orden de trabajo de las demás para los días sucesivos.

De no realizarlo así tendría que trasladarse especialmente de zona para entrevistar a determinado prospecto que lo haya citado y luego regresar a la zona prevista para ese día, con lo que perdería un tiempo y unas posibilidades de trabajo preciosas.

## 2. TRABAJO POR ORDEN DE IMPORTANCIA

Se clasifican primero los prospectos, de acuerdo con su importancia y el valor que representan por sus pedidos, y se les da una clave.

Se formula el plan de trabajo de forma tal, que en cada vuelta se entrevisten a los mejores. Al siguiente grupo, se le visita cada dos vueltas a los de menos importancia se les dedica un mayor lapso de tiempo entre visitas.

## 3. TRABAJO POR RUTA

Es el que suele llevarse a efecto en la distribución de artículos de gran consumo, con los que es necesario la continua y regular visita de prospectos.

Inicialmente, sobre un plano se localiza la ubicación de cada uno de ellos y se traza después la ruta más directa y corta que los abarque a todos.

Para el trabajo sucesivo, se colocan en el orden y estudiando las correspondientes fichas.

## 4. TRABAJO POR HORARIO

Dentro del fichero de prospectos de una zona, se clasifican estos, según la hora en que es más fácil encontrar personalmente al prospecto. Esta clasificación deberá hacerse sobre base de la investigación previa, de precontacto.

De acuerdo con los datos obtenidos se clasifican los prospectos. Este sistema liga un mayor recorrido y esfuerzo, pero elimina las demoras por espera o el tener que regresar al mismo punto, por ausencia de la persona a entrevistar.

## 5. TRABAJO POR PROSPECTOS CLAVES

Entendemos por “prospectos claves” aquellos que ya sea por su volumen de compras o ya sea por su posición del “líder” comercial, social, profesional, etcétera requieren de una atención especial. Estos prospectos, en virtud de su posición, suponen al eje alrededor del cual se planean las demás entrevistas, ya que la mayoría de los prospectos cuando las circunstancias indicadas existen, piden en cantidad y forma, guiándose por lo que el “prospecto clave” ha pedido.

## 6. TRABAJO DE PUERTA EN PUERTA



Quizás es la forma más genuina de la venta, en donde se necesita poner en juego todos los recursos que el vendedor posee para tocar una puerta. Es el tipo de venta que cada caso requiere reacondicionar la personalidad del vendedor para adecuarla a la de la persona que acude a la llamada de la puerta. Es el tipo de trabajo que produce el mejor entrenamiento y “fogueo” del vendedor.

El método de trabajo “puerta a puerta”, tiene por delante un brillante porvenir a diferencia de “cambaceo”, requiere tocar todas las puertas de un edificio de una calle, o de un sector. Los resultados prácticos se basan en cálculo de probabilidades establecido para cada producto o línea.

## 7. TRABAJO EN CAMBACEO

Todavía existen grandes diferencias respecto a lo que puede traducirse de la palabra inglesa “canvassing”. Entendemos sin embargo que se trata de la “búsqueda de prospectos, en dentro de determinada zona, con un criterio predeterminado, sobre quien puede necesitar y pagar el producto o servicio ofrecido”. Por lo tanto es muy distinto el cambaceo del trabajo puerta a puerta.

En tanto el trabajo puerta a puerta implica tocar todas las puertas, el cambaceo supone tocar sólo aquellas en la que según un criterio prefijado puede pertenecer a un prospecto. Por lo tanto las condiciones del cambaceo variarán de acuerdo con el producto y si este ha de ser trabajado en oficinas, comercios y hogares.

## 8. PEINADO DE ZONA

La localización exhaustiva de todos los prospectos de una zona, es la que se conoce, como peinado de zona.

El peinado de zonas será por lo tanto imprescindible siempre que se inicie el trabajo de una zona, territorio o plaza en cuya área queramos asegurar la totalidad de prospectos.

Hay variados métodos para llevar a cabo un peinado de zona. Lo importante es adaptar uno, y llevarlo a cabo de una manera rígida y sistemática es la única forma de poder asegurar que no a quedado un sector sin peinar y por lo tanto tampoco prospecto alguno sin localizar.

Ya sea que se adopte el procedimiento “cuadrangular” o el de “trébol” o “caracol” o el de el “rodeado” o cualquier otro, con tal de que sea sistemático, puede llevarse a cabo el peinado de la zona. El que se lleva a cabo más frecuentemente y el más adoptado por la generalidad es el de “cuadrado”.

Para cualquier procedimiento se divide la zona a peinar, en sectores de 16 cuadrados (cuatro por cuatro) puesto que se ha comprobado que es la extensión o área que un vendedor puede peinar en medio día de trabajo.

### **2.1.6.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

El procedimiento que siguen los vendedores la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. es el de cambaceo. Ya que los vendedores realizan la prospectación de clientes que estén relacionados con el ramo y realizan visitas a las empresas que se dedican o que hacen uso de las artes gráficas.

La prospectación la realizan los vendedores vía telefónica, basándose ya sea en su investigación o en su cartera de clientes. Concretan citas con ellos y realizan visitas a las empresas conforme ellos se organicen.

### **2.1.7 PRINCIPIO DEL MANUAL DEL VEDEDOR<sup>15</sup>**

Es el instrumento básico del adiestramiento. Generalmente está formado por carpetas con hojas sueltas de 21.6 cm x 28 cm, las cuales contienen toda la información esencial presentada en el curso de adiestramiento de ventas. Los materiales para formar ese manual pueden ser distribuidos en serie a los agentes e insertarlos luego por estos en sus carpetas, a medida que va desarrollándose el curso. Algunas veces se imprimen y se distribuyen a los agentes, para que estos los estudien, manuales o guías, dedicado cada uno de ellos a un tema específico en el curso de adiestramiento.

Las películas sonoras y los discos constituyen para muchos fabricantes la base de los programas de adiestramiento de sus propios agentes vendedores, lo mismo que de los agentes vendedores de sus distribuidores y comerciantes al detalle. Las empresas progresivas de ventas hacen igualmente discos con temas de presentación de los agentes vendedores para análisis y discusión entre los agentes vendedores de fabricantes, distribuidores y comerciantes, en el curso de los programas de adiestramiento.

Como suplemento de ese instrumental básico de los programas de adiestramiento, hay también los gráficos para enseñanza visual de las características y objetivo de las ventas, el proceso de esta y la organización para la instrucción de los agentes en grupos. Otros instrumentos de enseñanza suplementarios son los problemas o casos prácticos tomados de la experiencia en el campo real de las ventas, y obtenidos allí por los propios agentes vendedores que están siendo adiestrados y también problemas y casos que pueden servir de base para discusiones de grupo. Así mismo desempeñan su papel en los modernos programas de adiestramiento de ventas, los boletines, las publicaciones particulares de la empresa que figuran como órganos de esta, los esbozos y reseñas, y las dramatizaciones.

---

<sup>15</sup> Stanley M. Brown "MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA" Editorial Uteha Noriega Editores, México 1993 Edición II Pp. 327-328

### **2.1.7.1 MANUAL DEL VENDEDOR DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V**

El siguiente es parte de las sugerencias que el equipo de trabajo de la ESCA Sto. Tomás realiza a la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. debido a que no tienen uno elaborado. Así mismo este manual incluye el organigrama propuesto para la reorganización de la empresa. Puede ser observado en el **anexo 1**.

## **2.2 ORGANIZACIÓN**

### **2.2.1 PRINCIPIO DE ORGANIZACIÓN DE VENTAS<sup>16</sup>**

La organización es la combinación de las funciones que deben realizarse para alcanzar objetivos específicos. Las funciones se convierten en el fundamento del perfil del puesto del individuo. Se forman departamentos juntando personas que

---

<sup>16</sup>G. David Hughes, Daryl McKee, Charles H. Singler “ ADMINISTRACION DE VENTAS” Editorial Thompson editores, México 2000 S/Edición Pp. 107

desempeñan funciones similares. Este agrupamiento de especialidades amplía la cantidad de subordinados a los que se puede administrar, con lo que la organización se vuelve más eficiente y controlable. Se establecen relaciones de línea y de personal por la clase de autoridad que se asigna a los subordinados. El grado de descentralización de la autoridad se determina de acuerdo con la cantidad de autoridad que se asigna a los subordinados. La ubicación física también puede afectar el grado de delegación. Un vendedor que se localiza lejos de la oficina puede tener más autoridad delegada.

Por consiguiente, es indudable que cuando una empresa cuenta con una organización adecuada a sus necesidades, con una estructura firme, así como una dirección competente, los objetivos se alcanzarán con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

### **2.2.1.2 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

Es importante considerar la magnitud de la empresa, para saber el tipo de organización que necesita, determinar el producto que fabrica y sus dimensiones. No es lo mismo diseñar un programa de organización para Sears Roebuck, que para una pequeña empresa familiar; tampoco lo es el diseño de organización para una empresa establecida, que ya está funcionando, que para otra que está por iniciar sus operaciones.

También influye el giro de la empresa ya que hay diferentes enfoques para considerar la organización, por ejemplo, hay empresas comerciales, industriales y de servicios. Es posible que dos compañías del mismo giro y magnitud tengan los mismos problemas de ventas como podrían ser la distribución, el personal, etc., pero la raíz de su problema recae en la estructura individual de cada una de ellas, sin olvidar que sus políticas y objetivos son diferentes.

La empresa industrial tiene que preocuparse por vender lo que produce, la empresa comercial, por vender lo que compra; y la empresa de servicios, de suministrar o vender el servicio que ofrece.

### **2.2.1.3 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Las etapas de la organización de ventas son las siguientes:

- Funciones
- Unidades de Organización

- Sistemas de Organización

### **2.2.1.3.1 FUNCIONES**

Las funciones del departamento de ventas son aquellas en las cuales se basa el gerente para establecer una estructura orgánica. En la organización por funciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para formar una organización adecuada para el departamento de ventas:

- Conocer el objetivo
- Dividir el trabajo en operaciones parciales
- Dividir las actividades en unidades practicas
- Para las actividades individuales o en grupo, definir con claridad las funciones y precisar que persona o personas las desempeñaran
- Asignar al personal especializado
- Delegar la autoridad correspondiente al personal especializado

### **2.2.1.3.2 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN**

Esta unidad abarca todas las funciones o actividades que se deberán desarrollar en el departamento de ventas, y considera el trabajo por desarrollar, los medios disponibles y el lugar en que se desempeña el trabajo.

Además, se deben mencionar las siguientes divisiones:

- Por producto: dividir una fábrica que se dedica a la comercialización de productos para las artes gráficas.
- Por territorio: se refiere a la división de las zonas correspondientes a cada vendedor, como pueden ser norte o sur.

- Por comprador: por ejemplo, una tienda de autoservicio en la que están divididos los departamentos, como tintas o accesorios.
- Por proceso: por ejemplo, en una impresora, en su proceso por flexografía; durante cada ciclo de impresión, un cilindro anilox transfiere tinta al cilindro de impresión y la imagen se pasa directamente al sustrato.
- Por número: en el caso de una comercializadora de productos para las artes gráficas donde un supervisor tiene a su cargo determinado número de vendedores.

Dentro de las ventas, esta unidad considera los siguientes grupos:

- Departamento es el primer nivel jerárquico
- Sección es el segundo nivel jerárquico
- Grupo es el tercer nivel jerárquico
- Individual es el cuarto nivel jerárquico

Esta división en la unidad de organización depende de la magnitud de la empresa.

Las unidades de organización se establecen en atención a las funciones del departamento de ventas.

### **2.2.1.3.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN**

En estos sistemas son las diferentes combinaciones establecidas de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se puede realizar la organización.

1. Se pueden expresar graficas o cartas de organización y complementarse con el análisis de puestos.
2. Jerárquicas. Dependiendo de la estructura orgánica del departamento de ventas, consideraremos las siguientes fuentes de donde fluye la autoridad: del puesto, de una ley o decreto o del reconocimiento de actitudes.
3. Obligaciones. Se refiere a delinear y definir perfectamente lo que debe hacerse en todas las aéreas y niveles del departamento de ventas.

### **2.2.1.4 ORGANIGRAMAS**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización, que consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro, se encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadrados mediante líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos instrumentos de organización revelan la división de las funciones y los niveles jerárquicos.

Las clases de organigramas que se utilizan son en forma vertical, horizontal, circular y escalar.

Para desarrollar un organigrama se elabora una lista de los deberes o las actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con las siguientes aclaraciones:

- Vigilar que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca
- Cuidar que el número de horas se tomen por semana
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo
- Se vacían tanto las listas de las actividades o funciones genéricas como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo
- Se procede el análisis del cuadro con el fin de modificar lo que puede cambiarse o mejorarse.

Organigrama clásico. Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas; conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente, a través de un solo jefe para cada función. Es el sistema preferido en la actualidad sobre todo por las grandes organizaciones. El secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa asesoramiento y servicio.

### **2.2.2 PRINCIPIO DEL ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE VENTAS**

El análisis implica la evaluación del desempeño. Proporciona la retroalimentación sobre lo bien que se esté haciendo algo; sin esta retroalimentación, es imposible juzgar si la mejora es factible, cuando debe ocurrir, que tanto es necesaria y lo rápido que deba lograrse. Una parte vital del control es detectar los problemas que emergen, antes de que se conviertan en demasiados serios para una acción correctiva. Las herramientas de medición de control que procura la retroalimentación deben proporcionar información pertinente y rápida; de lo contrario su utilidad estará amenazada.

### **2.2.2.1 TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN**

Los diversos tipos de autoridad, respecto de la organización a través de la cual se establece la división de funciones, son los siguientes:

- Lineal
- Funcional
- Staff y comités

#### **2.2.2.1.1 ORGANIZACIÓN LINEAL**

En este tipo de organización, la autoridad se delega en forma vertical y en línea, cada elemento del departamento de ventas tiene un solo jefe, al que informara y obedecerá exclusivamente, para formar una serie de escalones jerárquicos.

Las ventajas de la organización lineal son las siguientes:

- El personal lo entiende con facilidad
- El superior manda directamente a sus subalternos
- Cada miembro de la organización sabe de quien recibe y a su vez a quien debe entregar sus informes
- Facilita la toma de decisiones y la consulta al superior en caso de necesidad

Así mismo, las desventajas son las siguientes:

- Se carece de especialistas
- La comunicación es lenta
- Dificulta la colocación de nuevos ejecutivos y la capacitación del personal

#### **2.2.2.1.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**



Este tipo de organización es de vital importancia, ya que se maximiza la especialización. La autoridad y la responsabilidad se practican dentro del campo de acción del especialista.

Presentan las siguientes ventajas:

- Cada persona se ocupa de los problemas que conciernen directamente a sus funciones
- Hay mayor eficiencia y rápida adaptación

Sus desventajas son las siguientes:

- Facilitan la duplicidad de mando y dificulta diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe

### **2.2.2.1.3 ORGANIZACIÓN STAFF**

Este tipo de organización conserva las ventajas del sistema línea, es decir, un gerente de ventas que no puede dedicarse a ciertas actividades por falta de tiempo, o que carece de los conocimientos necesarios, se asesora con personal capacitado. La desventaja radica en que los asesores de staff subestiman a la persona que están asesorando y, como consecuencia confunden a los directivos.

### **2.2.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE VENTAS**

Los departamentos pueden estructurarse en varias formas:

- Por funciones
- Como ventas
- Finanzas o producción
- Clientes
- Territorios
- Productos
- Por combinaciones de estos factores

¿Cuál es la mejor? Por desgracia, incluso la decisión de dividir por departamento sobre la base de los clientes, por ejemplo, no responde a las preguntas de responsabilidades por créditos, asignación de entregas, clase de reportes que deben mantenerse y la responsabilidad por su preparación. En forma similar la designación de una bodega presenta problemas por el manejo de impuestos reclutamiento de personal, almacenamiento de la mercancía, libertad para fijar precios y similares. En consecuencia las decisiones para el agrupamiento de actividades tienden a ser compleja si las líneas de autoridad y responsabilidad van a ser especificadas con suficiente detalles.

No existe fórmula para determinar el agrupamiento óptimo de las actividades. Se cree que cualquier grupo de factores que se consideren como los principales deben influir en el grado y características de la departamentalización.

#### **2.2.2.2.1 GRADO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN<sup>17</sup>**

En las organizaciones de ventas es importante el grado de descentralización, pues tiene que ver con la posición que responsabilidad y la autoridad ocupan en la organización respecto de las tareas específicas de administración de ventas. En una organización de ventas descentralizada la responsabilidad y la autoridad se delegan en los niveles más bajos de la administración. En una organización de ventas centralizada, la responsabilidad y la autoridad sobre las decisiones se concentran en niveles de administración más altos.

Resulta habitual que exista un mayor grado de descentralización cuando una organización crece de tamaño. Este aumento hace que los directores ejecutivos no puedan abarcar las decisiones que manejaban cuando la organización era pequeña. Por necesidad la responsabilidad en la toma de decisiones se pasa a niveles inferiores de la organización.

Una estructura organizacional descentralizada no es eficaz, a menos que la responsabilidad que se asigna a niveles inferiores en la toma de decisiones este acompañada por un grado de autoridad proporcional para ejecutar esas decisiones. Un error muy común se presenta cuando la gerencia general encarga a un supervisor de ventas la responsabilidad de realizar una tarea en particular pero luego no le otorga la autoridad necesaria para lograr el objetivo asignado. Es un error porque no permite alcanzar el objetivo y destruye la moral del personal involucrado.

#### **2.2.2.2.2 FUNCIÓN DEL STAFF**

---

<sup>17</sup> Eugene M. Johnson, David L. Kurtz, Eberhard E. Scheuing "ADMINISTRACION DE VENTAS" Editorial McGraw-Hill, México 1996 Edición II Pp. 335

Los especialistas del staff pueden proporcionar al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo más eficiente. En ocasiones se encargan de tareas que el gerente preferiría no hacer, por ejemplo el gerente de ventas podría desear delegar las funciones que no son de ventas a los ayudantes del staff, como la supervisión de la bodega y el personal de oficinas. El personal del staff puede capacitar a la gente para que opere en un campo de supervisión más amplio, y eliminar la necesidad de niveles de supervisión adicionales así como de más ejecutivos.

Sin embargo el uso del staff tiene sus desventajas. Un puesto de asesoría aumenta los costos sin beneficiar directamente las ventas y las utilidades, puesto que no es un puesto de línea. La desventaja más seria del staff es que incrementa la complejidad de las relaciones organizacionales como parte de su trabajo sin embargo, los demás tal vez no les consideren sus superiores y resientan sus instrucciones.

### **2.2.3 FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS**

En la actualidad hay un nuevo tipo de vendedores, poseedores de preparación técnica y conocimientos que los identifican como profesionales con una nueva imagen y responsabilidad en el futuro económico del país.

Pero hasta la fecha se había concebido a la actividad de ventas de manera simplista, ya que la función del vendedor es vender, y algunas veces también cobrar, el nuevo profesional de ventas, con una nueva imagen es lógico, que tenga más funciones, nuevas actividades y redobladas responsabilidades.

En resumen podríamos decir que las funciones del vendedor son tres:

- Las propias de la actividad de vender
- Las actividades de dar servicio
- Las actividades de ser fuente de información

#### **2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS**

La descripción actual del puesto de vendedor incluye las siguientes funciones:

1. Realizar labor de prospectación. En la preocupación constante del vendedor por la búsqueda de nuevos prospectos para sustituir en su cartera a los que mueren, cambian de ramo, de ruta o fracasan. El vendedor no solo se preocupa por mantener su cartera de prospectos sino de aumentarla de

manera constante, lo que implica la búsqueda de ellos, pero con un perfil definido a fin de evitar esfuerzos inútiles, inversión improductiva, de esfuerzos y desilusiones desmotivantes.

2. Obtener datos de precontacto. Supone una actitud mental técnica, de tal modo que no se realiza una visita a prospectos potenciales sin haber detectado antes sus necesidades, ya que el vendedor técnico actual no puede encarar al prospecto para ver que puede querer sino para ofrecerle aquello que sabe que lo hace sentir bien y que le hace falta.
3. Concertar citas. En ciertas ventas se realizan visitas sin previa cita y con algunos métodos de trabajo no se concretan citas sin embargo, en los demás casos se requiere una cita previa concertada profesionalmente.
4. Realizar visitas. Esta actividad ha sido y sigue siendo la base en el trabajo de ventas; a mayor número de visitas mayor número de oportunidades. El cierre de operaciones representa siempre un porcentaje sobre el número de visitas efectuadas y aunque varían según la línea, se mantiene dentro de los límites previsibles calculados. El tiempo lógico de espera en cada visita el vendedor técnico la utiliza para complementar y reforzar su información de pre contacto acerca del prospecto y para planear la estrategia que desarrollará en el curso de la entrevista.
5. Llevar acabo entrevistas de venta. Si la visita representa la oportunidad la entrevista supone el logro. La exposición de ventas solo puede lograrse a partir del momento en que el prospecto concede la entrada al vendedor, mediante una entrevista.
6. Crear una curiosidad inicial en el prospecto. Constituye el primer paso en la técnica profesional de venta y se tiene que provocar en el momento mismo de la presentación el cual debe ser una sugerencia de oferta, en lugar de una presentación personal de índole social.
7. Obtener su atención. Para cualquier actividad o acción frente al prospecto, se necesita su atención íntegra. El vendedor técnico debe poseer los recursos profesionales para crear y mantener la atención en el producto, tanto se requiere crearla, despertándola desde un principio, como si tiene que apartarla de un motivo o distracción y afianzarla después.
8. Provocar el interés del prospecto. Cuando la atención conseguida se madura y se mantiene, se convierte en interés. En ese momento y no antes es cuando el vendedor técnico iniciará el despliegue inteligente de los argumentos de la oferta.

9. Adecuar la oferta a las necesidades del prospecto. La exposición de los argumentos o puntos de venta de la oferta no puede aplicarla un vendedor técnico de manera general. Cada prospecto requiere un enfoque especial pues interpreta los argumentos de la oferta en función de sus particularidades necesidades y circunstancias.
10. Explicar claramente los puntos de venta. Si es posible, se debe exponer en forma tan clara que el prospecto no tenga duda de los beneficios y servicios de la oferta para llegar a la convicción de lo que el producto puede hacer por él.
11. Hacer demostraciones y presentar pruebas. Esta actividad es imprescindible, porque permite corroborar todas las afirmaciones de la argumentación para sustentar la convicción del prospecto.
12. Reconocer las motivaciones del prospecto. Cada prospecto actúa en función de sus motivaciones personales; el vendedor técnico, preparado profesionalmente identificará y manejará los resortes primarios de venta y los sub-resortes. Lo hará para que el prospecto perciba que la oferta es adecuada a su motivación y actúe en consecuencia.
13. Sugerir y crear deseo. Debe ser la capacidad profesional del vendedor lo que convierta los resortes primarios en deseos potenciales que, en el momento oportuno se conviertan en deseo de posesión o disfrute de la oferta.
14. Contestar preguntas y desvanecer objeciones. Es decir, eliminar los obstáculos que el prospecto pone para tomar una decisión que le permita la posesión de la oferta.
15. Explicar las normas de la empresa. Una vez convencido de la bondad del producto y persuadido de la conveniencia de su adquisición, el prospecto decide llegar al cierre de la operación. Sin embargo falta poner en su conocimiento las políticas de la empresa, con relación a los plazos de entrega anticipos, intereses, informes, etc. La labor del vendedor es obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como proporcionar al prospecto a la información que le haga falta.
16. Facilitar el cierre oportuno. El cierre es el momento en donde se cristalizan todos los esfuerzos del vendedor y donde culminan las actividades profesionales que, durante el transcurso de la operación se han desarrollado.

Sin embargo, la labor del vendedor profesional no acaba con la venta, también tiene la función de servicio.

### **2.2.3.2 AGRUPACIONES DE LAS FUNCIONES PARA DEFINIR PUESTOS**

Una vez determinadas las funciones que se van a ejecutar, es conveniente agruparlas para que sean aplicadas por el personal designado. Esta agrupación conocida con el nombre de “definición de puestos”, se hace en distintas formas y de acuerdo con las necesidades y características de la empresa.

Por razones de economía es conveniente agrupar las funciones similares en un solo puesto; sin embargo, no se hace en las empresas que requieren de un alto grado de especialización.

La importancia de ciertas funciones en algunas empresas determina que sean consideradas especiales y formen parte de un alto nivel, en contraste con otras que son encomendadas a funcionarios de menor categoría.

También cuando los puestos designados son numerosos, señal de que el grado de especialización observado es alto, es conveniente formar secciones especiales que agrupen puestos similares; sin embargo, conviene establecer el menor número de niveles posibles, para que con el logro de la delegación de autoridad se conserve la fluidez de la comunicación y, por lo tanto la agilidad de la acción.

### **2.2.3.3 NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL**

Se discute mucho con relación a que los puestos deben adecuarse al personal disponible o, por el contrario, el personal debe ajustarse a llenar los requisitos del puesto.

No se puede dictar una regla inquebrante porque los compromisos adquiridos, en ocasiones, obligan a adecuar los puestos a las personas. También es conveniente hacerlo cuando hay personas con extraordinarias dotes que puedan desarrollar varias funciones con eficiencia.

Cuando los puestos pueden ser desempeñados por cualquier persona o las cualidades necesarias pueden adquirirse por entrenamiento, no preocupa el tipo de personal que lo cubra y hay libertad absoluta para formarlo.

En todo caso, es recomendable tratar de desarrollar al personal para los puestos ideales y también tratar de desarrollar dichos puestos a medida que se cuenta con la persona adecuada.

#### **2.2.3.4 MEDIDAS PARA LOGRAR CONTROL Y COORDINACIÓN**

Se deben aplicar las siguientes medidas para obtener control y coordinación en las empresas.

1. Deberán preverse los medios necesarios para controlar y coordinar a los subordinados mediante el establecimiento de las comunicaciones adecuadas para recibir la información pertinente y hacer llegar las ordenes con oportunidad delegando a los ejecutivos la autoridad suficiente que les permita desenvolverse con relación y libertad.
2. Los ejecutivos deberán delegar aquellas funciones que representen una rutina y obstruyan la labor de coordinación y planeación.
3. Nunca se deberá asignar un número excesivo de subordinados a cada supervisor; la práctica indica que de seis a ocho supervisados bajo el control dos supervisores son el máximo aceptable. De otra manera aumenta el trabajo y no se puede desempeñar con eficiencia.
4. El uso del análisis de puestos, que parte de la descripción de puestos proporciona las siguiente ventajas:
  - a) Permite al empleado conocer los alcances y limitaciones de su puesto.
  - b) Le permite hacer uso de su iniciativa, sin invadir el campo de actividades de otros puestos.
  - c) Sirve de estímulo al desarrollo de los trabajadores para que busquen su superación personal y obtengan ascensos.
  - d) Sirve para medir la eficiencia durante el desarrollo del trabajo y como referencia en el momento de la contratación del personal.
  - e) Sirve de base para el programa de entrenamiento a fin de lograr el desarrollo del personal.
  - f) Muestra las deficiencias que existen con relación a la organización prevista.

5. Como regla general debe recordarse que cuando es difícil establecer las relaciones entre las funciones, es señal de que existe confusión entre ellas y será necesario someterlos a una revisión.
6. Las cartas de organización debe de estar al alcance de las personas que prestan sus servicios en la empresa para que conozcan sus relaciones con los demás componentes.
7. Es recomendable el uso de los manuales de organización que contengan:
  - a) El cuadro de organización general de la empresa
  - b) El cuadro de organización del departamento
  - c) La descripción de puestos
  - d) El resumen de las políticas y objetivos de la empresa

Estos manuales proveen a sus usuarios de la información necesaria para atender la naturaleza de sus responsabilidades, su grado de autoridad y sus relaciones con los demás.

## **2.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS COMITÉS DE VENTAS**

Comités de ejecutivos de ventas contribuyen en las organizaciones comerciales a coordinar las funciones de línea y técnicas, y a facilitar la administración. Los comités informan a los diversos ejecutivos de los progresos que vayan realizándose hacen recomendaciones a la gerencia sobre asuntos específicos y formulan juicios colectivos sobre los problemas administrativos.

### **2.2.4.1 TIPOS COMUNES DE COMITÉS DE VENTAS**

Hay diversos tipos de comités en las organizaciones de ventas:



1. Comité ejecutivo de ventas. Está formado por el gerente general de ventas, sus auxiliares, sus asistentes y los jefes de todas las divisiones técnicas de ventas.
2. Comité operativo de ventas. Está integrado por los ejecutivos en el campo, es decir por los gerentes de división, región y distrito.
3. Comité de mercado. Está integrado por el gerente de ventas, el gerente de manufactura, el jefe de investigación y desarrollo de producto y su función es coordinar la producción con las ventas.
4. Comité de personal de ventas. Tiene a su cargo los problemas del potencial humano
5. Comité de publicidad. Trabaja en todo lo relativo a propaganda
6. Comité de políticas de venta. Lo forman los ejecutivos de venta y finanzas

Los comités constituyen un instrumento para considerar y estudiar las estrategias, normas prácticas y problemas, através de personas competentes y calificadas. Gracias a la acción de los comités, los ejecutivos reciben amplia información sobre los problemas de mercadeo, y se logra una coordinación más eficiente de los esfuerzos. Los comités proporcionan datos especializados y asesoramiento sobre los problemas de ventas. Además contribuyen a descargar a la gerencia de las decisiones desagradables y le dan más tiempo para dedicarse a los problemas importantes, por otra parte, los comités quitan tiempo a los miembros que no tienen que ver directamente con los asuntos que se discuten. La imposición del presidente de algún comité muchas veces limita la eficiencia de su acción. La iniciativa individual puede quedar ahogada en la deliberación de un comité. Además, los miembros de los comités tienden a hacer política. Frecuentemente son lentos en su acción y adoptan decisiones o compromisos no siempre satisfactorios.

#### **2.2.4.2 PLANES PARA DIVIDIR LA LÍNEA DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Conforme crece la empresa y se ramifican las actividades en ventas tanto por la mayor penetración del mercado como por el desarrollo en las líneas de productos, los tipos simples de organización no satisfacen sus necesidades funcionales, porque se acumula demasiado trabajo en determinados funcionarios y se agudiza el problema en los altos niveles. Por tanto es necesario dividir la línea de autoridad para que permita a la empresa desarrollarse sin menoscabo de su eficiencia.

Son tres las bases principales en función de las cuales se divide la línea de autoridad:

1. La división geográfica. Cuando las condiciones del mercado varían de acuerdo con la zona geográfica es conveniente usar este medio. El desarrollo de los mercados obliga a la oficina central a establecer divisiones y zonas, que le permiten ejercer el control interno efectivo sobre el personal viajero o que radica afuera de la zona.

Los problemas locales son atendidos mejor por los gerentes regionales, quienes conocen la idiosincrasia del lugar; las comunicaciones son más efectivas y mejoran la supervisión y el servicio, además, se abaten los costos del transporte, los mercados locales son atendidos y la competencia observada y combatida.

La oficina central debe coordinar el trabajo foráneo para evitar conflictos de invasión de territorios conserva la moral alta y el espíritu de cooperación, es decir, una actitud mental positiva.

2. La división por tipo de producto. Cuando la línea de productos contiene artículos aceptados en varios mercados, o es tan extensa que sus productos cubren distintos mercados es necesario hacer su división sobre la base del tipo de producto, es decir, de acuerdo con el mercado que se explote.

Esta base se adopta cuando es necesario entrenar a las fuerzas de ventas que van a servir al cliente con necesidades diferentes que requieren motivaciones de argumentos de venta distintos. Por tanto los vendedores tendrán un entrenamiento diferente y necesitaran una dirección y supervisión especializadas.

Pueden necesitarse dos asesorías distintas para establecer este plan en la organización, y habrá que cuidar el aspecto costo, que solo se justifica cuando los resultados presupuestables lo ameritan.

3. La división por tipo de cliente. La estructura de los mercados obligan a algunos casos a prestar especial interés al tipo de cliente que se sirve pues tienen costumbres y sistemas diferentes y exigen facilidades de acuerdo con su condición; por ejemplo, no es lo mismo atender a los compradores de mayoreo que el último consumidor; o a los clientes institucionales (gobierno, centros educativos, instituciones de beneficencia, etc.), que al mercado de exportación.

Los problemas de publicidad promoción y servicios ya sean técnicos o mecánicos; facilidades de embarque y empaque, trámites crediticios y aduanales etc., también varían por lo que deben ser atendidos en cada caso

por personas conectoras del medio para facilitar los trámites y mejoras del servicio.

Es normal que un tipo de división no cubra las necesidades las necesidades de las empresas por lo que se usan combinados los tres anteriores. La división primaria será la que tenga más importancia, de acuerdo con el tipo de empresa y las demás serán complementarias.

### **2.2.4.3 CONSIDERACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Resulta importante evitar la duplicidad de esfuerzos. Lo grave no es la duplicidad de funciones sino la fricción que se genera entre los que le ejercen. Jerarquización de los problemas. Los problemas secundarios se deben resolver hasta que hayan sido resueltos los primarios. Se realiza feed back para que se conozcan los problemas y es indispensable que los otros gerentes de la empresa aporten datos e información.

Los propósitos de la organización son los siguientes:

- a) Permitir el desarrollo de especialistas, como consecuencia de la visión del trabajo.
- b) Asegurarse de que todas las funciones de un organismo sean cumplidas.
- c) Lograr equilibrio entre las cargas de trabajo y la coordinación de las funciones.
- d) Definir con claridad la autoridad delegada ya sea staff o lineal.
- e) Asegurar el tiempo suficiente a los ejecutivos, para que puedan desarrollar sus funciones.

### **2.2.4.4 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS**

Los objetivos principales de la función de ventas deben ser siempre considerados, pero también los objetivos propios de la empresa, los cuales dictarán la manera de operar.

Los objetivos a corto plazo dictarán la manera de operar y servirán para introducir las modificaciones necesarias que impone la naturaleza dinámica del mercado.

Los objetivos a largo plazo determinarán la política de la empresa, los cuales se aplican en toda ocasión. Los objetivos influyen en la estructura del departamento que los implanta y se organiza para cumplirlos.

#### **2.2.4.5 DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES A REALIZAR**

- Planeación
- Control
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

Estas funciones son aplicadas a las áreas de mercados, canales de distribución, tráfico, exportación, precios, crédito, servicio, competencia, administración del personal y estadística.

La política departamental es la que se implanta para ajustarse a la política general de ventas. El control estadístico se realiza dentro o fuera de la empresa.

#### **2.2.4.6 RELACIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Se refiere a los canales necesarios para las ventas, como la radio, la televisión o la prensa.

Las relaciones públicas son una función de la dirección que evalúa la actitud del público, con el fin de identificar las políticas y la actuación de la empresa hacia el interés público, así como desarrollar un programa para obtener su buena voluntad hacia la empresa.

Establecer la comunicación entre la empresa y el público para alcanzar la comprensión mutua, lo que presupone entendimiento y comprensión interna, es decir, de las personas que colaboran en la empresa, que se reflejará en el logro de los objetivos y en la satisfacción del público, con la buena disposición, que emplea a la empresa.

Esta función recae en el director de ventas, ya que este funcionario es el que está en relación constante con el público.

Cuando se forma un grupo especial que atiende el cumplimiento de esta función, queda bajo la supervisión del gerente o el director de ventas. Como regla general, se acepta que el costo de esta actividad en ningún caso exceda 0.5% del volumen de ventas netas.

## **2.3 DIRECCIÓN Y CONTROL DE LAS VENTAS**

### **2.3.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN**

Dirigir significa dar instrucciones al los subordinados, o indicar de alguna otra forma lo que debe hacerse. Si con el plan de compensaciones, la estructura que compone la cuota y el presupuesto de gastos, deben contribuir en conjunto el comportamiento dirigido al comportamiento al objetivo, también son necesarias las instrucciones escritas o verbales. Ciertas características tipifican a las buenas instrucciones. Una instrucción debe ser clara es decir, con sentido común, pero con frecuencia se viola esta condición. La claridad de la orden es de suma importancia, en especial con los nuevos empleados y los que están en entrenar, una instrucción debe ser completa cuando se le dice a un vendedor “tenemos que hacer un mejor trabajo al servir a nuestros clientes”, no indican porque es necesario el cambio, que es lo que se esta haciendo mal antes, y que servicios adicionales en particular son los que ahora se requieren.

La dirección puede tomar dos extremos en la dirección participativa el supervisor consulta con la gente responsable de hacer la tarea respecto a su practicabilidad y sobre las mejores formas de lograr los mismos resultados. Dicho de otra manera los subordinados participan en la decisión, la dirección autócrata es sencillamente dar las ordenes sin consultar, o sin la participación de los subordinados.

Una de las ventajas de la participación de los empleados es la mayor cooperación y entusiasmo por el propio trabajo, una persona trabajara con más diligencia en el que ha tenido participación. En ocasiones se puede señalar las dificultades prácticas y de un plan por parte de los subordinados, y las modificaciones que sugieren.

### **2.3.2 ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS**

Si la comunicación con los vendedores a veces parece ser más difícil que la comunicación con otras personas quizás sea porque la mayoría de los vendedores no son buenos oyentes por temperamento o instinto. El vendedor medio es un vendedor agresivo y extrovertido que obliga a otros a escucharle; como diría un psicólogo es un tipo persuasivo dominante y es muy bueno para nuestros negocios. Sin embargo, para el jefe de ventas cuyo trabajo consiste en comunicarse con los vendedores, las características que ha desarrollado, de ser dominante, persuasivo, y en el arte de no escuchar puede ser muy perjudicial.

Es más difícil el trabajo de comunicación del jefe de ventas de lo que necesita ser, dirige tantos mensajes a los vendedores, que su inclinación natural al no escuchar se transforma en una determinante firme de no hacerlo.

Algunos vendedores son el blanco de la mayoría de los recordatorios, boletines, cartas de ánimo, charlas amistosas, literatura de ventas y cosas similares, que cualquier persona podría comprender sin dedicar por lo menos tres o cuatro horas diarias a este trabajo. Incluso ni los mejores clientes de la empresa reciben tanta ayuda y consejo. La pregunta es si la empresa espera que sus vendedores lean y escuchen todas estas comunicaciones y realicen también un trabajo de venta efectivo. La empresa que bombardeé con demasiados comunicados puede esperar dos resultados:

- Algunos vendedores intentarán absorber toda la información que reciban
- Otros se darán cuenta en seguida de lo inútil que es intentar escuchar todo lo que dicen los jefes.

### **2.3.3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Aunque los departamentos asesores realicen las funciones técnicas que les son propias los jefes desarrollarán una autoridad directa sobre sus subordinados. Cuando el número de asesores es grande, convendrá repartir la autoridad para formar una jerarquía lineal en donde el jefe de investigaciones con funciones especializadas dispondrá de varios ayudantes para atender los problemas relacionados con los métodos de ventas, los consumidores y la publicidad.

Hay algunos jefes de ventas que están satisfechos al utilizar sus poderes de dirección de forma mecánica y bastante impersonal. Estos hombres contemplan a los seres humanos como fuentes de energía que explotar.

Presentarán con falsedad un trabajo y crearán esperanzas equivocadas que no podrán cumplir, no tiene intención de hacerlo. Es verídico que las empresas responsables no toleran a este jefe de ventas mucho tiempo, y sucede a menudo en nuestra economía industrial que una de las principales causas de la estimación baja de la venta como profesión, sea esta. Todavía hay muchos jefes de ventas en las zonas y en la oficina central que se consideran como los mecánicos de la administración de ventas. Subrayan a la importancia de una regida adhesión a los procedimientos de actuación y entrenan a sus hombres en el conocimiento de producto.

### **2.3.4 TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE VENTAS**

La mejor dirección se caracteriza siempre por tomar las decisiones, el gerente de ventas debe tener la habilidad para identificar la manera de ayudar a su compañía y de elegir al personal adecuado para el logro y buen desempeño de sus objetivos.

Lo que lleva a tomar una decisión ya sea empleando un proceso lógico, o bien, guiándose por la experiencia o la intuición, es tratar de solucionar un problema existente o en otros casos, anticiparse a la presentación de un problema latente.

Por definición, un problema, o la previsión de un futuro, es el motivo que no lleva a tomar una decisión.

Una característica interesante de esta etapa inicial es la situación difícil, confusa, desconcertante y caótica que se presenta al observar el conjunto de una manera global, y encontrar una serie de detalles sin aparente relación entre sí, que provocan desconcierto.

En concreto y para cada decisión el ejecutivo deberá decidir su trascendencia, limitar el campo en que va a ser ejecutada en que tiempo, etc., y así determinar cual es el elemento humano necesario. Toda decisión de importancia de las llamadas estrategias, implica en su ejecución toda una serie de decisiones de menor cuantía debido a que las decisiones estratégicas o trascendentales no pueden tomarse aisladas.

Para obtener resultados positivos, es necesario llevar a cabo las órdenes de una manera razonada, nunca debe perderse de vista que el fin u objetivo de las órdenes no es satisfacer un apetito de mando, sino que su meta debe ser el transmitir la decisión acordada de tal manera que sea acatada por el personal. La orden es un producto de la inteligencia y no un capricho de voluntad.

Si se reflexiona con la atención se encuentra que los elementos de las órdenes son las siguientes:

- Una situación que se va a modificar con la decisión.
- El ejecutivo que encontró la solución óptima necesita girar órdenes a sus subordinados, para que se lleve a cabo la decisión.
- Los subordinados que van a acatar la orden.
- Una relación de autoridad entre jefes y subordinados.
- Además de ser una comunicación para modificar algo, lleva implícito un mandato que debe ser cumplido.

La regla que es posible aplicar a este caso es muy sencilla consiste en verificar o controlar el movimiento de la orden.

Entre más se practiquen esta regla mas fácil le resultara al ejecutivo desarrollar un hábito para revisar y controlar lo que ordeno. Aplicar esta regla rendirá frutos muy valiosos para los ejecutivos, no solo cuando san ordenes sino en todos los demás procesos y aspectos que llevan acabo.

### **2.3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN DE VENTAS**

Aun que los fines generales de la supervisión son la valoración de la labor desarrollada por los agentes proporcionarles orientación para mejorar su método de operación, la estimación de su interés y el establecimiento de una buena comunicación entre la gerencia y los agentes hay otros objetivos que contribuyen a la realización de los fines primordiales.

1. Organización de los esfuerzos de los agentes. La carencia de una organización sistemática del tiempo dedicado a las ventas, preparar las visitas y las entrevistas, y llevar cuentas de las actividades vendedoras y planear la cobertura de ventas trae como consecuencia fatal la producción escasa y deficiente de muchos agentes.
2. Mejoras de las presentaciones de ventas. Con apoyo en la observación que ejercen sobre las presentaciones de ventas realizadas por los agentes los supervisores pueden descubrir las deficiencias en el conocimiento del producto o de los problemas de la compañía de sus observaciones y en cuanto se refiere a los clientes; las dificultades que experimentan en virtud de su responsabilidad y carácter entre las cuales esta la falta de tacto, la agresividad excesiva, la falta de sinceridad, el amaneramiento exagerado y otros defectos personales.
3. Mejora de la cobertura del territorio. Alrededor del 40% del tiempo que dispone el agente se invierte en viajes productivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos se reduzca al mínimo posible. Hay muchos agentes que realizan largos viajes para visitar a sus clientes favoritos, pasan por alto centenares de posibles prospectos en su camino, y dejan oportunidades para los agentes de la competencia.
4. Mejora de la eficacia personal del agente. Uno de los objetivos más importantes que se propone la supervisión es el desarrollo mental social y físico de la eficiencia de los agentes.
5. Al servicio del cliente. Hay muchos agentes que olvidan a los antiguos consumidores, en su esfuerzo por conseguir prospectos nuevos. Una buena supervisión enseña a los agentes a mantenerse en contacto directo con los



clientes para conservar su espíritu de buena voluntad y conseguir nuevas órdenes y propaganda verbal.

6. Valoración de las actividades de la gente. Los supervisiones pueden calibrar la eficacia y el trabajo de los agentes comparando su producción real con la posible en el territorio que tiene asignado, examinan sus métodos de vender y las reacciones de los clientes, también las actividades de otros agentes, el cuidado que ponen en el trato del equipo que las compañías les confían y en su apariencia personal.
7. Enseñando a los agentes a hacer el buen uso de su equipo de ventas. Con objeto de procurar que los agentes de ventas utilicen su equipo de manera eficaz y práctica a hacer sus presentaciones los supervisores comprueban de manera ocasional el estado del equipo de ventas de cada agente, y observan como lo utilizan.
8. Comunicaciones entre la gerencia y los hombres. El supervisor es la clave del sistema de comunicación a través del cual la gerencia transmite las orientaciones introduce nuevos productos, cambios, los programas a desarrollar en la organización de ventas.
9. Fijación de objetivos para los agentes. Si se requiere que el trabajo de ventas sea eficaz, debe orientarse la labor de los agentes hacia determinados objetivos y metas, expresados en términos de pesos, unidades, ganancias netas, y gastos y actividades realizadas.

### **2.3.5.1 ORGANIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN**

Para que una supervisión de agentes sea verdaderamente eficaz, debe empezar por altos mandos de la empresa, desde el presidente y gerente general de ventas, pasar por los gerentes regionales, de división, de distrito y de sucursal, hasta las supervisiones individuales. Muchas organizaciones, el presidente y el gerente general de ventas emplean gran parte de su tiempo en conferencias y sobre el terreno de trabajo estimulan y supervisan la labor de los agentes que integran su organización vendedora.

Los supervisores sobre el terreno suelen recibir los nombres de “instructores de ventas”, “supervisores de ruta”, “entrenadores sobre el terreno”, “gerentes de equipo” y “agentes veteranos”, títulos que en general indican la naturaleza de sus responsabilidades. Hay muchas compañías en las que los supervisores no venden personalmente, sino que pasan el día entero estimulando y dirigiendo a los agentes confiados a su dirección. Por lo general perciben un salario fijo más los gastos que

suponga su trabajo en algunas compañías reciben un porcentaje de las ventas efectuadas por los agentes a ellos confiados.

### **2.3.5.2 PREPARACIÓN DE LA SUPERVISIÓN**

Para que una supervisión sea eficiente y produzca los resultados apetecidos, debe prepararse a conciencia por el supervisor de manera anticipada. Se ahorrara mucho tiempo, se evitara numerosos errores y entorpecimientos en la supervisión, si los supervisores adoptan las siguientes medidas practicas y operantes a fin de estar listos para ejercer su actividad en el territorio de la gente: establecer los objetivos o normas de producción, conseguir los datos concretar cuales hombres serán objetos de la supervisión establecer una distribución de tiempo y una fecha y preparar a los agentes para la supervisión.

1. Volumen de ventas. Hay muchos supervisores que juzgan a los agentes solo por el volumen de ventas que son capaces de producir expresado en unidades o en pesos. Aunque esta es la forma mas sencilla y procedente para juzgar el rendimiento de un agente, con frecuencia resulta que su valor indicativo de la buena o mala calidad del vendedor es deficiente.
2. Utilidad bruta. La ganancia bruta de las ventas constituye una norma importante para juzgar el rendimiento del agente. El individuo que vende los artículos que dejan una gran utilidad bruta, puede ser mejor agente que el que solo se conforma con vender productos baratos. Son un factor esencial para una buena supervisión, los datos de la ganancia bruta de cada mercancía vendida y del provecho que deja a cada agente.
3. Gastos de ventas. La capacidad de vender artículos con gran índice de ganancia bruta constituye un factor importante para valorar el rendimiento del agente, en último análisis lo que en verdad indican de una manera taxativa la potencia productiva de la gente es la ganancia neta de sus operaciones.

### **2.3.5.3 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA SUPERVISIÓN**

Al examinar los informes y comunicaciones del agente, y al observar como opera sobre el terreno, así como valorar sus meritos personales por medio de pruebas y calificaciones, el supervisor puede determinar el grado de necesidad de supervisión que experimenta el individuo en cuestión. Una vez conocida esta necesidad, el supervisor procede a utilizar sus iniciativas y sus orientaciones para remediar los defectos del agente.

Al observar como trabaja sobre el terreno, puede descubrir que carece de conocimientos suficientes sobre el producto que no comprende las necesidades de los clientes y que se le hace difícil cerrar las ventas. Al advertir estos defectos y fallas, el supervisor determina cuales serán los métodos más eficaces para llevar a cabo la supervisión. Puede ser necesaria una conferencia entre el supervisor y el gerente de sucursales o el ejecutivo sobre el terreno para determinar las dificultades con que tropieza el agente de ventas en su trabajo y acordar cuales son los mejores sistemas para corregir sus defectos.

#### **2.3.5.4 PREPARACIÓN DE LA GENTE PARA SER SUPERVISADA**

El supervisor debe preparar al agente de ventas para la supervisión, haciendo que se sienta a gusto y exponiéndole la necesidad de ser sometido a supervisión con todos sus detalles, hablándole de los informes sobre las visitas de ventas que realice, sobre la cuenta que de ellas lleva sobre el trabajo que supone la supervisión sobre el terreno y la calificación de los méritos del agente y explicándole el método de supervisión que se pondrá en juego con él. El agente de ventas que va a someterse a la supervisión deberá exponer, por petición del supervisor las sugerencias e ideas que se le ocurran para la solución de sus dificultades.

#### **2.3.5.5 MÉTODOS DE SUPERVISIÓN**

Hay en general dos métodos fundamentales para supervisar a los agentes de ventas: sobre el terreno y en pleno desarrollo de su actividad, y en las oficinas de la empresa, y estos dos tipos de supervisión pueden desarrollarse al mismo tiempo a fondo de supervisión. El método que debe ser usado depende de la naturaleza del trabajo de ventas, del carácter del producto, de la experiencia de los agentes y de la índole del territorio o zona de operaciones comerciales.

##### **2.3.5.5.1 SUPERVISIÓN SOBRE EL TERRENO**

Con frecuencia se asignan a los gerentes de sucursal y de distrito como supervisores sobre el terreno para que ayuden en sus funciones cuando el número de agentes de ventas que dependen de las oficinas de la sucursal es demasiado grande para poder ser supervisado de manera eficaz por el gerente.

#### **2.3.5.6 CONTROL ADECUADO DE LAS VENTAS**

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Los elementos del control son:

- a) La necesidad de planes previamente elaborados que respondan a metas y a objetivos precisos a través de los cuales pueda medirse, si las actividades realizadas se adecuan a los planes para controlarla desde su origen.
- b) Un estándar o nivel determinado en función de los planes trazados y los objetivos deseados.
- c) El control de la actividad o dinámica de la empresa.

Una vez delineados los principales elementos que dan forma a la definición, destacamos el factor dinámico por el que se llega al concepto del control, administrativo el cual se integra por la serie de técnicas de medición empleadas en la evaluación de resultados que sirven de base a su finalidad es decir, a la elaboración de política empresariales.

Se sirve de la información precedente de una observación apreciativa del funcionamiento sistemático, relativo a los procedimientos e instrucciones que se dicten. De esta manera localiza los errores o las fallas funcionales, para corregirlos en función de los objetivos; con la consecuente modificación que se haga necesaria en la formulación de planes y programas de producción y venta.

El ejercicio del control administrativo está a cargo de los individuos que disponen del poder de decisión, en relación directa con la estratificación o conformación de los grupos empresariales.

### **2.3.6 MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Un motivo es un impulso, necesidad o emoción interior que empuja o incita al individuo a la acción. Los términos constructivo y positivo son importantes para que usted pueda motivar a un individuo a comportarse como quiere. Aunque el término motivación es de reciente aparición en la literatura de la dirección de venta, las acciones que realizan los jefes de venta, aun desligados de los principios de la motivación, son motivadoras y muy especializadas en el manejo de sus individuos.

Un jefe de ventas, para motivar a sus vendedores, debe realizar las siguientes acciones:

- Saber y comprender los objetivos del distrito de la empresa
- Relacionar el trabajo del vendedor con los objetivos a través de la descripción y análisis del trabajo
- Tener respeto a la personalidad humano y a la individualidad de cada persona
- Buscar más allá de la comprensión de las fuerzas que los forman y los impulsos que los empujan.

Una persona que se encuentra bien motivada es segura en los siguientes aspectos:

- Seguridad en su trabajo
- Ascenso personal
- Reconocimiento

### **2.3.6.1 MOTIVACIÓN HUMANA**

En psicología, la motivación es la dinámica interior del hombre, motor interno que lo impulsa, la brújula que lo orienta en determinada dirección y que lo hace actuar de determinada manera.

La motivación encuentra condicionamiento en el interior del individuo como en el exterior, en aquellas circunstancias que puedan gratificar sus anhelos.

Se afirma que la motivación es encontrar un significado o sentido a lo que se hace o a lo que se le piden que se haga, es un hecho considerar que ninguna persona extraña nos pueda imponer un sentido vital. En otras palabras la motivación es el control interno de las personas, y depende del mundo.

La motivación tiene gran importancia en este estudio, para un vendedor profesional deberá ser descubrimiento constante de las necesidades que la gente tiene y la resolución de los problemas a través del producto fuente de continuas motivaciones.

### **2.3.6.2 CICLO DE MOTIVACIÓN**

Con facilidad podemos aclarar las fases de un ciclo de motivación con la siguiente explicación:

- Anhelos
- Problema
- Solución

El ciclo se inicia con el anhelo, el cual implica una serie de problemas que conviene solucionar es decir, cuando una persona se siente motivada a buscar una solución a su problema. Una vez satisfecho su problema a través de la solución, nuestro ciclo se cierra para volver a iniciar se abre con otro anhelo.

El sistema de ventas es fácil de explicarlo con base en las fases de la motivación, si se trata de anhelo como “el deseo vehemente”: el esfuerzo consciente que hace el hombre para satisfacer sus necesidades. Podemos considerar que entre los anhelos que tiene el hombre están los siguientes.

Anhelos o necesidades biológicas. Cuando un hombre se esfuerza para alcanzar necesidades superiores una vez que ha satisfecho las necesidades o anhelos biológicos es más fácil que llegue a satisfacer necesidades o anhelos psicológicos. Las necesidades o anhelos biológicos son el calor, el hambre, el sexo, etc., son aquellos anhelos instintivos, cuando los anhelos biológicos no se han satisfecho es decir, motivar para que las personas realicen cualquier trabajo.

Anhelo de la seguridad. El anhelo de sentirnos seguros en el trabajo, en nuestra situación económica con nuestra salud etc. Se manifiestan por la popularidad entre otros, de los seguros de vida y los seguros de trabajo.

Anhelo del afecto. Cuando el hombre ha satisfecho sus anhelos biológicos y sus anhelos de seguridad comenzara a anhelar afecto el cual se refleja en amar ser amado, abarca el deseo de tener una esposa, hijos, amigos, etc. todas aquellas personas a quienes dar afecto y recibirlo.

Anhelo del reconocimiento. Toda persona generalmente desea sentirse aprobada por la comunidad social en que vive, a la gente le gusta sentir reconocimiento. Por ser tan poderoso el anhelo, el hombre en ocasiones hace cosas increíbles, un hombre con el anhelo de comer hará cualquier cosa para satisfacerlo y comerá lo que sea de igual forma sucede con el anhelo de seguridad y con el de reconocimiento.

Anhelo de superación. Cuando un hombre ha satisfecho sus anhelos biológicos, de seguridad, de afecto y de reconocimiento, es cuando puede superarse, posiblemente este anhelo sea más fuerte que el que lo llevo a satisfacer sus anhelos primarios. El afecto se basa principalmente en la conducta sea positiva o negativa recompensas o castigos la gente repite una conducta cuando le promete atraer recompensas y beneficios evitan una conducta que provoque un castigo o perdidas.

### **2.3.6.3 MODELOS DE CONDUCTA**

Por medio de estos modelos de conducta podremos analizar muchos aspectos del ser humano, existen tres tipos de modelos el ambicioso, el social, y el seguro.

**Modelo ambicioso.** A estas personas les interesa el obtener las recompensas y evitar los castigos. El ambicioso aspira a tener reconocimiento social, a sentirse seguro se supera constantemente. Es capaz de sugerir decisiones rápidas y se defiende a capa y espada.

**Modelo social.** Se encuentra entre el ambicioso y el seguro, espera generalmente las recompensas y está dispuesto a correr riesgos para obtenerlas.

**Modelo seguro.** Refleja ante todo el esfuerzo por evitar castigos no corre riesgos, teme a los fracasos y a la opinión negativa. Para tomar decisiones es necesaria una gran cantidad de pruebas y evidencias, para estar seguro de que su decisión es acertada.

Estos modelos pretenden determinar el tipo de conducta mostrándonos algunas claves que pueden ayudar a identificar los diferentes modelos de personalidad que se mencionaron. Se establece un modelo de conducto con la esperanza de que nuestro cliente actuara y reaccione como en estos modelos.

#### **2.3.6.4 ANHELOS Y BENEFICIOS**

La gente al comprar exige ciertos beneficios y es necesario considerar las características propias de un producto. Los beneficios varían de persona a persona y están sujetos al tiempo y al espacio. La conducta de todo individuo generalmente se manifiesta por la atracción de los beneficios, ganancias, placer, y recompensas y el rechazo de castigo, el dolor, las pérdidas, etc. Para el proceso de la venta es necesario presentar las dos caras de nuestro producto la positiva y la negativa.

En resumen, es importante presentar al cliente los beneficios y las desventajas de nuestro producto.

#### **2.3.6.5 RELACIONES HUMANAS**

Las relaciones humanas son la forma de conducirnos con nuestros semejantes, según la forma de actuar hay buenas o malas relaciones humanas.

Al demostrar nuestra actitud por medio de la conducta, las actividades a la vez reflejan la mentalidad las ideas y el pensamiento de una persona, es decir, la forma como una persona entiende el concepto de la vida y el valor que les da a las personas, a las cosas y a los asuntos relacionados con ella.

En resumen podemos afirmar que no hay dos personas con los valores exactamente iguales, para toda relación humana bien dirigida es necesario saber cuáles son los principales valores que las personas poseen.

### **2.3.6.6 INCENTIVOS FINANCIEROS**

La tendencia actual más significativa es el empleo de incentivos. Con los incentivos apropiados mientras más hacen sus principales vendedores por ellos más hacen por usted.

La dirección opera con tres programas de compensación básicos, sueldo, comisión o una combinación de ambos. La combinación provee una entrada fija con incentivos adicionales por comisiones, bonificaciones o participación en los beneficios. Aunque el empleado trabaje con sueldo puede ganar más si multiplica sus esfuerzos y trae más operaciones a la empresa. Cuando el trabajo se realiza casi exclusivamente con base en comisiones, mayor debe ser el factor de incentivación para recompensar a sus hombres.

En resumen los incentivos parecen dar mejores resultados cuando el éxito del vendedor esta solamente condicionado a su propio esfuerzo, deberán estar en relación con su habilidad y deseo de ganar dinero.

### **2.3.6.7 INCENTIVOS NO FINANCIEROS**

Es vital para usted conocer a fondo estos motivadores no financieros si desea crear un ambiente de trabajo sano que de cómo resultado vendedores productivos y felices.

Cuando un vendedor carece de iniciativa un medio de encarar su problema es fijarle cuotas. Los hombres trabajan mejor si lo hacen para alcanzar una meta y si la dirección observa mientras tratan de alcanzarla. Las cuotas deben ser fijadas sobre bases reales y muchos dirigentes actualmente permiten a sus vendedores participar en la fijación de las mismas.

Motivación a través del trabajo en equipo. El trabajo en equipo juega una parte polifacética en la motivación de los vendedores porque al hombre le gusta sentir que forma parte de un equipo ganador, le gusta saber que ha contribuido al éxito de la compañía.

Motivación mediante competencias. Algunos dirigentes de ventas creen firmemente en la eficacia de las competencias de ventas. Otros las consideran ineficaces porque piensan que estimulan al vendedor a ganar la competencia para luego volver a caer en la mediocridad.



Rol que desempeña la moral. La moral desempeña un rol importante en lo que se refiere a la motivación de los vendedores. Representa una parte importante dentro de lo que los hombres desean encontrar en su trabajo, además de dinero. Pero algunos, la moral significa “espíritu”, para otros es “confianza” o “celo”. Moral es una actitud. Es la actitud observada por un grupo que hace que las realizaciones de toda la organización sean más importantes que las realizaciones del individuo.

### **2.3.6.8 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE VENTAS**

Para muchos hombres de ventas la única función que conciben para su área es la vender, es decir, traer los pedidos a la empresa, muchos consideran que esta tarea está dividida en solo cuatro grandes pasos:

1. Visitar a los clientes
2. Convencerlos de que compren los productos o servicios de la empresa
3. Cerrar los contratos o pedidos de venta
4. Cuando es el caso, cobrar el importe de las facturas

Tanto la dirección como el personal de ventas (vendedores, representantes, y comerciales) tienen muchas funciones que realizar además de traer pedidos a la empresa. El propio acto de venta como cerrar el trato firmar el contrato y conseguir el pedido es el resultado de una serie de pasos y gestiones previas. El acto de venta (la compra por parte del cliente) no es una acción aislada ni siquiera la acción inicial sino solo un resultado.

Análisis de las funciones tradicionales de la dirección de venta. Las 17 grandes áreas en que se dividen las funciones tradicionales de la empresa se agrupan en 7 grandes grupos:

- Definición de objetivos: previsión de ventas y niveles de distribución.
- Planificación, ejecución y control: logro de los volúmenes de venta y organización de visitas y medición de resultados.
- Condiciones de venta: política de precios y condiciones comerciales.
- Reclutamiento y entrenamiento: reclutamiento y entrenamiento de personal de ventas y adiestramiento del segundo nivel ejecutivo.
- Compensación y motivación: motivación del personal de ventas y retribución de incentivos económicos del personal de ventas.

- Actividades de apoyo: promoción material de apoyo y servicios al cliente.
- Administración: verificación del cliente, cobranzas y despacho y entrega.

#### **2.3.6.9 CONOCIMIENTO DEL MERCADO**

Dentro del conocimiento del mercado se encuentra la investigación cualitativa y cuantitativa. El investigador origina la información primaria con el propósito de abordar un problema específico. La información puede ser cualitativa o cuantitativa. La diferencia entre estas dos es casi paralela a la diferencia entre investigación exploratoria y decisiva.

Los procedimientos de la investigación cualitativa se clasifican en directos e indirectos, con base en que los entrevistados conozcan o no el fin de la investigación. Por consiguiente se tiene otra clasificación:

- Estrategia directa. Es el tipo de investigación cualitativa en la que los propósitos del proyecto se informan al entrevistado, dada la naturaleza de la entrevista.
- Estrategia indirecta. Es el tipo de investigación cualitativa donde los propósitos del proyecto se ocultan a los investigadores.

#### **2.3.6.10 ANÁLISIS DEL PROSPECTO**

Al planear un desarrollo del mercado es preciso estudiar las características personales de los individuos, familias, industrias y organizaciones comerciales que integran el mercado. Los motivos de compra que tienen los consumidores, sus hábitos costumbres, educación y nivel socioeconómico ejercen una influencia muy importante sobre las estrategias de publicidad y ventas que se van a adoptar así como en las practicas y los programas comerciales. Como las características de los consumidores pueden variar considerablemente entre los diversos mercados, es fundamental tener idea de los consumidores de cada zona para desarrollar eficientemente su mercado.

Hay tres tipos generales de consumidores en un mercado:

- a) Los individuos que constituyen el mercado de productos personales
- b) Las organizaciones comerciales e industriales que forman el mercado de equipos y suministros industriales
- c) Las instituciones, ósea el mercado institucional

Como los mercados nunca son estáticos, es fundamental estar realizando investigaciones constantes de las características del consumidor o de los establecimientos comerciales y de los negocios que integran un mercado. De esta manera, no se les escaparán a los comerciantes los cambios importantes que se generan con la edad, el sexo, la educación, las costumbres, los motivos de compra y las demandas de temporada de los clientes. La información sobre sus gustos y preferencias hace posible un planteamiento más inteligente del mercado, una mejor dirección de ventas, publicidad y promoción así como el perfeccionamiento del producto y del envase.

#### **2.3.6.11 ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

Hay ocasiones en que tomar las cosas como vienen no es precisamente el camino que conduce al éxito. Los programas de mercadotecnia de urgencia respaldados por cantidades que suman millones, han logrado ganar posiciones para nuevos productos que alguna vez necesitaron años de esfuerzo para llegar a estos niveles.

Por lo general el departamento de ventas señala el máximo de longitud de la lista. El requisito principal es que sea de un largo suficiente para su amistad un programa aceptable del movimiento de cada artículo.

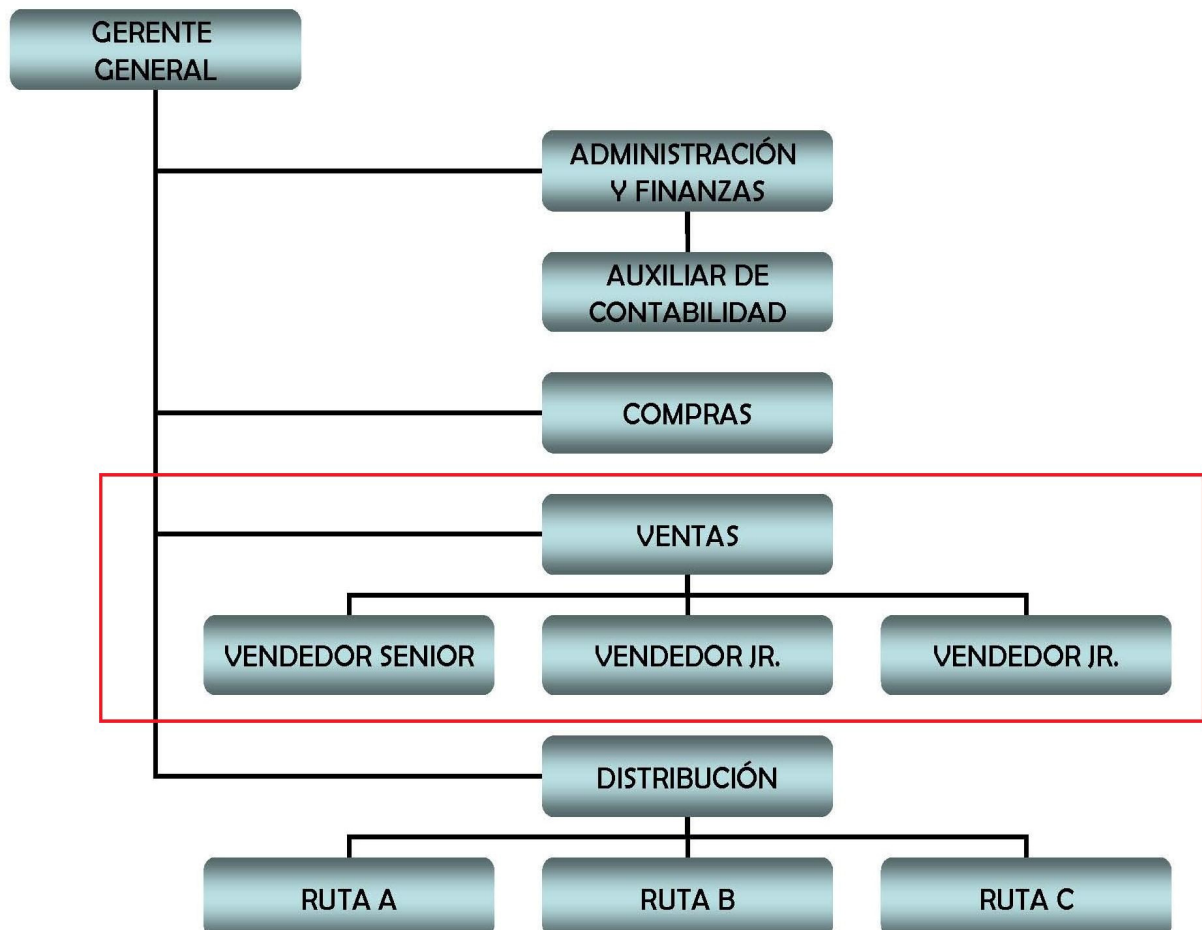
#### **2.3.6.12 ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los gerentes de ventas deben contar con información verídica sobre la cantidad y calidad de los distintos tipos de intermediarios, de sus funciones y características de sus virtudes y defectos y de su capacidad para prestar servicio eficiente y ventajoso de distribución a la casa productora.

Al conocer el producto, las operaciones de los establecimientos comerciales al por menor acaso tenga que rectificar sus tradicionales canales de distribución. Al seleccionar los canales de distribución que convengan a su producto el industrial tiene que pensar en el calibre de la gerencia; en el alcance de calidad de los servicios comerciales en el costo de las operaciones líneas trabajadas, tácticas adoptadas, en cuanto a marcas, políticas extra, políticas de precios, localidad o área servida, equipo material y naturalmente la eficiencia de las funciones vendedoras de publicidad y de desarrollo de producto. Además las asociaciones de mayoristas y minoristas recogen datos sobre las operaciones de sus miembros y realizan estudios especiales sobre las tendencias del mercado, los cuales pueden ser analizados por los productores, para identificar a los fuertes y a los débiles de los distintos tipos de distribuidores.

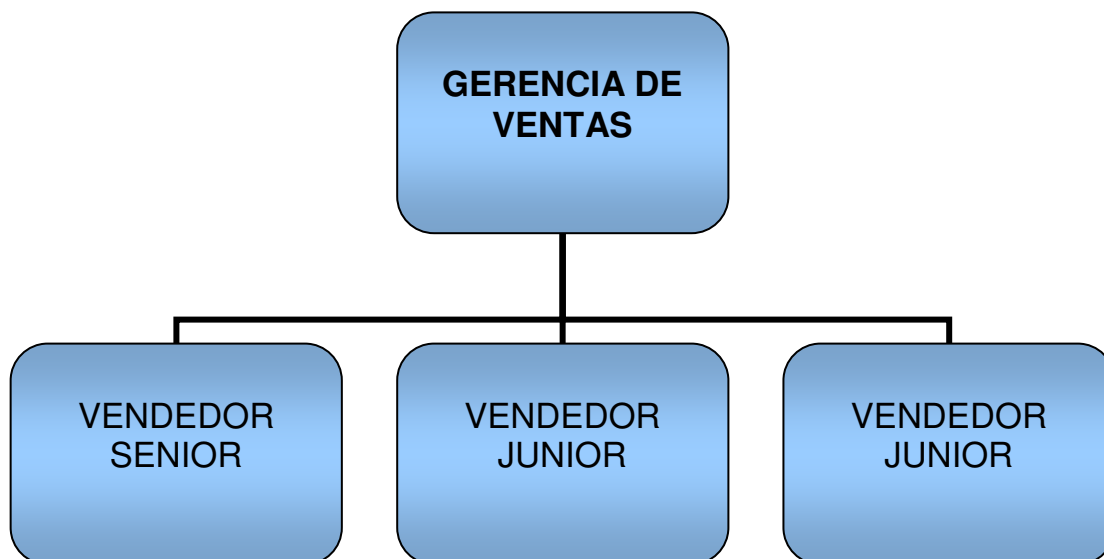
## 2.4 APLICACIÓN A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V

En la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V, el departamento de ventas esta integrado como se ilustra a continuación:



Como se observa en el organigrama, el departamento de ventas esta integrado por el jefe de ventas y tres vendedores, los cuales son seleccionados y clasificados de acuerdo a su experiencia y desempeño en la empresa.

De acuerdo al organigrama actual de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V realizamos algunas modificaciones y nuestra propuesta es la siguiente<sup>18</sup>:



Como se observa el cambio radica en alto mando el cual se modificó de jefe de ventas a gerente de ventas. Con lo cual mejorará la organización, para plantear un nivel jerárquico y delimitar funciones.

#### **2.4.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Descripción de funciones de acuerdo a su nivel jerárquico:

---

<sup>18</sup> Cabe mencionar que la propuesta que se presenta a continuación sólo es del departamento de ventas, ya que posteriormente se menciona la reestructuración completa de la organización.

## **GERENTE DE VENTAS:**

Es la persona responsable de los vendedores senior y junior. Entre sus funciones básicas están:

- Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.
- Reclutamiento y selección del personal de ventas.
- Supervisión y control de las actividades de los vendedores.
- Designación de las rutas y territorios de venta.
- Integración del equipo de trabajo.
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo.
- Elaboración de los informes de las actividades del equipo.
- Supervisión de las tareas administrativas: reportes, contratos, cobros, citas, etc.
- Determinación de objetivos propios.
- Atención de ferias y exposiciones y preparación de ofertas y presupuestos.

## **VENDEDOR:**

Es la persona responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este adquiera el producto.

Entre sus funciones básicas están:

- Consolidación de la cartera de clientes.
- Prospección y captación de nuevos clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cubrir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados (mensual).
- Elaboración de informes cualitativos que recojan los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos (verbales).

- Atender correctamente las incidencias que se produzcan.
- Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.
- Concertación de visitas.
- Demostraciones y pruebas.
- Buscar su actualización constante.
- Seguimiento de la venta.

#### **2.4.2 INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Una función más del gerente de ventas es la de reconocer las necesidades de personal en su departamento. Así como la supervisión de la integración del mismo al equipo de trabajo.

Para alcanzar los objetivos de venta establecidos, debe tener un perfil del vendedor bien definido. A continuación, presentamos el ejemplo del perfil propuesto por el equipo de trabajo.

<b>PERFIL DEL VENDEDOR PARA SU SELECCIÓN</b>		
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>IMPRECINDIBLES</b>	<b>CONVENIENTES</b>

1. Presencia:		
- edad	Maduro	20 a 40 años
- estado civil	Estable	Casado
- aspecto	Pulcro/aseado	Jovial
2. Éxitos:		
- académicos	Formación media	Formación superior
- profesionales	Progreso en anteriores empresas	Con ascensos en empresas
-		
3. Inteligencia:		
- aptitudes especiales	Intuitivo Buen comunicador Por el trabajo	Capacidad de análisis
- intereses	Tres a cinco años de experiencia	Manejo de otro idioma Actividades sociales
- estabilidad		
4. Factores motivadores		
- económicos		
- posición social		
- crecimiento		
- reconocimiento		
5. Otros factores:		
- área geográfica	En la zona centro	
- movilidad geográfica		Deseable que tenga auto

## 2.5 COMITES DE VENTA EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

El tipo de comité que se propone para la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. es el comité ejecutivo de ventas. De acuerdo a su tipo de estructura organizacional. Este comité debe reunirse semanalmente para obtener óptimos resultados.

Este comité debe estar presidido por el gerente de ventas y los tres vendedores, algunos de los temas que se trataran son:

- Límites de crédito



- Problemas con los clientes
- Autorización de precios
- Descuentos
- Variación del presupuesto contra ventas reales
- Logística
- Problemáticas del mercado

### **2.5.1 COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

La comunicación es primordial para todos los niveles jerárquicos de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. Especialmente para el departamento de ventas, como se menciona en el punto anterior el comité de ventas forma parte de esta vía de comunicación.

### **2.6 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Los pasos a seguir para el diseño del mismo son:

- Valorar los objetivos de marketing y ventas de la empresa y el rendimiento actual del personal de ventas.
- Determinar los aspectos a recompensar (logros a conseguir, prioridades, y peso específico de cada uno) con el fin de canalizar los esfuerzos de los vendedores en la dirección deseada.
- Valorar las características personales de los vendedores y su grado de interés para recompensas alternativas.

- Determinar la combinación de recompensas más atractivas y duraderas, y definir los tipos apropiados de incentivos financieros y no financieros.
- Hay que comunicar al personal de ventas el programa de motivación, es decir que hay que comunicar vendiendo el programa de motivación.

### **2.6.1 INCENTIVOS MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Algunos de los incentivos monetarios que se otorgan a los empleados de la empresa son:

- Bonos extra a su sueldo y comisiones
- Comisiones a los NO vendedores, esto es principalmente a los integrantes del departamento de distribución, quienes al entregar el pedido al cliente lograren levantar otro pedido, se les entrega su comisión por la venta.
- Por lo menos 1 vez al año todos los trabajadores y el gerente general se van de vacaciones a alguna playa o lugar de la república.

### **2.6.2 INCENTIVOS NO MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Algunas formas de incentivación no monetarias son:

- Comidas entre empleados o con sus familias.
- Verbal de parte de los altos niveles.
- Bailes que se organizan en la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

#### **3.1 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

##### **3.1.1 PRINCIPIO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA<sup>19</sup>**

Una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado como se logrará un objetivo individual de mercadotecnia describe así mismo el método para alcanzarlo. A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mesurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirán con los objetivos cuantificables.

A continuación se mencionan los diferentes tipos de estrategias:

---

<sup>19</sup> Roman G. Hiebing Jr., Scott W. Cooper. "CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA". Editorial Mc Graw Hill. México 1992. primera edición. Pp 94, 95.

1. Estrategias regionales y locales: muchas veces los directores nacionales regionales y locales de mercadotecnia no tienen en cuenta esta categoría de estrategia mercadológica. Es una estrategia que les ayuda a determinar si habrá un plan nacional básico de mercadotecnia o una combinación de planes nacionales, regionales y locales.

Tener una combinación de planes exige un trabajo arduo pero suele valer la pena. Esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado o el área de audiencia de televisión e incluso las del área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específicos. Si su empresa es detallista quizá cuente con programa nacional de mercadotecnia como un punto de referencia general, con planes especiales para las áreas designadas de mercado y con programas específicos, locales para cada tienda. Sin embargo para garantizar mejor el éxito hará hincapié en la mercadotecnia y en las inversiones designadas a los mercados que hayan mostrado potencial de crecimiento a un ritmo mucho mayor cuando se le aplican programas de mercadotecnia locales y específicos. Esos programas a menudeo tienen sus propios planes, con objetivos y estrategias específicos de mercadotecnia.

2. Estrategias de estacionalidad: han de adoptarse estrategias de publicidad sobre cuando hacer publicidad o promover el producto o tienda. Entonces se torna muy importante la parte de la sección de ventas correspondiente a la estacionalidad en la evaluación del negocio varias cuestiones cobran importancia, la primera es si hay épocas del año cuando la categoría del producto en general tiene mucho mayor éxito que su compañía, si es así, ¿a qué se debe? , puede hacer algo para incrementar las ventas durante el periodo en el que los clientes de la categoría de su producto lo adquieren espontáneamente en mayores volúmenes.

La segunda cuestión consiste en decidir si va a hacer publicidad y promoción durante todo el año, en los periodos de mayor venta y en los de menor venta. Si su presupuesto es reducido le recomendamos concentrarse exclusivamente en las épocas del año en que las ventas alcanzan su nivel máximo e intentar lograr el mayor número posible de compras durante ese periodo. Con frecuencia, las compañías al detalle utilizan estrategias de promoción en la tienda como en los cupones de reembolso durante los mejores periodos de venta para hacer que el cliente vuelva durante los periodos de poca afluencia, de ese modo se sirven de los meses de grandes volúmenes de venta para promover los meses de poca venta.

Por último es preciso decidir si se va a hacer publicidad y promoción antes de los periodos de mayor venta, durante ellos y entre ellos por ejemplo, para el comercio al por menor las temporadas de pascua son periodos de muchas compras, debe tomarse la decisión estratégica si se va a hacer publicidad antes que la competencia, durante toda la estación de venta o solo en las semanas de mayor venta. Suele recomendarse hacerlo antes que empiece la estación. Habrá entonces menos publicidad por parte de los competidores y es posible crear el conocimiento del producto antes de iniciarse en el periodo fuerte de compras. Otra estrategia, igualmente eficaz consiste en concentrar la publicidad durante las semanas más

importantes del periodo de compras de estación de ese modo, el anunciante dominará un periodo decisivo de la venta y será visible en los momentos más oportunos.

3. Estrategias competitivas: a menudo se requiere una estrategia competitiva. La evaluación del negocio puede revelar que un solo competidor es casi totalmente responsable de que la compañía haya perdido participación en el mercado o bien que una compañía o grupo de competidores lo hayan desplazado de su nicho en el mercado. De ser así, tendrá que desarrollar una estrategia competitiva en su plan de mercadotecnia.

Las estrategias competitivas dependen siempre de la situación, algunas veces tratan de ser anti-categorías: procuran demostrar que la compañía es mejor que el resto de los competidores en la categoría, para conseguir esto, una compañía normalmente busca un problema común de los consumidores con la industria (por ejemplo, falta de servicio al cliente en el comercio al por menor), prueba que se trata de un problema propio de la industria y luego procura crearse una imagen que la distinga de la competencia y la presente como una empresa mejor en esa área de interés. Algunas veces, las estrategias competitivas se centran en un competidor o grupo de competidores específicos tal vez necesite usted restablecer el dominio de los atributos de su producto frente a un competidor en particular. Otra posibilidad es que un competidor haya tenido más éxito al crear una imagen de estilo de vida en armonía con el gran consumidor de la categoría. En ambos casos convendrían desarrollar estrategias competitivas que requieren publicidad de comparación o bien una publicidad que ataca las afirmaciones de la competencia. También podría adoptar una táctica competitiva consistente en hacer publicidad en el mismo horario y medios que utilizan los competidores. Otra opción consiste en tratar de dominar un medio que utiliza mucho un gran usuario en la categoría de su industria o bien que tal vez no utiliza en absoluto.

Otra situación frecuente de competencia se presenta cuando un competidor fuerte comienza hacer negocio en el área comercial de su compañía o en un mercado dominado antes por ella. Diseñamos una estrategia competitiva para un cliente detallista, cuando un competidor agresivo y conocido a nivel nacional anuncio que iba a incursionar en importantes mercados de nuestro cliente. La estrategia competitiva se centro en aprovechar el hecho de que este último ya estaba bien establecido en el mercado, no así el nuevo competidor. Para realizarla, nuestro cliente vendió sus productos a mitad de precio dos meses antes que el competidor de inauguradas sus tiendas. Con ello se deseaba que los clientes comprasen antes de la grandiosa inauguración de los establecimientos del rival. En la semana en que debía celebrarse ese acontecimiento, enviamos por correo un folleto promocional a los consumidores que vivían en una zona comercial de 5 millas alrededor de la tienda del competidor continuamos una intensa promoción al inaugurarse la tienda del competidor y además subimos también nuestra gran inauguración a celebrar la apertura de la tienda de la cadena de nuestro cliente. Gracias a este plan competitivo realizado en la tienda de nuestro cliente, estas estuvieron concurridas en un 40% durante el periodo promocional y mantuvieron su participación a largo plazo.

4. Estrategias del mercado meta: la sección destinada al mercado meta describe una forma pormenorizada el mercado primario y el secundario. En seguida se debe explicar el hincapié que hará en los diversos mercados meta y como realizará la comercialización en ellos por ejemplo, tal vez decida concentrarse en el gran usuario por medio de un proceso específico de su línea que ha sido atractivo para los grandes usuarios. Una segunda opción consiste en introducir cambios en la tienda que sean atractivos para esos consumidores. Pueden dirigirse a un mercado secundario solo a través de incentivos en la tienda o, bien, aplicando técnicas promocionales en el punto de compra y reservar todos los gastos destinados a los medios masivos para el mercado primario, una tercera opción es que la compañía haya revisado recientemente el mercado primario para incluir al gran usuario que posiblemente adquiriría el producto de ella solo como segunda opción. Una estrategia de mercado meta a de reflejar este cambio en la descripción del mismo. Esta estrategia, que busca concentrarse fundamentalmente en los grandes usuarios en todas las decisiones concernientes a la mezcla en mercadotecnia, afecta a todas las estrategias subsecuentes y a todos los planes individuales relativos a las herramientas de la mezcla.

5. Estrategias de producto: también hay que adoptar decisiones estratégicas en lo tocante al producto. Si son bajos los índices de repetición de comprar en el producto y si el producto de la compañía no presenta atributos muy buenos, habrá que decidir cómo mejorarlo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia. Otra área que ha de tenerse en cuenta es ampliar los usos alternativos del producto. Se trata de una estrategia viable cuando se tiene un producto maduro, con una base estática o limitada de clientes. Debe iniciarse el desarrollo de nuevos productos o de extensiones de la línea actual, si son necesarios para realizar los objetivos, si está usted desarrollando nuevos productos, necesita diseñar una estrategia adecuada. Describa en términos generales el tipo de producto que creará, señalando sus características y atributos. También habrá de elaborar un programa tendiente a crear una marca o nombre del producto, conviene desarrollar una estrategia que indique si, en el plan de mercadotecnia va a dar especial importancia a las categorías marcas más débiles o marcas más fuertes del producto. Es muy adecuado vender y poner de relieve los productos, marcas que ofrezcan el mayor potencial cuando todavía hay posibilidad de crecimientos. Esta estrategia sirve así mismo para traer usuarios por medio de las fuerzas de un producto o tienda y luego vender en forma cruzada las categorías más débiles mediante promociones o descuentos.

Por último, encontrar formas más eficientes de elaborar el producto también podría ser una estrategia viable para asegurar mejor la consecución de un objetivo de mercadotecnia previamente formulado con tal que la mayor eficiencia le permita a usted conseguir una ventaja de precio. Además podría darle márgenes más altos de utilidad, que contribuyen a mejorar la rentabilidad o que pueden invertirse para realizar programas más eficaces de mercadotecnia.

6. Estrategias de empaque: si va a establecer un plan de empaque más adelante en plan de mercadotecnia, establezca una orientación general al respecto. Un

problema señalado en los resúmenes sobre problemas y oportunidades podría revelar que el empaque de la compañía dificulta el uso del producto. Por tanto, con un cambio en el empaque podría tal vez lograrse mejor el objetivo de incrementar la repetición de uso y de consumo entre el público.

7. Estrategias de precios: también hay que examinar las estrategias de precios. Un punto que debe considerarse es decidir si se usarán precios altos o bajos en relación con la competencia o si simplemente se igualarán los precios de ella y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre el servicio o los atributos superiores del producto. ¿Mantendrá los márgenes con estrategias de precios altos o bien aceptará márgenes más pequeños de utilidad y precios más bajos para favorecer la prueba del producto? También especifique si sus precios serán uniformes a nivel nacional o si variarán de mercado en mercado, de tienda en tienda o de cliente en cliente. Por último si va a utilizar los precios para comunicar mejor el posicionamiento, aclare su intención en esa sección. Algunas compañías adoptan una estrategia de precios altos para conseguir un posicionamiento superior en relación a la competencia.
8. Estrategias de distribución del producto/penetración o cobertura: las decisiones estratégicas que han de tomarse en esta área son diferentes en las empresas de productos empacados y en las que venden a otras empresas, por una parte, y en las compañías detallistas y de servicios, por la otra. Tanto las empresas de productos empacados como las que venden a otras empresas deben decidir en cuáles regiones del país van a concentrar sus esfuerzos de distribución. También deben escoger el tipo de tienda o establecimiento que manejará su producto y la cobertura deseada del mercado entre la categoría de canales seleccionados.

Los detallistas y las empresas de servicio han de decidir estratégicamente si es posible lograr los objetivos de mercadotecnia a través de las tiendas actuales si hay que incluir otras en los mercados sin canibalizar el resto de ellas o si hay que inaugurar más tiendas abriendo nuevos mercados. Si las ventas por tienda no han sido maximizadas en los mercados de escasa penetración, una manera de generar ventas consiste en inaugurar más tiendas en los mercados actuales. Esto permite aprovechar mejor el presupuesto destinado a la publicidad. Pero si en las ventas han sido maximizadas en los mercados actuales y si estos han sido totalmente penetrados al grado que la introducción de más tiendas y productos podría reducir las ventas, entonces una estrategia realista consistiría en abarcar otros mercados. En resumen el potencial de penetración de los mercados actuales y de otros nuevos a de analizarse y determinarse con un criterio estratégico.

### **3.1.1.1 VENTA PERSONAL/ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN**

Es necesario decidir si la organización incorporará un programa estructurado de venta personal en su plan de mercadotecnia. Si su empresa es detallista señálese si su plan de venta incluirá razones específicas (por ejemplo, diseñe una razón de

ventas de compradores y no compradores, basándose en la experiencia anterior y en las expectativas futuras).

Igual que los detallistas, los fabricantes necesitan decidir si van a establecer razones específicas de ventas, de ser así, una afirmación como “establezca las razones específicas de ventas (número de posibles compradores que se convierten en clientes) para vigilar los resultados de la fuerza de ventas” debería incluirse también como una estrategia en esta sección.

Finalmente, en caso de ser necesario, esta sección debería contener una estrategia para evaluar el desempeño del departamento de mercadotecnia. Un ejemplo de ello sería crear un enlace de mercadotecnia entre el departamento de compras y el de mercadotecnia para cerciorarse de que el producto se compra y está disponible para las promociones de mercadotecnia.

### **3.1.1.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN<sup>20</sup>**

Las promociones han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. Las estrategias de promoción en esta sección del plan indicarán las áreas que tendrán gran importancia en el plan promocional más adelante dentro del plan general de mercadotecnia. Así, un detallista quizá tenga el objetivo de aumentar el 10% el número de unidades por transacción en el mercado meta durante los últimos 12 meses. Una estrategia de mercadotecnia con la cual puede lograrse esto sería estimular las compras múltiples mediante incentivos promocionales. Después de esto se explicaría más ampliamente en la sección del plan de mercadotecnia destinada a la promoción, pero se habrá establecido desde el principio que los incrementos dobles por transacción provendrán de los incentivos promocionales otorgados a las compras múltiples.

### **3.1.1.3 ESTRATEGIAS RELATIVAS AL MENSAJE PUBLICITARIO**

El director de mercadotecnia necesita escoger un enfoque global a la publicidad y a la comunicación. Es importante señalar desde el principio en la sección dedicada a la estrategia de mercadotecnia como va a emplear la publicidad para cumplir los objetivos de mercadotecnia. ¿Va a efectuar una publicidad de imagen y de generación de ventas a largo plazo o bien su publicidad promueve las ventas a corto plazo mediante un enfoque promocional más decidido? ¿Planea modificar el mensaje por región? Tal vez cuenta con un programa de publicidad a nivel nacional y un programa de mercado por mercado.

---

<sup>20</sup> Roman G. Hiebing Jr., Scott W. Cooper. “CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA”. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. primera edición. Pp 96-99



### **3.1.1.4 ESTRATEGIAS DE GASTOS**

Las estrategias de gastos especifican como se invertirá el presupuesto de mercadotecnia. Para cumplir con los objetivos de ventas, debe decidirse si conviene incrementar las ventas de las marcas, regiones o tiendas más débiles del país o bien si conviene atraer más clientes hacia las marcas o tiendas más fuertes.

Para tomar tales decisiones, hay que determinar antes los niveles de gastos por marca, tienda o región del país. En la generalidad de los casos no es posible mejorar las ventas de una marca débil sin acrecentar el presupuesto destinado a ella. Sabemos que una manera de aumentar las ventas a corto plazo consiste en hacer hincapié en las fuerzas de una empresa. Sin embargo, llega el momento en que no es posible esperar un crecimiento ulterior de las marcas, tienda o mercados fuertes. El éxito a largo plazo exige consolidar las marcas, tiendas y territorios más débiles de ventas, y para ello hace falta la inversión.

También hay que estudiar los gastos globales. ¿Planea su compañía designar un porcentaje de ventas a la mercadotecnia y a la publicidad semejante al de los años anteriores? O bien, en vista de las nuevas y agresivas proyecciones de ventas y de objetivos de mercadotecnia, ¿es necesario incrementar la inversión de publicidad y mercadotecnia?

### **3.1.1.5 ESTRATEGIAS RELATIVAS A LOS MEDIOS PUBLICITARIOS**

Las estrategias que se presentan en esta sección han de ser compatibles con la orientación establecida en las estrategias referentes al producto, a la competencia y a los gastos de mercadotecnia. La meta fundamental al diseñar una estrategia general de medios es ofrecer una directriz al futuro plan de medios, escogiendo al mismo tiempo un enfoque geográfico y de gastos en medios. Puede optar por una estrategia de gastos en diversos medios por mercado o bien destinar una mayor inversión a los mercados que ofrezcan mejor potencial. También puede invertir en nuevos mercados para crear conocimiento del producto y generar pruebas del mismo. Otra posibilidad consiste en introducir exclusivamente un plan de medios a nivel nacional o bien optar por un plan de este tipo y otro de medios locales para apoyar una estrategia dual de orientación nacional y local.

### **3.1.1.6 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Hace falta una estrategia que fije las pautas de lo que se hará desde el punto de vista de la comercialización. Esto se explica, por ejemplo, a los anuncios en la tienda y a las exhibiciones en el punto de venta destinada a los detallistas, a las exhibiciones en el punto de vista y al empaque en el caso de las empresas de productos empacados, a los medios de presentación personal de ventas como

folletos y boletines o catálogos para las empresas que venden a otras empresas y a los eventos especiales que se organizan en estas tres categorías de compañía.

Una oportunidad señalada en la sección de problemas y oportunidades podría indicar que el 80% de las decisiones de compra se realizan en la tienda. Así pues, la estrategia de mercadotecnia en tal situación podría consistir en utilizar ampliamente la comercialización en el punto de compra para influir sobre la toma de decisiones en la tienda.

### **3.1.1.7 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD NO PAGADA (PUBLICITY)**

Conviene que decida si la publicidad no pagada formará parte de su plan de mercadotecnia. En caso de que sí vaya a formar parte de él, su esfuerzo en este aspecto ha de canalizarse desde el principio en el plan. Dispondrá entonces de una orientación global cuando llegue el momento de desarrollar un plan específico de publicidad no pagada en el capítulo sobre herramientas de la mezcla de mercadotecnia.

Por ejemplo, podría estudiar la conveniencia de completar con este tipo de publicidad su programa global de publicidad y promoción. Una segunda opción sería servirse de copatrocinadores de los eventos promocionales para generar publicidad no pagada. Una tercera opción consistiría en realizar un plan exhaustivo para aprovechar las oportunidades de publicidad no pagada que tiene su compañía en un medio particular.

### **3.1.1.8 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA**

Si planea realizar una investigación primaria, este es el momento de establecer una estrategia. Quizá escoja una estrategia para resolver un problema en particular que le ayude a generar las ventas y a cumplir con un objetivo de mercadotecnia. También puede optar por un estudio permanente de detección del conocimiento, aptitud y comportamiento, trabajo que le ayudará a preparar el plan del año siguiente y que constituirá un excelente punto de referencia para evaluar los resultados de los planes actuales y futuros.

### **3.1.1.9 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN MERCADOTECNIA**

El cambio es importante para generar la primera y segundas pruebas del producto de una compañía. Es imprescindible contar con un programa ordenado para introducirlo. En la generalidad de las organizaciones de lucro, se advierte la necesidad de ampliar

o refinar constantemente las ofertas y comercialización de los productos, con el propósito de incrementar siempre las ventas.

Ello puede lograrse con un programa planeado y ordenado de desarrollo y de investigación o pruebas.

La investigación y desarrollo de mercadotecnia es la verdadera sabia que perpetúa el éxito de la empresa. Se requiere mucho trabajo, planeación y perseverancia para probar y obtener resultados procesables, pero siempre vale la pena hacerlo: de ese modo siempre la compañía está a la vanguardia de la competencia y no comete errores costosos. Las pruebas ayudan a desarrollar un producto nuevo o a iniciar una nueva actividad de mercadotecnia, mejoran ambas cosas, aportan evidencia sobre la eficacia del programa y contribuyen a eliminar las ideas que no van a funcionar, antes de efectuar cuantiosas inversiones.

Una vez que adopte alguna modalidad de la investigación y desarrollo de mercadotecnia, esta sección debería emplearse para definir lo que se probará: nuevos productos, servicios, programas de comercialización, escaparates de tiendas, empaque, estrategias de medios, mensajes publicitarios, precios y promociones. Después realice cada programa de prueba en la respectiva sección destinada a los objetivos de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia y a las estrategias en el plan de mercadotecnia

### **3.1.2 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS**

#### **3.1.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADO META: SECTOR PYME**

Objetivo:

- Incursionar en el sector PYME estableciéndolo como un mercado secundario dentro de la cartera de clientes de DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.
- Enfatizar en los productos de bajo precio que maneja DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., dentro de los cuales se encuentra la tinta Saphira.

Mecánica:

- Cuando el agente de ventas tenga contacto con los prospectos mostrará la gama de productos que maneja la empresa, enfatizando en la tinta Saphira.
- El agente de ventas deberá realizar continuamente trabajo de campo en las zonas de mayor concentración de negocios PYME. De esta forma habrá un incremento constante de la cartera de clientes.

Una de las herramientas que se le proporcionará al agente de ventas para el trabajo de campo es el catálogo de productos el cual puede ser observado en el **anexo 2**.

A continuación se presenta el formato con el que el agente de ventas recopilará la información de los prospectos que contacte en la prospección del trabajo de campo, esto es antes de vaciarlo en la base de datos.



Fecha: / /

FOLIO:

Nombre del agente de ventas:

\_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

e-mail y/o página

Web: \_\_\_\_\_

Encargado o responsable: \_\_\_\_\_

Productos que

consume: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de encargado o responsable

Período:

La prospectación se realizará la primera semana de los meses de febrero, abril, julio y septiembre. Durante esa semana de actividad los días lunes, martes, miércoles y jueves serán utilizados por el agente de ventas para trabajo de campo y los días

viernes servirán para recabar toda la información conseguida en una base de datos entregando un reporte al gerente de ventas.

### CALENDARIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO META: SECTOR PYME

	FEBRERO							ABRIL							JULIO							SEPTIEMBRE						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
TRABAJO DE CAMPO	■	■	■	■				■	■	■	■				■	■	■	■				■	■	■	■			
BASE DE DATOS					■							■							■							■		

### 3.1.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. EN EL SECTOR PYME

Objetivo:

- Posicionar en la mente del sector PYME que los productos que comercializa la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., son de alta calidad; aunado a esto les brinda un excelente servicio.

Mecánica:

- El agente de ventas será el responsable de brindar esta imagen a los prospectos. Siempre que se presente a una entrevista o una cita debe conducirse bajo los valores que rigen a la empresa.

### 3.1.2.3 ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

Objetivo:

- Detectar las necesidades de la empresa PYME y buscar su satisfacción.

## Mecánica:

- El agente de ventas buscará el contacto personal con los prospectos, para detectar sus diferentes necesidades. Utilizando diferentes medios como: asistencia a exposiciones, ferias y convenciones.
- El agente de ventas visitará diferentes empresas del sector prospectando nuevos clientes, con la finalidad de aumentar su cartera.
- El agente de ventas buscará un contacto continuo con las empresas prospectadas y mantendrá una relación cordial y constante.
- La compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. organizará un desayuno invitando a sus nuevos prospectos. En el cual se dará a conocer como empresa y a su vez mostrará los beneficios de la tinta Saphira (niño problema).
- Cuando el agente de ventas realice citas con sus nuevos prospectos además de ofrecer la gama de productos con los que cuenta DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., buscará el desplazamiento de la tinta Saphira.

## Período:

El programa que se establece para la asistencia a las exposiciones que están enfocadas al target que buscamos impactar son las siguientes:

- AMPPRO LA EXPO DE LOS PROMOCIONALES: Del 3 al 5 de marzo del 2010, WTC MÉXICO
- EXPOPUBLICITAS 2010: Del 26 al 28 de mayo del 2010, CENTRO BANAMEX
- EXPO PACK 2010: Del 22 al 25 de junio del 2010, CENTRO BANAMEX
- PUBLISHOP: Del 18 al 20 de agosto del 2010, WTC MÉXICO
- FESPA MÉXICO: Del 26 al 28 de agosto del 2010, CENTRO BANAMEX
- SEMANA NACIONAL PYME 2010: Del 1 al 5 de noviembre 2010, CENTRO BANAMEX

La asistencia a las exposiciones será con la idea de que el agente de ventas o la persona responsable de la prospección acudan a los espacios que estén enfocados a las artes gráficas. Esta actividad solo generará el costo del registro de los agentes de ventas.

El desayuno se realizará dentro del último viernes de abril y octubre. El desayuno del mes de abril será con motivo de conmemorar el aniversario de la compañía y en la cual se mostrará y comentará acerca de la gama de productos que se manejan, el cual se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la compañía. En este evento serán invitados prospectos activos y nuevos.

El desayuno correspondiente al mes de octubre será con la finalidad de tener un acercamiento de confianza con nuestros clientes, en el cual se platicará sobre los comentarios que tengan ellos acerca del servicio y la atención que se les está proporcionando. En este evento serán invitados exclusivamente todos los prospectos nuevos (PYME).

CALENDARIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AMPPRO												
EXPO PUBLICITAS												
EXPO PACK												
PUBLISHOP												
FESPA MÉXICO												
SEMANA NACIONAL PYME												

	ABRIL							OCTUBRE						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
ENCUENTRO CON PYMES (DESAYUNO)														

### 3.1.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivo:

- Dar a conocer la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. utilizando medios de comunicación.

Mecánica:

- Se utilizarán diferentes medios para alcanzar el objetivo planteado. Tales como: diseño de página Web y publicidad en revistas especializadas.

Período:

La inserción en la revista Bazar Gráfico se realizará de la siguiente manera:

- Anuncio
- Publireportaje

Refiriéndose al anuncio se contratará un espacio publicitario de media página, la cual se elaborará de forma vertical con una medida de 9 x 25 cm., dicha inserción se colocará del lado derecho de la página interior. El periodo de publicación será trimestral, el cual se pretende realizar su contratación los meses de agosto y noviembre mismos que coinciden con la presencia de algunas exposiciones importantes en el año. Cabe mencionar que a continuación se presenta el formato del anuncio y del publireportaje, pero estos no son los definitivos debido a que el anuncio será revisado y corregido por el diseñador gráfico de la compañía Distribución Gráfica S.A. DE C.V.; así mismo el publireportaje estará elaborado por el reportero que envíe la revista Bazar Gráfico.

- PUBLISHOP / FESPA – Agosto
- SEMANA NACIONAL PYME – Noviembre

## **DISTRIBUCIÓN GRÁFICA**



**UN MUNDO DE POSIBILIDADES  
PARA TU NEGOCIO**



- **TINTA SAPHIRA**
- **TINTAS SÁNCHEZ**
- **PELÍCULAS KODAK**
- **PELÍCULAS AGFA**
- **LÁMINAS FUJI**
- **Y TODO LO RELACIONADO  
CON LAS ARTES GRÁFICAS**

**DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**  
Calle Tizimin mz. 193 Lt. 1 Col. Lomas  
de Padierna, Del. Tlalpan C.P. 14200  
México D.F.  
TEL. 54469459/54469460/26150663  
FAX 56307229  
[www.distribuciongrafica.com.mx](http://www.distribuciongrafica.com.mx)  
[distribuciongrafica@gmail.com](mailto:distribuciongrafica@gmail.com)

La producción del publireportaje se realizará en el mes de abril, con motivo de la conmemoración de sus 10 años en el mercado.

## PUBLIREPORTAJE

Fecha del boletín

# DISTRIBUCIÓN GRÁFICA

## Título del artículo principal

Contenido:	
Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	3
Artículo interior	4
Artículo interior	5
Artículo interior	6

Este artículo puede incluir 175-225 palabras.

El propósito del boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines constituyen un buen método publicitario para sus productos o servicios, además de otorgar credibilidad y afianzar la imagen de su organización tanto fuera como dentro de ella.

En primer lugar, determine el público al que va dirigido el boletín, por ejemplo, empleados o personas interesadas en un producto o servicio.

Cree una lista de direcciones a partir de las tarjetas de respuesta, hojas de in-



fomación de clientes, tarjetas de presentación obtenidas en ferias o listas de miembros. Puede adquirir también una lista de direcciones de una organización.

Publisher incluye numerosas publicaciones que se

ajustan al estilo de su boletín.

A continuación, establezca el tiempo y el dinero que puede invertir. Estos factores le ayudarán a determinar la frecuencia con la que publicará el boletín y su extensión. Se recomienda

### Puntos de interés especial:

- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.

## Título del artículo secundario

Este artículo puede incluir 75-125 palabras.

El título es una parte importante del boletín y debe pensarlo con detenimiento.

Debe representar fielmente y con pocas palabras el

contenido del artículo y despertar el interés del público por leerlo. Escriba primero el título. De esta manera, el título le ayudará a desarrollar el artículo centrado en este punto.

Algunos ejemplos: Premio internacional para un producto, ¡Este nuevo producto le ahorrará tiempo! y Próxima apertura de una oficina cerca de usted.

Se realizará el diseño de una página Web con todas las características generales de la empresa, la cual se dará de alta a partir del mes de marzo contratando un dominio en Internet como es “.com.mx” con duración de 5 años.

El costo del diseño de la página Web y del anuncio en la revista será absorbido por el personal actual de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.



## DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

“Un mundo de posibilidades para tu negocio”

- **Página principal**
- **Valores y Filosofía**
- **Lista de productos**
- **Contacto**

### ¿QUIENES SOMOS?

#### MISIÓN

Somos una empresa líder en la comercialización de productos para las artes gráficas, que busca el desarrollo e integración de nuestros colaboradores, brindando excelencia en el servicio y calidad en los productos satisfaciendo totalmente las necesidades de nuestros clientes.



Queremos ser una empresa competitiva con expansión a nivel nacional, aumentando nuestra participación de mercado e implementando una mejora continua, siempre manteniéndonos como líder en la comercialización de productos para las artes gráficas. Buscando permanentemente la excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

#### DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

Tizimin Mz. 193 Lote 1  
Colonia Lomas de Padierna  
CP. 14200  
Delegación Tlalpan  
México D.F.

Teléfono 54469459 / 54469460 / 26150663

Fax 56307229

[distribuciongrafica@gmail.com](mailto:distribuciongrafica@gmail.com)



- **Página principal**
- **Valores y Filosofía**
- **Lista de productos**
- **Contacto**

## NUESTROS VALORES

**Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

*A tu servicio, siempre*

**Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

*Honestidad, nuestra manera de ser*

**Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

*Con tu trabajo y por tu actitud DISTRIBUCIÓN GRAFICA es líder*

**Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

*Trabajando en equipo, lo hacemos mejor*

**Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

*Servicios y productos de calidad, SIEMPRE*

**Generadores de desarrollo sustentable:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

*Contribuimos a su bienestar y progreso*



**DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.**

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

**Contacto**

## CONTACTANOS



**DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.**

Tizimín Mz. 193 Lote 1  
Colonia Lomas de Padierna  
CP. 14200  
Delegación Tlalpan  
México D.F.

Teléfono 54469459 / 54469460 / 26150663

Fax 56307229

[distribuciongrafica@gmail.com](mailto:distribuciongrafica@gmail.com)

[Contacto](#)



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- **Página principal**
- **Valores y Filosofía**
- **Lista de productos**
- **Contacto**

## CATALOGO DE PRODUCTOS



HEIDELBERG



[Página principal](#) | [Valores y Filosofía](#) | [Lista de productos](#) | [Contacto](#)





# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

[Regresa](#)



Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 550 x 650	FNE810	Pq 30 pz	\$2,930
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 800 x 1030	FNE490	Pq 30 pz	\$6,756
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 605 x 740	FNE060	Pq 30 pz	\$3,670
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 715 x 915	FNE320	Pq 30 pz	\$5,358
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 755 x 975	FNE380	Pq 30 pz	\$6,035
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 770 x 1030	FNE400	Pq 30 pz	\$6,503
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 790 x 1030	FNE430	Pq 30 pz	\$6,671
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 510 x 645	FNE660	Pq 30 pz	\$2,697
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 254 x 381	FNSS050	Cj 100 pz	\$2,478
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 381 x 457	FNSS270	Cj 100 pz	\$4,460
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 279 x 457	FNSS120	Cj 100 pz	\$3,265
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 400 x 510	FNSS300	Cj 100 pz	\$2,612
Goma	GN5030	Cj 6 pz 1lt c/u	\$280
Revelador de lámina análoga presensibilizada manual	DN5M20	Cj 2 pz 9.46 lt c/u	\$1,080



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

[Regresa](#)

## HEIDELBERG

Descripción	Clave	Unidad	Precio
-------------	-------	--------	--------

**Diamanta Profi:** Tinta universal para el rango más alto de aplicaciones, apropiada para impresión comercial empaques, etiquetas, para todo tipo de máquinas incluyendo alta velocidad y frente y vuelta (perfector).

Alta productividad en prensa, reducción de lavadas, estabilidad agua-tinta ejemplar, volteado rápido, rápido acabado y otros procesos posteriores a la impresión.

Negro	HE01	1 Kg.	\$ 156.40
Negro	HE01-1	*2.5 Kg.	\$ 370.60
Cyan	HE02	1 Kg.	\$ 167.28
Cyan	HE02-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40
Magenta	HE03	1 Kg.	\$ 167.28
Magenta	HE03-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40
Amarillo	HE04	1 Kg.	\$ 167.28
Amarillo	HE04-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40

\*Presentación de 2.5 Kg. se maneja sobre pedido.

**Saphira Foil:** La tinta más confiable en el mercado para toda la gama de sustratos NO absorbentes; papeles sintéticos, polyester, PVC, acetato, vinilo, Foil de aluminio, etc.

Negro	HE05	1 Kg.	\$ 223.04
Cyan	HE06	1 Kg.	\$ 223.04
Magenta	HE07	1 Kg.	\$ 223.04
Yellow	HE08	1 Kg.	\$ 223.04
Blanco Opaco	HE09	1.5 Kg.	\$ 318.24

**Pantone Básicos:** Con las mismas propiedades litográficas que la línea DIAMANTA PROFÍ, apropiadas para alta velocidad y sistemas Perfector, manejamos la gama de los colores básicos del Pantone Matching System.

Los tonos de los colores básicos PMS SAPHIRA están certificados por el Pantone Matching System, lo cuál garantiza una perfecta reproducción de los colores igualados.

Saphira PMS Amarillo C	HE10	1 Kg.	\$ 210.80
Saphira PMS Warm Red C	HE11	1 Kg.	\$ 233.92
Saphira PMS Rojo Rubí C	HE12	1 Kg.	\$ 204.00
Saphira PMS Rojo Rhodamina C	HE13	1 Kg.	\$ 466.48
Saphira PMS Púrpura C	HE14	1 Kg.	\$ 447.44
Saphira PMS Azul Reflex C	HE15	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira PMS Azul Proceso C	HE16	1 Kg.	\$ 204.00
Saphira PMS Verde C	HE17	1 Kg.	\$ 252.96
Saphira PMS Blanco Transp.	HE18	1 Kg.	\$ 150.96
Saphira PMS Negro	HE19	1 Kg.	\$ 184.96
Saphira PMS Amarillo 012 C	HE20	1 Kg.	\$ 209.44
Saphira PMS Naranja 021 C	HE21	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira Rojo 032 C	HE22	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira Azul PMS 072 C	HE23	1 Kg.	\$ 447.44
Saphira PMS Violeta C	HE24	1 Kg.	\$ 387.60

### Tintas Metálicas

Saphira Oro Rico Serie 03	HE27	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Oro Pálido 03	HE28	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Plata Serie 03	HE29	1 Kg.	\$ 397.12

Saphira Oro Pálido 03	HE28	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Plata Serie 03	HE29	1 Kg.	\$ 262.48

Descripción	Clave	Unidad	Precio
-------------	-------	--------	--------

### Tintas Negras Especiales

Saphira Negro Intenso	HE25	2.5 Kg.	\$ 397.80
Saphira Negro Textos	HE26	2.5 Kg.	\$ 275.40

### Barníz sobre impresion base aceite

Saphira Barníz brillante	HE30	2.5 Kg.	\$ 459.00
--------------------------	------	---------	-----------

### Barníz base agua

Saphira barníz brillante base agua frente y vuelta	HE34	20 Kgs.	\$ 856.80
--	------	---------	-----------

**Solución para la fuente:** Solución amortiguada a un valor ph de 4.9 a 5.2 para facilitar el secado de las tintas.

Contiene aditivo anticorrosión que ayuda a la conservación de las máquinas, puede usarse con o sin alcohol isopropílico.

Dampstar 5.0	HE31	20 Kgs.	\$ 1,360.00
--------------	------	---------	-------------

**Lavador:** Lavador ecológico miscible con agua, contiene aditivo anticorrosión.

Wash A-310	HE32	20 Kgs.	\$ 1,224.00
------------	------	---------	-------------

### Limpiaplacas

Limpiaplacas Universal	HE33	1 Kgs.	\$ 183.60
------------------------	------	--------	-----------



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

[REGRESAR](#)



Descripción	Clave	Precio	Unidad
-------------	-------	--------	--------

**Tintas Policromía:** Calidad y desempeño, buena definición de punto, nitidez, alto brillo, buen comportamiento en máquina, frescura en tintero de 20 horas.



Negro Process Diva Fresca	1DV24	\$ 141.05	1 y 2.5 kg
Cyan Process Diva Fresca	2DV24	\$ 205.44	1 y 2.5 kg
Magenta Process Diva Fresca	3DV24	\$ 195.57	1 y 2.5 kg
Amarillo Process Diva Fresca	4DV24	\$ 185.83	1 y 2.5 kg

**Tintas Policromía Toyo Ink:** Es la mejor tinta importada en el mercado mexicano, alta pigmentación, baja absorción de agua, baja ganancia de punto, consistencia en color, rápido fijado.

Hy Plus EC Black M Toyo	10130029	\$ 170.80	1 kg
Hy Plus EC Cyan M Toyo	10120028	\$ 248.50	1 kg
Hy Plus EC Magenta M Toyo	10110027	\$ 236.70	1 kg
Hy Plus EC Yellow M Toyo	10100026	\$ 224.80	1 kg

**Tintas Básicos Pantone®:** Certificación PANTONE®, óptima reproducción de tonos contenidos en guías de fórmulas.

Pantone® Negro	1 PAN 55	\$ 132.19	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Process	2 PAN 60	\$ 187.35	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Reflex	2 PAN 61	\$ 268.81	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo de Sol	3 PAN 70	\$ 220.36	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rubí	3 PAN 71	\$ 200.50	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rodamina	3 PAN 72	\$ 407.58	1 kg
Pantone® Amarillo	4 PAN 80	\$ 192.91	1 y 2.5 kg
Pantone® Verde	5 PAN 85	\$ 254.00	1 y 2.5 kg
Pantone® Blanco Transparente	6 PAN 90	\$ 127.89	1 y 2.5 kg
Pantone® Púrpura	8 PAN 95	\$ 446.92	1 kg
Pantone® Violeta	8 PAN 98	\$ 385.32	1 kg

**Tintas Policromía y Básicos Pantone® PQ:** Adecuadas para sustratos no absorbentes y couché mate.

Negro Process PQ	1 PQ 10	\$ 161.92	1 y 2.5 kg
Cyan Process PQ	2 PQ 10	\$ 227.07	1 y 2.5 kg
Magenta Process PQ	3 PQ 10	\$ 227.07	1 y 2.5 kg
Amarillo Process PQ	4 PQ 10	\$ 212.65	1 y 2.5 kg
Pantone® Negro PQ	1 PQ 55	\$ 162.81	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Process PQ	2 PQ 60	\$ 215.18	1 kg
Pantone® Azul Reflex PQ	2 PQ 61	\$ 335.48	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo de Sol PQ	3 PQ 70	\$ 289.43	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rubí PQ	3 PQ 71	\$ 288.29	1 y 2.5 kg
Pantone® Amarillo PQ	4 PQ 80	\$ 255.40	1 kg
Pantone® Verde PQ	5 PQ 85	\$ 336.74	1 kg
Pantone® Blanco Transparente PQ	6 PQ 90	\$ 160.40	1 kg
Blanco Opaco	6 PQ 1	\$ 188.74	1 kg

## Tintas Tonos Especiales

Blanco Opaco	6 OFF 1	\$ 126.88	1 kg
Azul Reflex	2 OFF 1035	\$ 300.82	1 kg
Pantone Azul 072	PAN 072	\$ 285.00	1 kg
Pantone Naranja 021	PAN 021	\$ 212.27	1 kg
Pantone Rojo 032	PAN 032	\$ 193.67	1 kg
Pantone Rojo 185	PAN 185	\$ 223.91	1 kg
Rojo Vivo	3 OFF 64	\$ 237.82	1 kg
Pantone Verde Esmeralda 354	PAN 354	\$ 247.94	1 kg
Pantone Verde 347	PAN 347	\$ 208.73	1 kg
Negro Copias	1 OFF 369	\$ 156.00	1 kg
Negro Intenso	1 OH 110	\$ 187.22	1 kg
Negro Profundo	1 OFF 5	\$ 121.82	1 kg
Negro Master	1 OFF 10	\$ 112.00	1 kg

Descripción	Clave	Precio	Unidad
-------------	-------	--------	--------

## Tintas Fluorescentes

Pantone Amarillo 012	PAN 012	\$ 526.11	1 kg
----------------------	---------	-----------	------

### Tintas Fluorescentes

Pantone Amarillo 803	PAN 803	\$ 536.11	1 kg
Pantone Azul 801	PAN 801	\$ 632.63	1 kg
Pantone Magenta 806	PAN 806	\$ 492.34	1 kg
Pantone Naranja 804	PAN 804	\$ 609.98	1 kg
Pantone Rojo 805	PAN 805	\$ 591.68	1 kg
Amarillo Limpio	4 FAST 710	\$ 861.34	1 kg

### Tintas Metálicas

Oro Medio	4 FAST 42	\$ 648.73	1 kg
Oro Rojizo	4 FAST 43	\$ 648.73	1 kg
Plata Directo	6 FAST 45	\$ 404.80	1 kg

### Barnices sobre Impresión

Barniz s/ impresión de Cristal BSI3	B52	\$ 137.25	1 kg
Barniz s/ impresión Mate Quarz BSI6	B3	\$ 149.90	1 kg
Barniz s/ impresión Fricción BSI4	B2	\$ 484.24	1 kg
Barniz s/ impresión en línea Cristal BSI1	B1	\$ 125.24	1 kg

### Soluciones, Lavadores y Auxiliares



Antioxidantes XC20	XC20	\$ 94.75	pz
Solución Optiprint 1302 Varn	PVB33032	\$ 226.48	gl
Lava Rodillos VARN- V 120	WASH120	\$ 202.00	gl
Lava Rodillos VARN V 253	L 2000D	\$ 147.44	gl
Limpia Placas True Blue	TB	\$ 126.40	pz
Ink Ready	IR	\$ 55.20	pz
Compound 747 Acondicionador	C747	\$ 286.40	pz
Polvo Antirepinte C 350	C350	\$ 340.00	5 kg
Polvo Antirepinte C 500	C500	\$ 340.00	5 kg
Revitul Descrystalizador	BV20014	\$ 174.40	gl
TAKE IT OFF Pasta Descrystalizador	BV20020	\$ 100.80	pz
Lava Rodillos VARN V 253	WASH253	\$ 6,771.60	tam

Descripción	Clave	Precio	Unidad
<b>Textiles</b> Inflatax: Tinta plastisol inflable para poliéster/algodón, con aspecto de bordado para impresión directa.			
Negro	S41011	\$ 131.42	250/ 500/ 1kg
Azul Ultra	S42011	\$ 160.45	250/ 500/ 1kg
Rojo	S43012	\$ 231.13	250/ 500/ 1kg
Rosa Fluorescente	S43082	\$ 229.22	250/ 500/ 1kg
Amarillo Limón	S44011	\$ 136.01	250/ 500/ 1kg
Amarillo Cromo	S44013	\$ 136.01	250/ 500/ 1kg
Mandarina	S44015	\$ 148.48	250/ 500/ 1kg
Amarillo Fluorescente	S44081	\$ 219.67	250/ 500/ 1kg
Naranja Fluorescente	S44082	\$ 211.90	250/ 500/ 1kg
Verde	S45012	\$ 156.38	250/ 500/ 1kg
Verde Fluorescente	S45081	\$ 221.06	250/ 500/ 1kg
Bianco	S46011	\$ 144.40	250/ 500/ 1kg

### Mallas y Películas de Serigrafía

Malla Poliéster Naranja 90T X 107	S9A02050	\$ 365.00	mt
Poliéster Naranja 120T X 150	S9A02060	\$ 657.37	mt
Spray Adhesive Paper Film	S9A04001	\$ 106.00	mt
Película STA-SHARP 102 X 76.2	S9A05004	\$ 227.00	mt
Película RUBILITH 102 X 76.2	S9A05008	\$ 155.00	mt
Película CHROMALINE B-100-66	S9A05037	\$ 70.00	mt
Película CHROMALINE B-150-66	S9A05035	\$ 84.00	mt
Película CHROMALINE B-200-66-15	S9A05043	\$ 140.00	mt

### Productos Auxiliares

Diazol Emulsión Parte 1	U50005	\$ 50.43	lt
Diazol Sensibilizador Parte 2	U50007	\$ 78.96	lt
Sericrom	U52001	\$ 51.32	lt
Serisol Plus	U54020	\$ 78.32	lt
Bloqueador de Estenciles	U55001	\$ 56.79	lt
Serpasta	U56004	\$ 45.84	lt
Adhesivo Para Paletas	U57001	\$ 128.34	lt
Sericlin	U99200	\$ 60.64	lt
Metalon 5000	U99111	\$ 109.15	lt
Solución Fte. Concentrada sol.822	W20822	\$ 284.88	lt
Reparador de Mantillas sol.839	W30839	\$ 52.91	lt
Solución Fte. doble proposito sol. WS	W5	\$ 66.70	lt
Solución Bicromato 116	W30116	\$ 44.14	lt
Solución Bicromato 119	W30119	\$ 101.39	lt

### Acondicionadores

Solvente 100	P10100	\$ 51.00	lt
Solvente 200	P10200	\$ 51.00	lt
Solvente 300	P10300	\$ 68.00	lt
Solvente 400	P10400	\$ 54.45	lt
Solvente 500	P10500	\$ 69.00	lt
Solvente 600	P10600	\$ 69.00	lt
Solvente 700	P10700	\$ 50.82	lt

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AMPPRO												
EXPO PUBLICITAS												
EXPO PACK												
PUBLISHOP												
FESPA MÉXICO												
SEMANA NACIONAL PYME												
ANUNCIO EN REVISTA												
PUBLIRRE-PORTAJE												

	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
PAGIN A WEB												

### 3.2 PRINCIPIO DE PRESUPUESTO

El presupuesto es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período, por lo general en forma anual. Permite a las empresas, lo gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el costo que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse como una parte del clásico ciclo administrativo de, planear, actuar y controlar, o más específicamente como una parte, de un sistema total de administración.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### **3.2.1 FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

### **3.2.2 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y diseccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
6. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
7. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
8. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.2.3 USOS DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

### **3.2.4 PRESUPUESTO DE VENTAS**



Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían mucho más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de ventas, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La elaboración de un presupuesto de ventas se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

#### **3.2.4.1 PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJO DE CAMPO		\$400		\$400			\$400		\$400				\$1,600
BASE DE DATOS													\$0
AMPPRO			\$200										\$200
EXPO PUBLICITAS					\$200								\$200
EXPO PACK						\$200							\$200
PUBLISHOP								\$200					\$200
FESPA MÉXICO								\$200					\$200
SEMANA NACIONAL PYME											ENTRADA GRATUITA		
ENCUENTRO CON PYMES (DESAYUNO) PARA 100 PERSONAS				\$4,000						\$4,000			\$8,000
ANUNCIO EN REVISTA			\$20,500				\$21,150			\$21,150			\$62,800
PÁGINA WEB (DOMINIO)			\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$380
<b>TOTAL</b>		\$400	\$20,738	\$4,438	\$238	\$238	\$21,588	\$438	\$438	\$25,188	\$38	\$38	<b>\$73,780</b>

### 3.3 PRINCIPIO DE PAUTA DE MEDIOS

Es comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella.

El concepto creativo es una idea central que capta la atención y logra quedarse en la memoria. La publicidad exige discernir constantemente soluciones creativas para los problemas que se presentan en los medios y los referidos al mensaje.

### 3.3.1 PAUTA DE MEDIOS PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V



PAUTA DE MEDIOS

INSERCIÓN EN REVISTA

MEDIO: Bazar Gráfico  
 PERÍODICIDAD: Mensual  
 TIRAJE: 12,000

MES DE PUBLICACIÓN: Agosto 2010  
 MES DE CONTRATACIÓN: Julio 2010  
 TIEMPO DE PUBLICACIÓN: 3 meses

MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO DE PUBLICACIÓN	COSTO MENSUAL	DESCUENTO	TOTAL
Bazar Gráfico	9x25 cm A media página impar vertical derecha	3 meses (Agosto, septiembre y octubre)	\$ 9,400	25% de contado	21,150

Precios sin IVA



PAUTA DE MEDIOS

## PUBLIRREPORTAJE

MEDIO: Bazar Gráfico  
PERÍODICIDAD: Mensual  
TIRAJE: 12,000

MES DE PUBLICACIÓN: Abril 2010  
MES DE CONTRATACIÓN: Marzo 2010  
TIEMPO DE PUBLICACIÓN: 1 mes

MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO DE PUBLICACIÓN	COSTO MENSUAL	DESCUENTO	TOTAL
Bazar Gráfico	1 o 2 páginas interiores, según contenido.	1 mes	\$20,500	0%	\$20,500

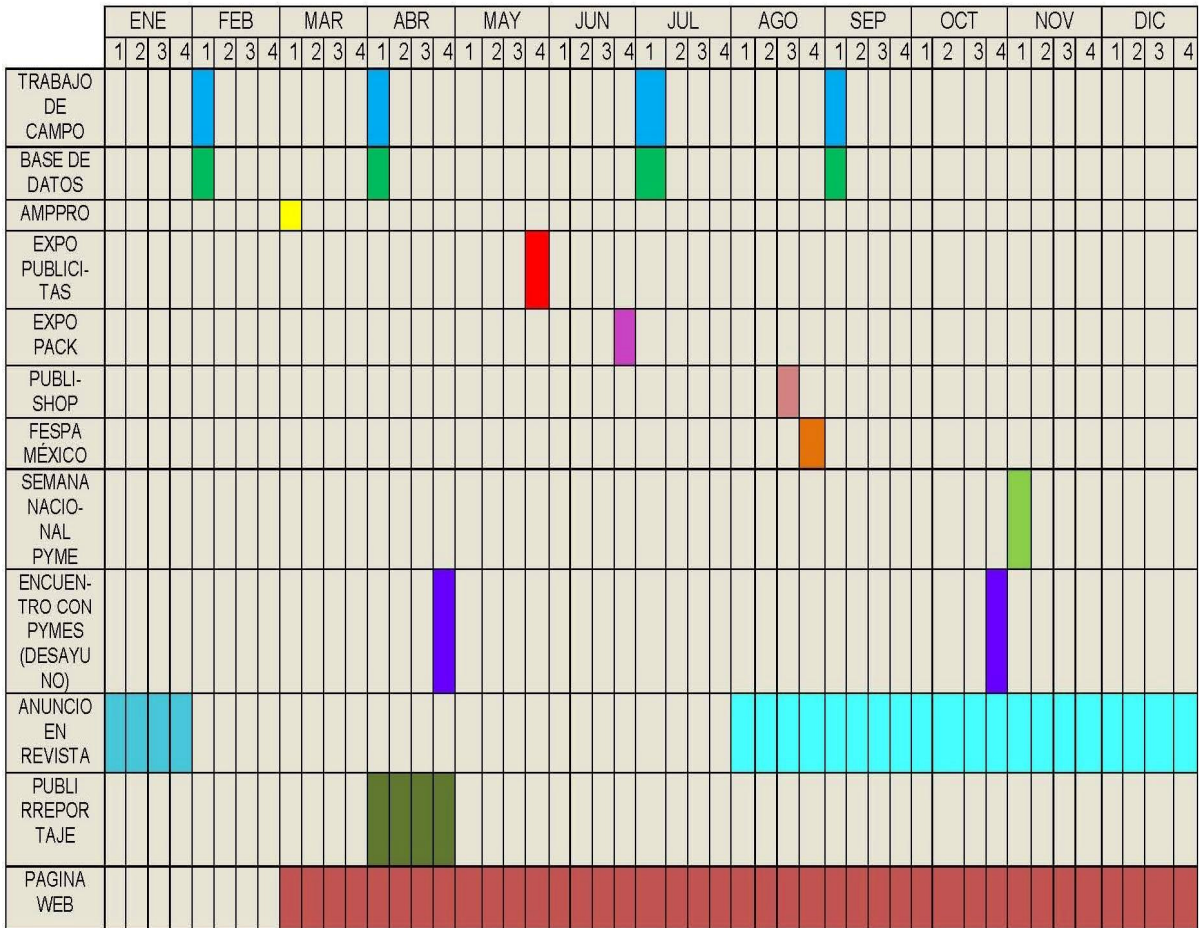
Precios sin IVA

### 3.4 PRINCIPIO DE FLOW CHART

Tabla de tiempos que incluye las actividades de la campaña publicitaria. Es un diagrama de flujo o calendarización de actividades.

#### 3.4.1 FLOW CHART PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

FLOW CHART



**CAPÍTULO IV  
RESULTADOS QUE SE PRETENDEN TENER CON LA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

**4.1 PRINCIPIO DE PRONÓSTICO DE VENTAS<sup>21</sup>**

<sup>21</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 102-107

El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectando hacia el futuro datos del pasado. Estos, se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro.

La predicción es un proceso de estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de una manera predeterminada. Es decir, cuando no existen datos del pasado, se requiere una predicción, y de lo contrario, se necesita un pronóstico.

Los pronósticos son la base de la planificación corporativa a largo plazo. El personal de ventas y de operación utiliza pronósticos para tomar decisiones periódicas con respecto a la selección de procesos, a la planificación de la capacidad, a la planificación de las ventas, y a la programación de las actividades.

#### **4.1.1 TIPOS DE PRONÓSTICOS**

Los pronósticos se pueden clasificar en cuatro tipos básicos: cualitativos, análisis de series de tiempo o cuantitativos, relaciones causales y simulación.

- Las técnicas cualitativas son de carácter subjetivo y se basan en estimaciones y opiniones.
- Las técnicas de series de tiempo se basan en la idea de que se pueden usar los datos relacionados con la demanda del pasado para realizar pronósticos.
- Los pronósticos causales suponen que la demanda esta relacionada con uno a más factores subyacentes del ambiente.
- Los modelos de simulación permiten al pronosticador recorrer una gama de suposiciones sobre la condición del pronóstico.

#### **4.1.2 MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS<sup>22</sup>**

Es una técnica de análisis numérico encuadrada dentro de la optimización matemática, en la que, dados un conjunto de pares (o ternas, etc), se intenta encontrar la función que mejor se aproxime a los datos (un "mejor ajuste"), de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático.

---

<sup>22</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 133-137


En su forma más simple, intenta minimizar la suma de cuadrados de las diferencias ordenadas (llamadas residuos) entre los puntos generados por la función y los correspondientes en los datos. Específicamente, se llama mínimos cuadrados promedio (LMS) cuando el número de datos medidos es 1 y se usa el método de descenso por gradiente para minimizar el residuo cuadrado. Se puede demostrar que LMS minimiza el residuo cuadrado esperado, con el mínimo de operaciones (por iteración), pero requiere un gran número de iteraciones para converger.

Desde un punto de vista estadístico, un requisito implícito para que funcione el método de mínimos cuadrados es que los errores de cada medida estén distribuidos de forma aleatoria. El teorema de Gauss-Márkov prueba que los estimadores mínimos cuadráticos carecen de sesgo y que el muestreo de datos no tiene que ajustarse, por ejemplo, a una distribución normal. También es importante que los datos recogidos estén bien escogidos, para que permitan visibilidad en las variables que han de ser resueltas.

La técnica de mínimos cuadrados se usa comúnmente en el ajuste de curvas. Muchos otros problemas de optimización pueden expresarse también en forma de mínimos cuadrados, minimizando la energía o maximizando la entropía.

#### **4.2 PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.: MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS**

A continuación se presenta el pronóstico de ventas a través del método mínimos cuadrados. Tomando como base las ventas históricas de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

Años	Ventas en MDP (y)	Periodo (x)	xy	
2006	5.5	1	5.5	1

2007	6.3	2	12.6	4
2008	7.2	3	21.6	9
2009	8.2	4	32.8	16
$\Sigma$	27.2	10	72.5	30

$$a = y - bx$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad y = a + bx$$

$$\bar{x} = \frac{\Sigma x}{n} = \frac{10}{4} = 2.5$$

$$\bar{y} = \frac{\Sigma y}{n} = \frac{27.2}{4} = 6.8$$

$$b = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} = \frac{4(72.5) - (10)(27.2)}{4(30) - 100} = \frac{290 - 272}{120 - 100} = \frac{18}{20} = 0.9$$

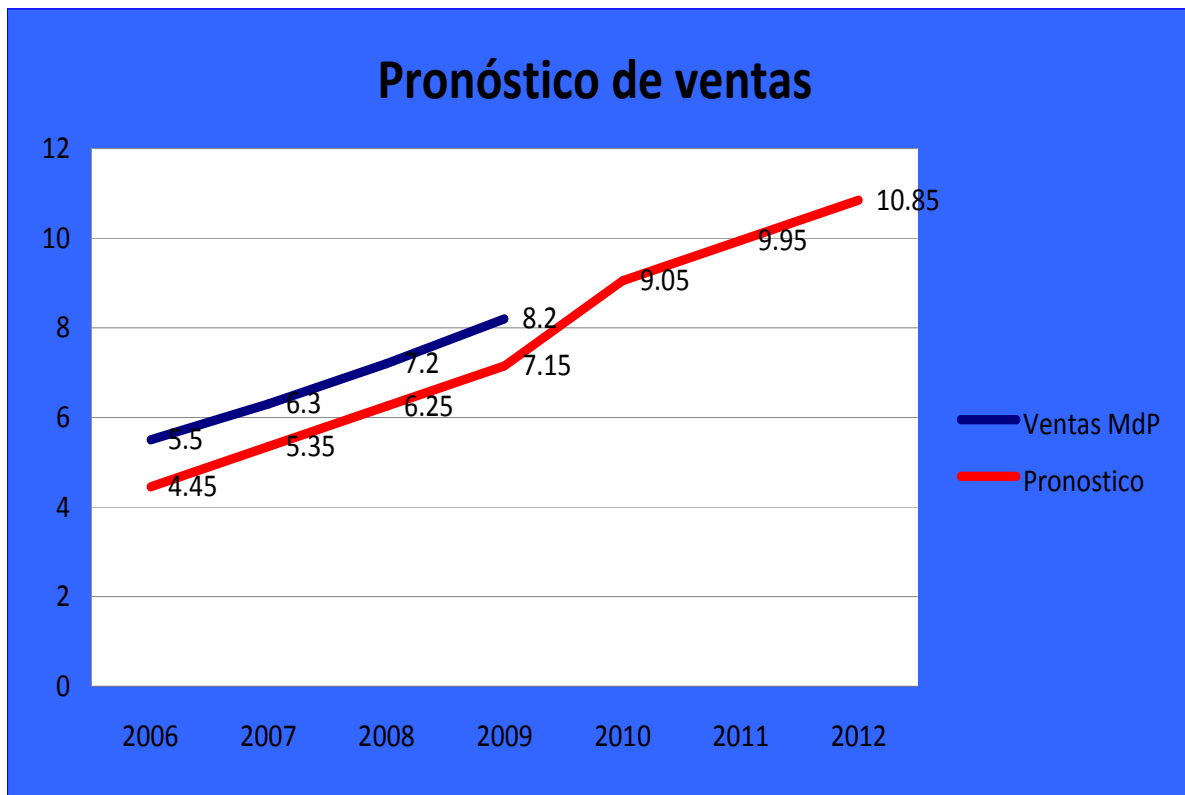
$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 6.8 - 0.9(2.5) = 4.55$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(5) = 9.05$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(6) = 9.95$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(7) = 10.85$$





Al pronosticar las ventas de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., mediante el método de mínimos cuadrados obtenemos que:

- Las ventas para el 2009 se estimaron en 7.15mdp contra lo real que se alcanzo que fue de 8.2mdp lo cual indica que las ventas sobre pasaron las expectativas por 1.05mdp.
- El pronóstico indica que para el 2010 se estima vender 9.05mdp.
- Para el 2011 se pronostica 9.95mdp en ventas.
- Finalmente tenemos que para el 2012 se estima una venta de 10.85mdp.

#### 4.3 TENDENCIA DE MERCADOS

A continuación presentamos la tendencia de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. la cual fue calculada con datos históricos.

#### 4.3.1 TENDENCIA ANUAL

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ENERO AL 31° DE DICIEMBRE						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	8'242,576	100	7'233,092	100	1.14	9'396,537	100
Costo de ventas	6'005,541	72.86	5'155,748	71.28	1.16	6'966,428	74.14
Utilidad y/o perdida bruta	2'237,035	27.14	2'077,344	28.72		2'430,109	25.86
Gastos generales	1'459,760	17.71	1'496,527	20.69	0.98	1'430,565	15.23
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	782,275	9.49	580,817	8.03		999,544	10.63

VENTAS					
2009	\$ 8'242,576				
2008	\$7'233,092		\$8'242,576		
			\$7'233,092	=	1.14%
DIFERENCIA	\$1'009,484				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 6'005,541				
2008	\$5'155,748		\$6'005,541		
			\$5'155,748	=	1.16%
DIFERENCIA	\$849,793				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 1'459,760				
2008	\$1'496,527		\$1'459,760		
			\$1'496,527	=	0.98%
DIFERENCIA	\$(36,767)				

#### 4.3.2 TENDENCIA SEMESTRAL

	PRONÓSTICO DEL 1° ENERO AL 30° DE JUNIO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	3'637,974	100	3'285,156	100	1.11	4'049,251	100
Costo de ventas	2'657,914	72.86	2'341,659	71.28	1.13	3'003,443	74.17
Utilidad y/o perdida bruta	990,060	27.14	943,497	28.72		1'045,808	25.83
Gastos generales	669,211	18.35	686,008	20.88	0.98	655,827	16.20
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	320,849	8.80	257,489	7.84		389,981	9.63

VENTAS					
2009	\$ 3'647,974				
2008	\$3'285,156		\$3'647,974		
			\$3'285,156	=	1.11%
DIFERENCIA	\$362,818				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 2'657,914				
2008	\$2'341,659		\$2'657,914		
			\$2'341,659	=	1.13%
DIFERENCIA	\$316,255				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 669,211				
2008	\$686,008		\$669,211		
			\$686,008	=	0.98%
DIFERENCIA	\$(16,797)				

PRONÓSTICO DEL 1° JULIO AL 31° DE DICIEMBRE							
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	4'504,602	100	3'947,936	100	1.16	5'329,738	100
Costo de ventas	3'347,627	72.86	2'814,089	71.28	1.19	3'983,676	74.75
Utilidad y/o perdida bruta	1'246,975	27.14	1'133,847	28.72		1'346,062	25.26
Gastos generales	790,549	17.21	810,519	20.53	0.98	774,738	14.54
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	456,426	9.93	323,328	8.19		571,324	10.72

VENTAS					
2009	\$ 4'594,602				
2008	\$3'947,936		\$4'594,602	=	1.16%
			\$3'947,936		
DIFERENCIA	\$646,666				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 3'347,627				
2008	\$2'814,089		\$3'347,627	=	1.19%
			\$2'814,089		
DIFERENCIA	\$533,538				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 790,549				
2008	\$810,519		\$790,549	=	0.98%
			\$810,519		
DIFERENCIA	\$(19,970)				

#### 4.3.3 TENDENCIA TRIMESTRAL

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ENERO AL 31° DE MARZO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'899,309	100	1'556,985	100	1.22	2'317,157	100
Costo de ventas	1'383,837	72.86	1'109,819	71.28	1.25	1'729,796	74.65
Utilidad y/o perdida bruta	515,472	27.14	447,166	28.72		587,361	25.35
Gastos generales	309,385	16.29	317,263	20.37	0.98	303,197	13.08
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	206,087	10.85	129,903	8.35		284,164	12.26

VENTAS					
2009	\$ 1'899,309				
2008	\$1'556,985		\$1'899,309		
			\$1'556,985	=	1.22%
DIFERENCIA	\$342,324				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'383,837				
2008	\$1'109,819		\$1'383,837		
			\$1'109,819	=	1.25%
DIFERENCIA	\$274,018				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 309,385				
2008	\$317,263		\$309,385		
			\$317,114	=	0.98%
DIFERENCIA	\$(7,729)				

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ABRIL AL 30° DE JUNIO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'748,665	100	1'728,171	100	1.01	1'766,152	100
Costo de ventas	1'274,077	72.86	1'231,840	71.28	1.03	1'312,299	74.30
Utilidad y/o perdida bruta	474,588	27.14	496,331	28.72		453,853	25.70
Gastos generales	359,826	20.58	368,894	21.35	0.98	352,629	19.97
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	114,762	6.56	127,437	7.37		101,224	5.73

VENTAS					
2009	\$ 1'748,665				
2008	\$1'728,171		\$1'748,665	=	1.01%
			\$1'728,171		
DIFERENCIA	\$20,494				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'274,077				
2008	\$1'231,840		\$1'274,077	=	1.03%
			\$1'231,840		
DIFERENCIA	\$42,237				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 359,826				
2008	\$368,894		\$359,826	=	0.98%
			\$368,894		
DIFERENCIA	\$(9,068)				

PRONÓSTICO DEL 1° JULIO AL 30° DE SEPTIEMBRE							
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	2'652,085	100	2'106,061	100	1.26	3'341,627	100
Costo de ventas	1'932,309	72.86	1'501,200	71.28	1.29	2'492,679	74.59
Utilidad y/o perdida bruta	719,776	27.14	604,861	28.72		848,948	25.41
Gastos generales	368,808	13.91	378,023	17.95	0.98	361,432	10.82
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	350,968	13.23	226,838	10.77		487,516	14.59

VENTAS					
2009	\$ 2'652,085				
2008	\$2'106,061		\$2'652,085	=	1.26%
			\$2'106,061		
DIFERENCIA	\$546,024				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'932,309				
2008	\$1'501,200		\$1'932,309	=	1.29%
			\$1'501,200		
DIFERENCIA	\$431,109				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 368,808				
2008	\$378,023		\$368,808	=	0.98%
			\$378,023		
DIFERENCIA	\$(9,215)				

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° OCTUBRE AL 31° DE DICIEMBRE						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'942,517	100	1'841,875	100	1.05	2'039,643	100
Costo de ventas	1'415,318	72.86	1'312,888	71.28	1.08	1'528,543	74.94
Utilidad y/o perdida bruta	527,199	27.14	528,987	28.72		511,100	25.06
Gastos generales	421,741	21.71	432,347	23.47	0.98	413,306	20.26
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	105,458	5.43	96,640	5.25		97,794	4.80

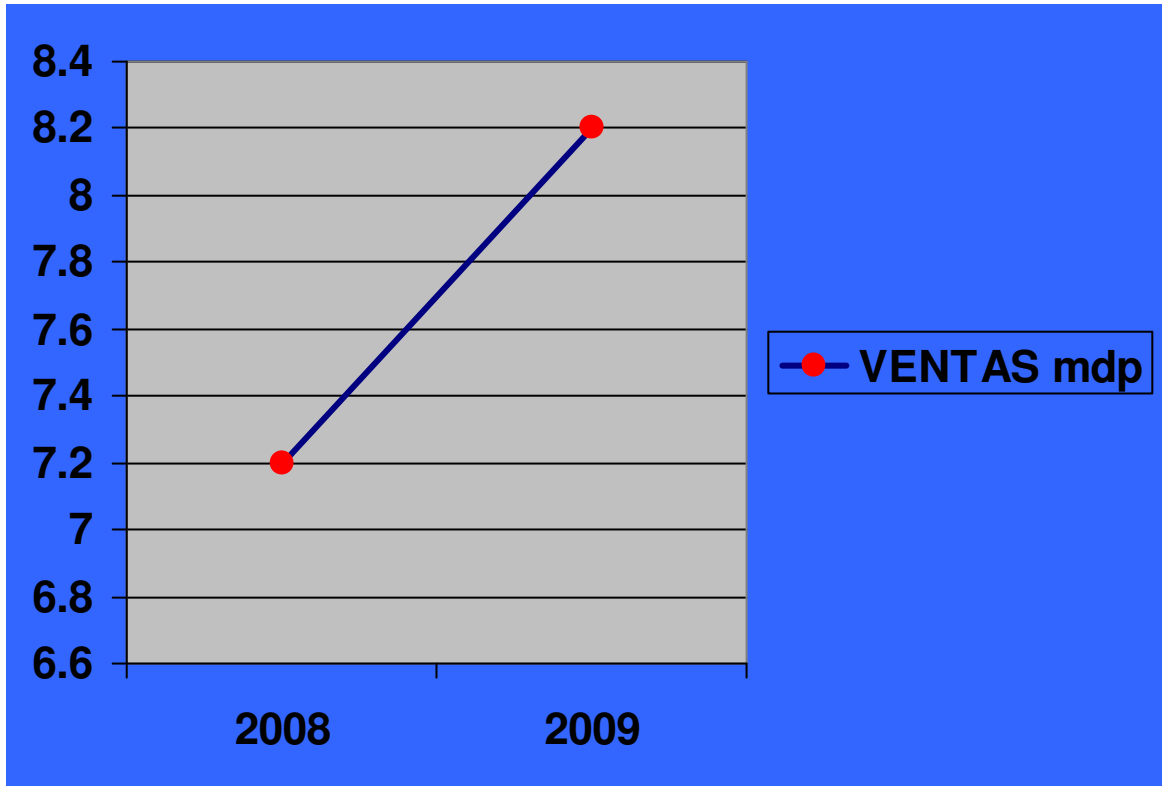
VENTAS					
2009	\$ 1'942,517				
2008	\$1'841,875		\$1'942,517	=	1.05%
			\$1'841,875		
DIFERENCIA	\$100,642				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'415,318				
2008	\$1'312,888		\$1'415,318	=	1.08%
			\$1'312,888		
DIFERENCIA	\$102,430				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 421,741				
2008	\$432,347		\$421,741	=	0.98%
			\$432,347		
DIFERENCIA	\$(10,606)				

#### 4.3.4 GRÁFICA DE TENDENCIA





Al calcular la tendencia obtenemos lo siguiente:

- La tendencia es ascendente.
- La fluctuación que se tiene en la tendencia durante el año, está comprendida entre el 11% y el 14% valorando cada trimestre.

#### 4.4 PRINCIPIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.

También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

“Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida”

#### Objetivos

- Determinar en que momento son iguales los ingresos y los gastos son iguales.
- Medir la eficiencia de operación y controlar las sumas por cifras predeterminadas por medio de compararlas con cifras reales, para desarrollar de forma correcta las políticas y decisiones de la administración de la empresa.
- Influye de forma importante para poder realizar el análisis, planeación y control de los recursos de la compañía.

#### **4.4.1 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., el punto de equilibrio; costo-volumen-  
utilidad, es un apoyo financiero fundamental en la actividad de planeación. Es decir,  
el diseño de las estrategias nos permitirá lograr el desarrollo integral de la empresa.

CF= COSTOS FIJOS= \$858,339

CV=COSTOS VARIABLES= \$572,226

Vt=VENTAS= \$9'396,537

UNIDADES PRODUCIDAS= 26,847

PE=PUNTO DE EQUILIBRIO= \$¿?

UPE=UNIDADES EN PUNTO DE EQUILIBRIO= ¿?

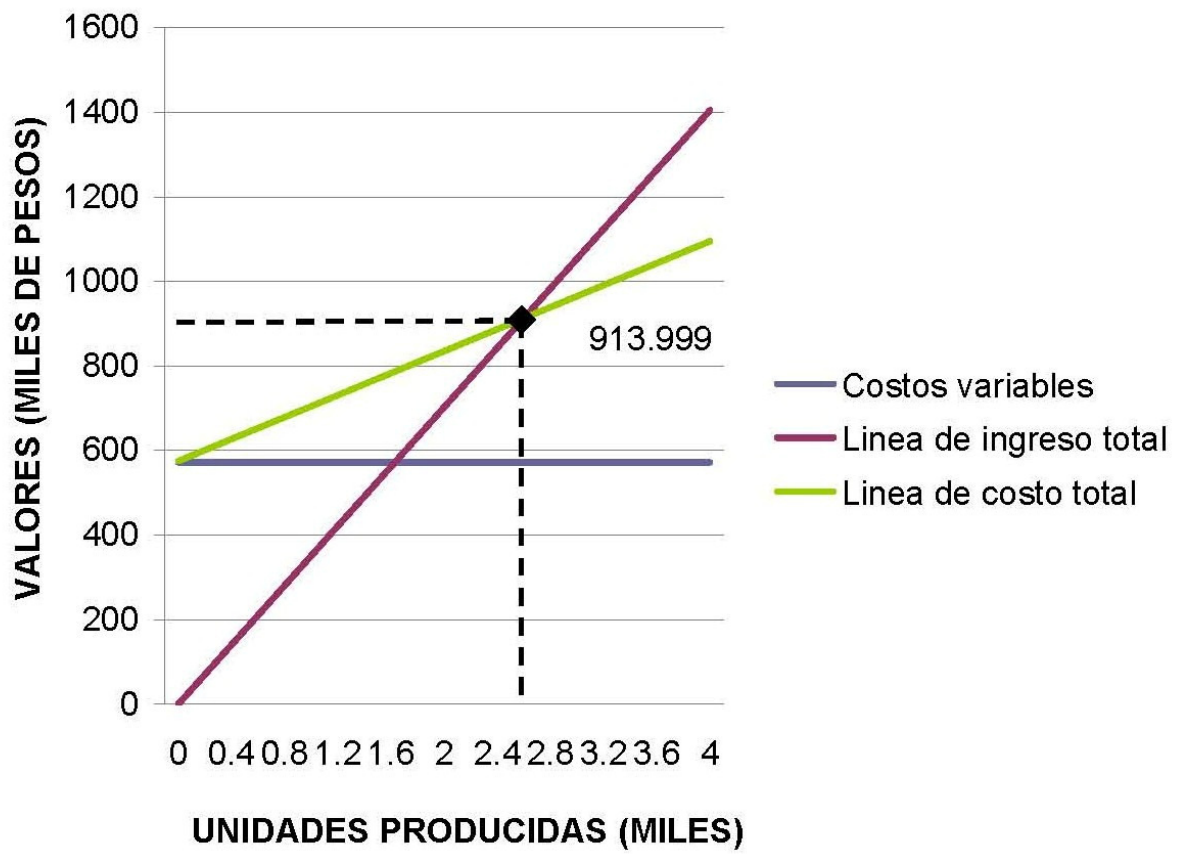
$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Vt}}$$

$$PE = \frac{858,339}{1 - \frac{572,226}{9,396,537}} = \frac{858,339}{1 - 0.060897541} = \frac{858,339}{0.939102459} = \$913,999.31$$

$$UPE = \frac{CF(Unidades\ producidas)}{Vt - CV}$$

$$UPE = \frac{858,339(26,847)}{9,396,537 - 572,226} = \frac{2.3043^{10}}{8,824,311} = 2,611$$

#### 4.4.2 GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO



## 4.5 PRINCIPIO DE COSTO-BENEFICIO<sup>23</sup>

Es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos donde los beneficios superan al costo son exitosos caso contrario fracasan.

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A., de C.V. es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

El análisis costo-beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Determinar los costos relacionados con cada factor.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios en pesos para cada decisión.
5. Poner los costos totales de los beneficios en forma de relación donde los beneficios son el numerador y costos el denominador.
6. Comparar las relaciones beneficios a costos para las diferentes relaciones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

---

<sup>23</sup> Mark L. Berenson, David Levine, T. C. Krehbiel. "ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN", editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V. México 2000, edición 2. Pp. 530-535

#### 4.5.1 COSTO-BENEFICIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

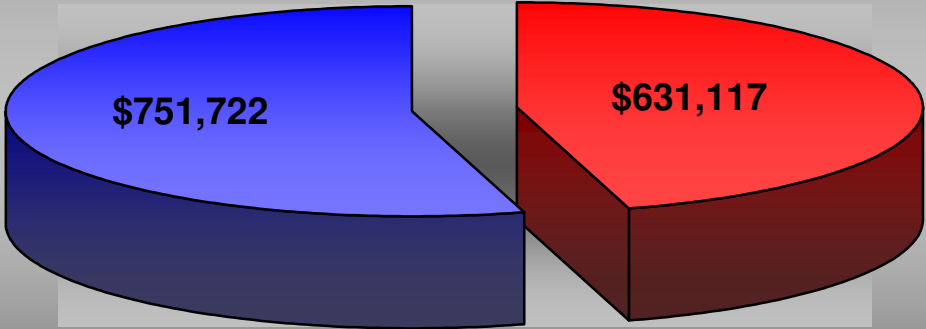
ESTRATEGIAS	COSTO (\$)	BENEFICIO (%)	BENEFICIO (\$)	RAZONAMIENTO
Publicidad en revistas	62,800	7	52,620	El porcentaje indica que no existirá una retribución favorable de la inversión. Pero al enfocarse en el posicionamiento de la empresa en el sector PYME, este 7% es un impacto importante para la empresa.
Ferias y exposiciones	1,000	25	187,931	El implementar está estrategia representa una inversión favorable ya que se obtendrá el 25% de las ventas al utilizar esta estrategia.
Trabajo de campo	1,600	38	285,654	Esta estrategia es la que mayor porcentaje de beneficio otorga a la empresa, ya que representa el 38% del incremento de las ventas.
Internet	380	15	112,758	Al utilizar esta estrategia se obtiene de igual forma un porcentaje favorable para la empresa.
Relaciones públicas	8,000	15	112,758	El porcentaje que retorna gracias a la implementación de está estrategia representa una parte importante para la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>73,780</b>	<b>100</b>	<b>751,722</b>	

Al costo total se le suma el costo de adquisición de mercancía el cual equivale a \$557,337<sup>oo</sup> y nos da una inversión total de \$631,117.

El análisis costo-beneficio realizado de la tinta Saphira representa una ganancia de \$120,605<sup>oo</sup> la relación entre costo-beneficio representa \$1.19 esto significa que por cada peso que se invierta regresa a la empresa \$1.19

#### 4.5.2 GRÁFICA DE ANALISIS COSTO-BENEFICIO

# ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO



■ COSTO   ■ BENEFICIO

## 4.6 PRINCIPIO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)<sup>24</sup>

El retorno de la inversión, también denominado ROI, es la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios obtenidos de las conversiones (por ejemplo; ventas o clientes potenciales). El ROI indica el valor que obtiene la empresa como resultado del costo que invierte en su campaña publicitaria.

Aunque resulta prácticamente imposible establecer un cálculo exacto de esta cifra, puede facilitar la evaluación del ROI de la campaña. Para ello se toman los ingresos obtenidos de las ventas, se resta a esta cantidad los costos publicitarios y, a continuación se divide el resultado entre el total de costos publicitarios.

### 4.6.1 ROI PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

ROI= retorno de la inversión

I=ingresos

IP=inversión publicitaria

$$\text{ROI} = \frac{I - \text{IP}}{\text{IP}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$751,722 - \$73,780}{\$73,780} =$$

$$\text{ROI} = \frac{\$677,942}{\$73,780} = \boxed{9.188696}$$

El resultado representa la recuperación del 9.2% de la inversión.

## 4.7 PRINCIPIO DE ESTADO PROFORMA<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Mark L. Berenson, David Levine, T. C. Krehbiel. "ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN", editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V. México 2000, edición 2 . Pp. 536,539



Los estados Pro-forma, son estados financieros proyectados. Normalmente los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos Pro-forma muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente.

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V., los estados Pro-forma son útiles en el proceso de planificación y crecimiento financiero.

#### **4.7.1 ESTADO PRO-FORMA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

	<b>PESOS</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS</b>	10´148,259	100
<b>COSTO DE VENTAS</b>	7´523,919	74.14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2´624,340	25.86
<b>GASTOS GENERALES</b>	1´504,345	14.82
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1´119,995</b>	<b>11.04</b>

#### **4.8 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS**

<sup>25</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 174-176

#### 4.8.1 PRINCIPIO DE RAZONES FINANCIERAS<sup>26</sup>

Las razones financieras son herramientas analíticas que sirven a la compañía para tomar decisiones racionales en relación a sus objetivos, y se pueden agrupar en 5 tipos; de liquidez, de deuda, de rentabilidad, de cobertura y de valor en el mercado.

En este proyecto desarrollaremos las razones de rentabilidad las que nos muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión.

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\$1'119.995}{\$10'148.259} =$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \boxed{0.111}$$

El margen de utilidades netas antes de impuestos es del 11.1% nos muestra la eficiencia relativa de la compañía, después de tomar en cuenta la mayoría de los gastos, pero no los gastos extraordinarios.

VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS

---

<sup>26</sup> Donald E. Miller, "LA INTERPRETACIÓN CORRECTA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS". Editorial Editora Técnica S.A.. México 1972. Pp. 29

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{---}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{10'148,259 - 7'523,919}{10'148.259} =$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = 0.259$$

Esta razón nos indica que la compañía cuenta con el 25.9% de ganancia en relación directa con las ventas; mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir los gastos extras al costo de ventas.

#### 4.9 HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Sí se posiciona la tinta Saphira en el sector de las PYMES, mediante la implementación de las estrategias habremos logrado el objetivo de impactar al mercado secundario.

##### 4.9.1 HIPÓTESIS NULA

Si, **no** se posiciona la tinta Saphira en el sector de las PYMES, mediante la implementación de las estrategias **no** habremos logrado el objetivo de impactar al mercado secundario.

# **CAPÍTULO I**

## **NATURALEZA DEL PROYECTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. Se inicio en el año 2000, a raíz de la inquietud de la señora Margarita Correa Matus. Quien a través de la experiencia adquirida y por la necesidad de crear una fuente de trabajo para ella y su familia, tuvo la iniciativa de emprender un negocio en el ramo de la comercialización de productos para las artes gráficas.

La senda de carrera de la señora Margarita Correa Matus inicio en la década de los 80's, en una empresa de la comercialización para artes gráficas, donde ella desempeñaba el cargo de secretaria ejecutiva bilingüe. En el transcurso de los años se fue involucrando en el departamento de ventas, inicio formando parte de la fuerza de ventas haciéndose cargo de una sola cuenta y conforme adquirió experiencia ascendió a supervisora de cuentas nacionales; al paso de los años la empresa se expandió a nivel internacional y la señora Margarita Correa Matus fue nombrada como supervisora de cuentas nacionales e internacionales.

Después de desempeñar este puesto por varios años para esta empresa, rompió su relación laboral; posteriormente trabajo para otra empresa del mismo giro, donde contribuyó a la expansión de la misma. Cuando realizó esa transición de cambio ella continuo manejando la misma cartera de clientes. Quienes la han seguido a lo largo de estos años, hasta llegar el día en que ella emprendió la formación de DISTRIBUCIÓN GRÁFICA.

Inicialmente la empresa tenía como nombre DISTRIBUCIÓN GRÁFICA 2000 y en el año 2007 cambio su razón social a DISTRIBUCIÓN GRAFICA S.A. de C.V. El capital inicial se integro por el señor Javier Correa Matus, pero como no cubría el total del capital requerido la señora Margarita Matus Pinacho aporto el capital faltante; conformando así el capital social.

Posteriormente la señora Margarita Correa Matus líquido las aportaciones de los socios iniciales, quedando como dueña del negocio. Actualmente DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. es una empresa en desarrollo, la cual cuenta con dos sucursales una ubicada en el Distrito Federal en la delegación Tlalpan y la otra en el estado de Querétaro.

## 1.2 PRINCIPIO DE MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL<sup>27</sup>

Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

4. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
5. Lo que pretende hacer.
6. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Visión:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto

---

<sup>27</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> 2° diciembre 12:00pm

de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

#### Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión [3]. Por ejemplo:

4. Algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa.
5. Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
6. En contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

#### Fusión de Misión y Visión:

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de misión y visión, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de misión.

Acerca de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía (o exposición de la misión) y la visión estratégica se fusionen; en otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

### **1.2.1 MISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Somos una empresa líder en la comercialización de productos para las artes gráficas, que busca el desarrollo e integración de nuestros colaboradores, brindando excelencia en el servicio y calidad en los productos satisfaciendo totalmente las necesidades de nuestros clientes.

### **1.2.2 VISIÓN DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Queremos ser una empresa competitiva con expansión a nivel nacional, aumentando nuestra participación de mercado e implementando una mejora continua, siempre manteniéndonos como líder en la comercialización de productos para las artes gráficas. Buscando permanentemente la excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

### 1.2.3 VALORES Y FILOSOFIA

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

***A tu servicio, siempre***

Honestidad: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

***Honestidad, nuestra manera de ser***

Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

***Con tu trabajo y por tu actitud DISTRIBUCIÓN GRAFICA es líder***

Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

***Trabajando en equipo, lo hacemos mejor***

Competitividad: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

***Servicios y productos de calidad, SIEMPRE***

Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

***Contribuimos a su bienestar y progreso***



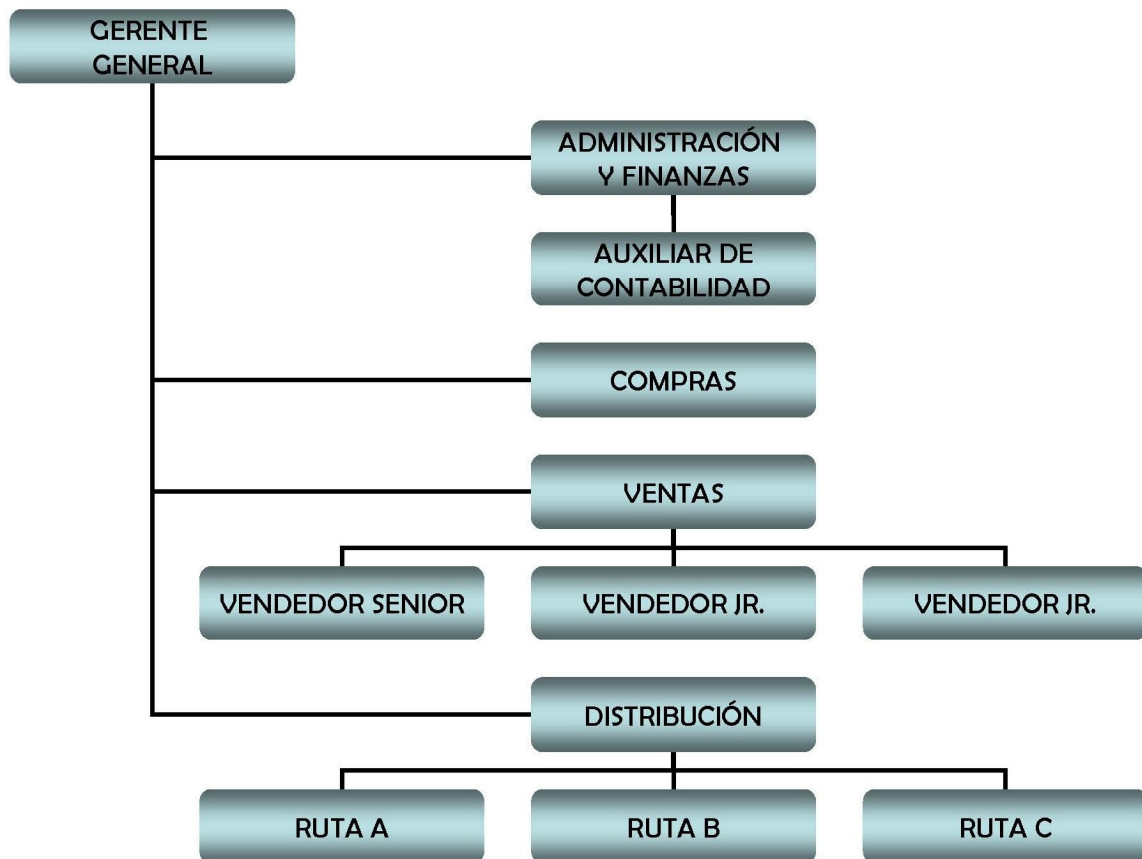
### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Dar a conocer la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V., en el mercado de las PYMES ubicadas en el Norte, Centro y Sur del D.F.; posicionando la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo costo dentro del mercado de las tintas. En el período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Incrementar la cartera de clientes de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.; dándola a conocer en el sector de las PYMES.
- Posicionar en el mercado de las PYMES a la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo precio teniendo como resultado el liderazgo del nicho de mercado.
- Incrementar las ventas de la tinta Saphira en un 8% con respecto al 2008 y 2009, abriendo el mercado secundario de las PYMES.
- Aumentar la participación en la utilidad de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. en un 1% incrementando las ventas de la tinta Saphira del período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.



## **1.7 DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

### **GERENTE GENERAL:**

- Autoriza precios
- Autoriza formas de pago
- Supervisa todas las áreas de la empresa
- Delega funciones
- Coordina actividades
- Se encarga de las cuentas incobrables
- Toma de decisiones

### **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

- Cuantifica la nómina
- Administra las cuentas por pagar
- Elaboración de facturas
- Atención a clientes
- Prepara el paquete contable

### **COMPRAS:**

- Control de inventarios
- Requerimientos de compras
- Solicitud de cotizaciones

## VENTAS:

- Prospectación
- Venta personal
- Elaboración de reporte de venta
- Solicitud de pedidos
- Armado de pedidos
- Atención los clientes
- Seguimiento de venta

## DISTRIBUCIÓN:

- Establecen de rutas de entrega
- Levantan pedidos adicionales
- Mantenimiento

**1.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

<b>PELÍCULAS</b>	<b>LAMINAS</b>	<b>TINTAS</b>	<b>ACCESORIOS</b>	<b>QUIMICOS</b>
» KODAK	» KODAK	» SANCHEZ	» ESPONJA COMPRIMIDA	» ALCOHOL ISOPROPILICO
» AGFA	» AGFA	» COLORTEC	» HULES	» THINNER
» FUJI	» FUJI	» PRODAPLAG	» ENTREPAÑO	» LAVADOR ECOLOGICO
		» SAPHIRA	» PINCELES	» REGENERADOR
		» TOYO	» ACETATO	» LIMPIA PLACAS
			» PLUMA BORRA Y AGREGA IMAGEN	» REVELADOR
			» PAPEL TIMPANO	» SENSIBILIZADOR
			» CINTA TRANSPARENTE	» SOLUCIÓN PARA LA FUENTE
			» CINTA ROJO TRANSPARENTE	» GOMAS ARABIGA/PROTECTOR A
			» CINTA ROJO OPACO	» QUIMICOS PARA LÁMINAS Y PELÍCULAS
			» CINTA PARA EMPAQUE	
			» HULE POLIESTRETCH	
			» CUTTER Y REPUESTO DE CUTTER	
			» CUENTA HILOS	

## 1.6.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

CATEGORÍA	IMAGEN	DESCRIPCIÓN
<p>✕ PELÍCULAS</p>		<p>Forman los negativos para realizar las impresiones digitales. Son comúnmente utilizadas para la técnica del plotter.</p>
<p>✕ LAMINAS</p>		<p>La plancha toma la tinta en las zonas donde hay un compuesto hidrófobo (también conocido como oleófilo) y el resto de la plancha (zona hidrófila) se moja con agua para que repela la tinta; la imagen o el texto se trasfiere por presión a una mantilla de caucho, para pasarla, finalmente, al papel por presión.</p> <p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_Offset">http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_Offset</a></p>
<p>✕ TINTAS</p>		<p>Las tintas de impresión son productos formados por sustancias complejas y de naturaleza diversa que varían según el proceso de impresión al que se destine y en función de determinadas exigencias ( depende el sistema de impresión) cualquier tinta, de imprimir, tiene que cumplir unas funciones concretas en un proceso de impresión que será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• colorear el soporte mediante la ayuda de sustancias colorantes.</li> <li>• transportar el color desde el tintero al soporte con la ayuda del vehículo.</li> </ul>
<p>✕ ACCESORIOS</p>		<p>La esponja SF50E de la espuma del ESD de los laboratorios de Omega se construye de comprimido, 100 espuma de poliuretano de la abricélula del ppi (z) que está libre de los contaminantes orgánicos tales como silicón, ésteres de la amida o del ftalato. La espuma se enlaza termalmente a la manija, así, eliminando el uso de contaminar los pegamentos. Es una esponja excelente para la limpieza pequeño haber ranurado y duro alcanzar áreas. Tiene una mini cabeza comprimida compacta de la espuma cuál posee firmeza y una extremidad acentuada.</p>

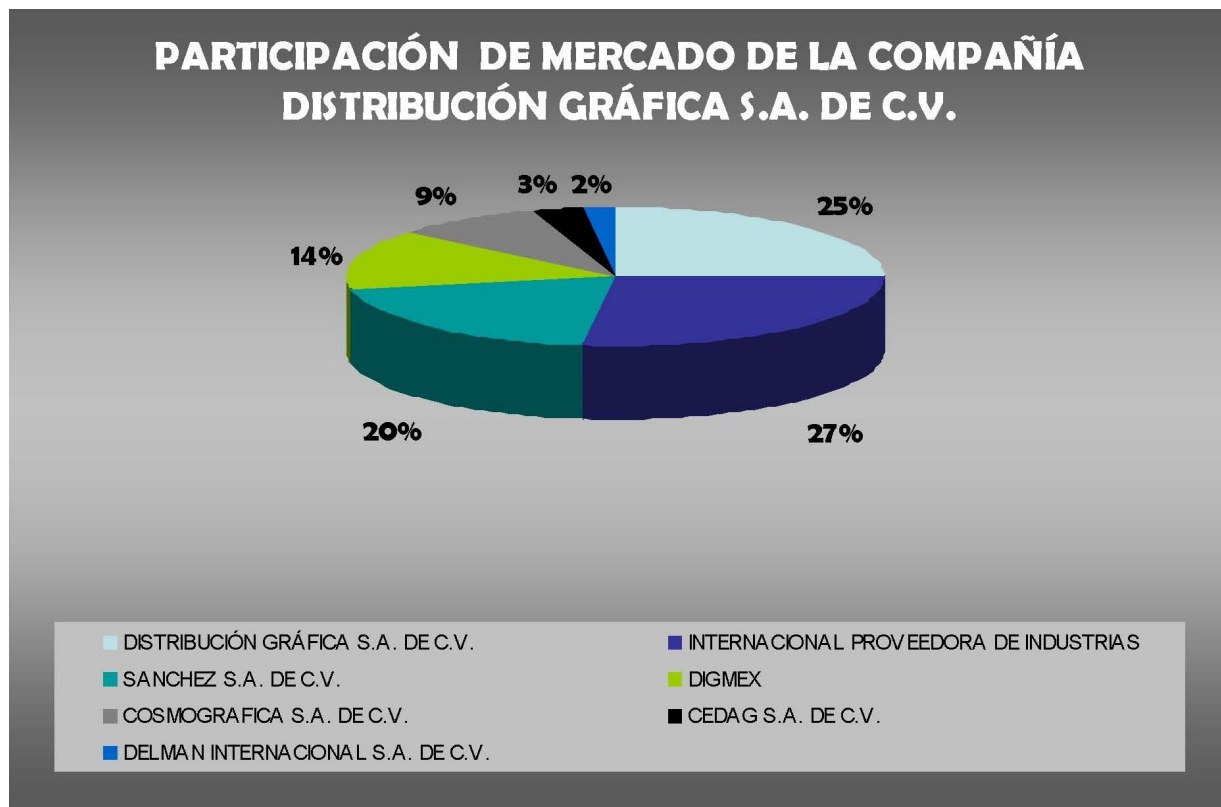
<p>✕ QUMICOS</p>		<p>Útil para la limpieza de mecanismos, tarjetas electrónicas, controles de audio y sintonizadores. Sirve, también, para retirar los residuos de grasa que deja la soldadura. Observaciones: debe dejarse secar perfectamente bien, antes de utilizar las partes en las que fue usa, ya que es un producto flamable.</p>
<p>✕ TINTA SAPHIRA (NIÑO PROBLEMA)</p>		<p><b>SAPHIRA HEI-COLOR INK</b> Se puede utilizar en la mayoría de substratos donde se requiere una menor cantidad de tinta con alta densidad en la impresión para trabajos de corto y largo tiraje.</p>

## 1.7 PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO<sup>28</sup>

Un término que se usa a menudo como medida de desempeño es participación de mercado, que es la proporción de ventas totales de un producto que consigue una sola empresa durante un período definido en un mercado específico. La participación en el mercado puede referirse a industrias enteras (aeronaues, segmentos de industrias o regiones geográficas y también se aplica a períodos pasados, presentes o futuros.

### 1.7.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

Los siguientes datos están basados en la publicación de los resultados financieros para una licitación para la Escuela Pedagógica de México, en la cual participaron las siguientes empresas<sup>29</sup>:



<sup>28</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp.166

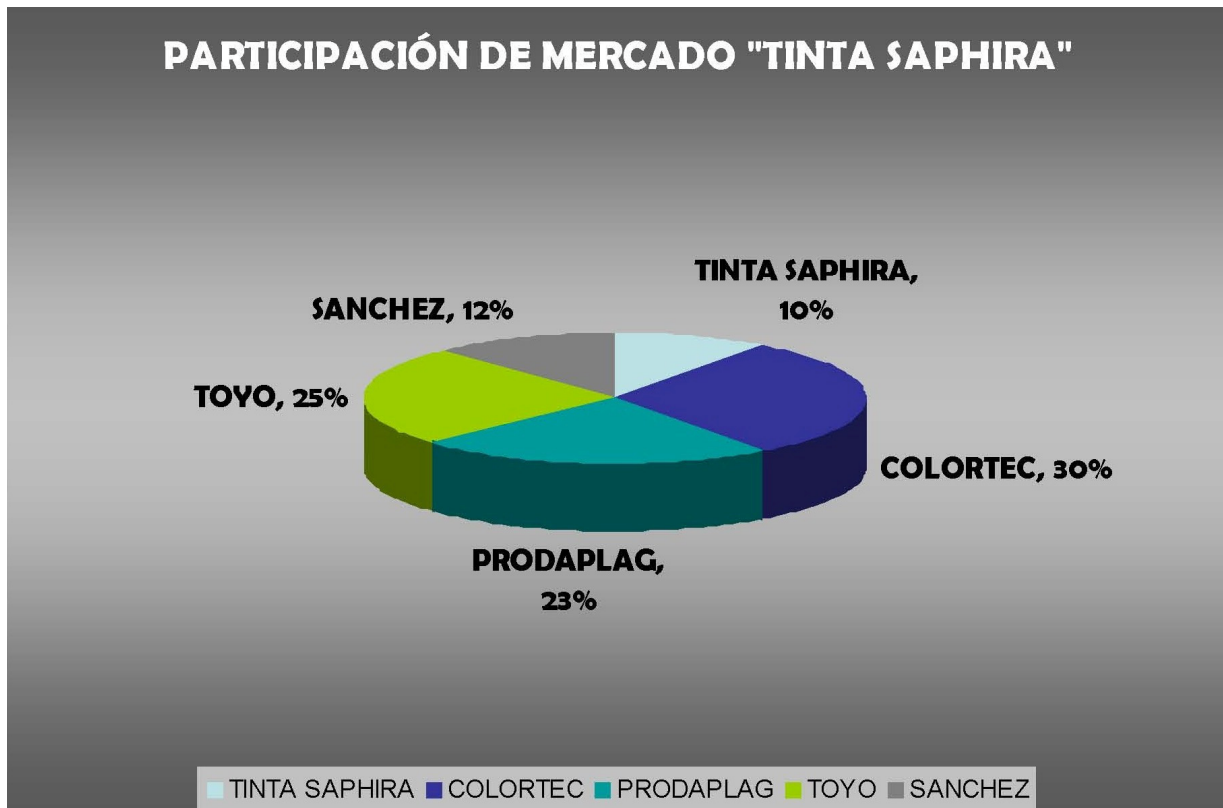
<sup>29</sup> [www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf](http://www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf) 1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.

[www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.htm](http://www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.htm) 1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.



## 1.7.2 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LA TINTA SAPHIRA

La siguiente información fue extraída de las ventas anuales de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, así como de los estados financieros de otras empresas, los cuales fueron publicados en una licitación<sup>30</sup>.



<sup>30</sup><http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/2005-01-03-pedidos-y-contratos.pdf>. 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.  
<http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/pedidos-y-contratos-enero-marzo-2007-110607.pdf> 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.

## 1.8 PRINCIPIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA<sup>31</sup>

- Competencia directa: ocurre en un segmento de mercado que contiene empresas que ofrecen el mismo tipo de productos o servicios; se trata de una forma de competencia común. Por ejemplo, los hoteles Holiday Inn y Ramada Inn compiten de manera directa entre sí; otro ejemplo son los anuncios de detergente para ropa que comparan, por su nombre las dos marcas líderes. Esta sería una competencia directa empresas que enfrentan una competencia con productos similares. Las empresas que optan por la competencia directa primero deben decidir quienes son sus competidores.
- Competencia indirecta: ocurre cuando una empresa compite contra un producto que esta clasificado dentro de otra categoría de productos. Por ejemplo, sí Mc Donals promueve sus productos como fáciles y cómodos de obtener, entonces podría estar compitiendo con alimentos ofrecidos en los mostradores de muchas tiendas que venden carnes frías. Mc Donals también estaría compitiendo contra las comidas preparadas para microondas.

La competencia conlleva varios beneficios, uno de ellos es que el consumidor obtiene productos a mejor precio. La competencia obliga a las empresas a ofrecer precios razonables para los productos y servicios que utilizan los consumidores. Una empresa que quiera tener éxito debe fijar precios para sus productos que estén en línea con los de otras que están dentro de su misma categoría. Por lo tanto, el consumidor recibe el mayor valor posible por la menor cantidad de dinero.

---

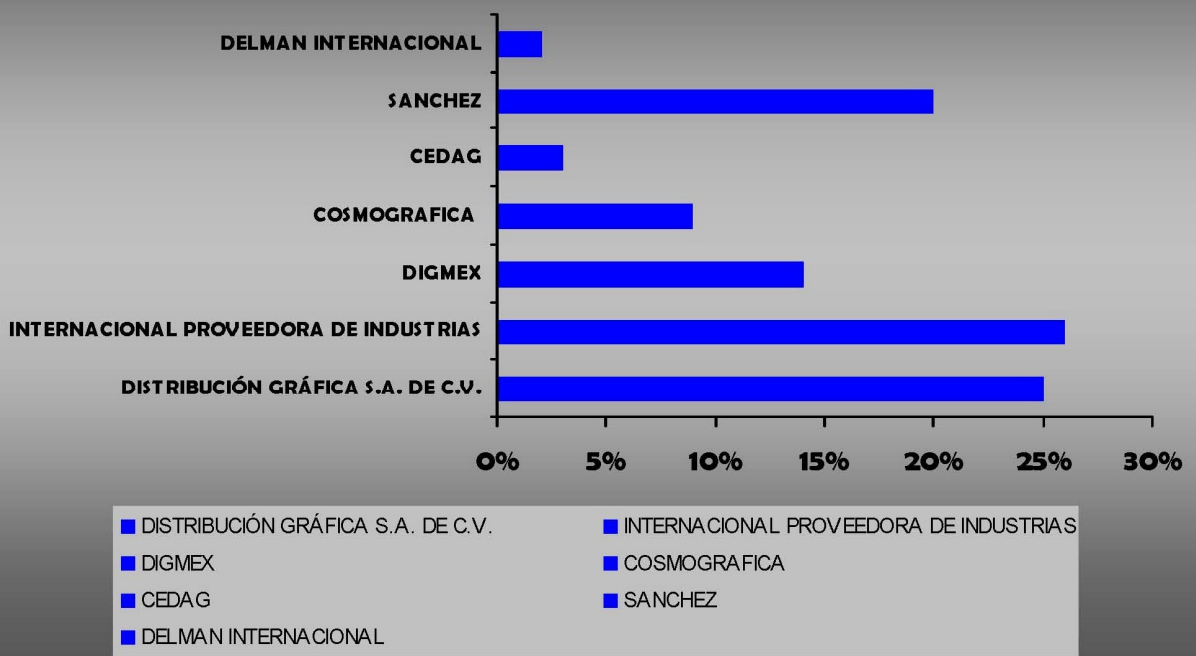
<sup>31</sup> James L. Burrow, "MERCADEO", editorial Thomson editores, S.A. de C.V. México 2007. Edición II. Pp. 176-177

### 1.8.1 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V

La información anterior fue extraída del proceso de una licitación, en la cual DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V., participó para la UVM (Universidad del Valle de México), Sociedad Anónima de Capital Variable.

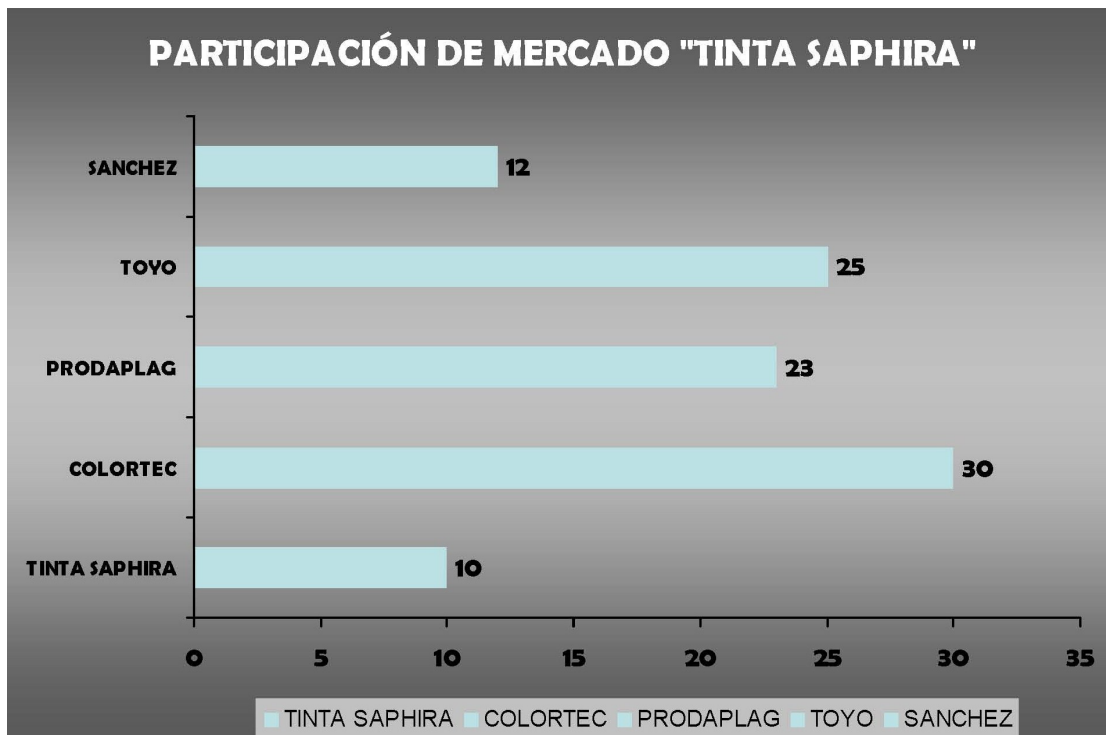
	<b>GIRO</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>
<b>DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V</b>	Distribución de papelería y material para artes graficas	<b>25%</b>
<b>INTERNACIONAL PROVEEDORA DE INDUSTRIAS S.A. DE C.V.</b>	Venta de tinta y artículos para las artes gráfica	<b>27%</b>
<b>SANCHEZ S.A. DE C.V.</b>	Venta de productos químicos, aceites, acetonas, alcohol	<b>20%</b>
<b>DIGMEX</b>	Venta de maquinaria, partes e insumos para las artes gráficas	<b>14%</b>
<b>COSMOGRAFICA S.A. DE C.V.</b>	Pinturas, tintas para serigrafía	<b>9%</b>
<b>CEDAG S.A. DE C.V.</b>	Compra, Venta y Distribución, Fabricación de Productos para las Artes Gráficas.	<b>3%</b>
<b>DELMAN INTERNACIONAL S.A. DE C.V.</b>	Venta de todo tipo de papel para la industria de las artes gráficas	<b>2%</b>

## PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.



## 1.8.2 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE LA TINTA SAPHIRA

	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PRESENTACIONES	PRECIO
SAPHIRA	10%	1 KG-2.5 KG	\$156 - \$466
COLORTEC	30%	1 KG-2.27 KG	\$195 - \$1,666
TOYO	25%	1 KG-2.26 KG	\$890-\$1,775
PRODAPLAG	23%	1 KG	\$680
SANCHEZ	12%	1 KG-2.5 KG	\$121 - \$861



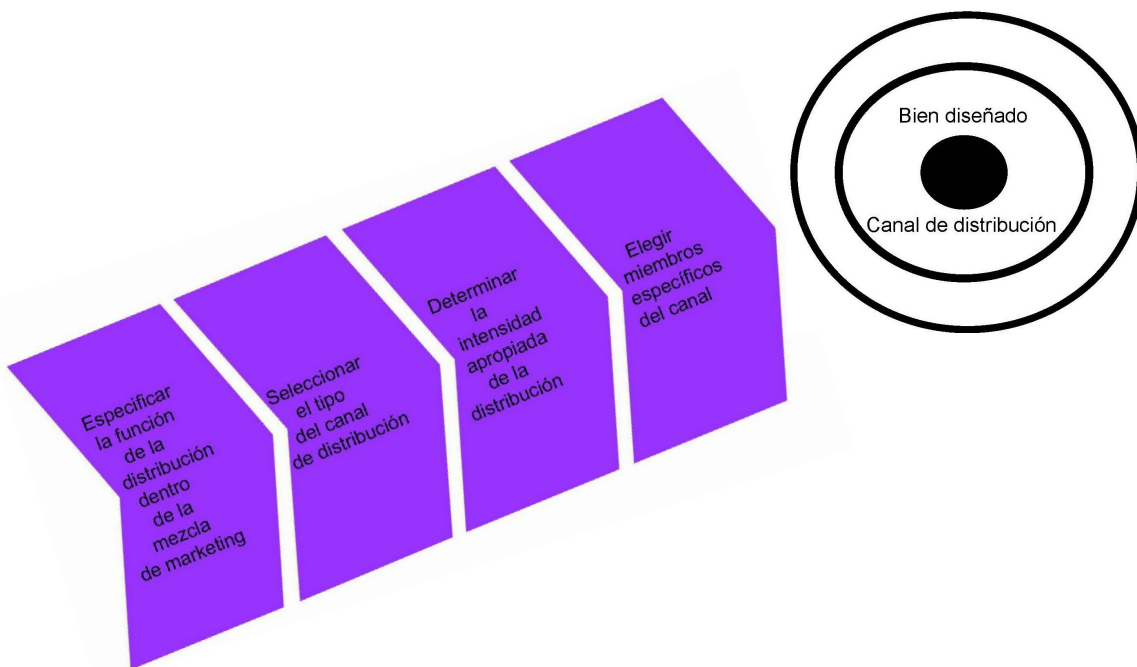
## 1.9 PRINCIPIO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA<sup>32</sup>

Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal.

Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución. Entre estos intermediarios están los bancos, las compañías de seguros, las empresas de almacenaje y las compañías de transporte. Sin embargo como no adquieren derechos sobre los productos y no intervienen activamente en actividades de compra o de ventas, estos intermediarios no se incluyen formalmente en el canal de distribución.

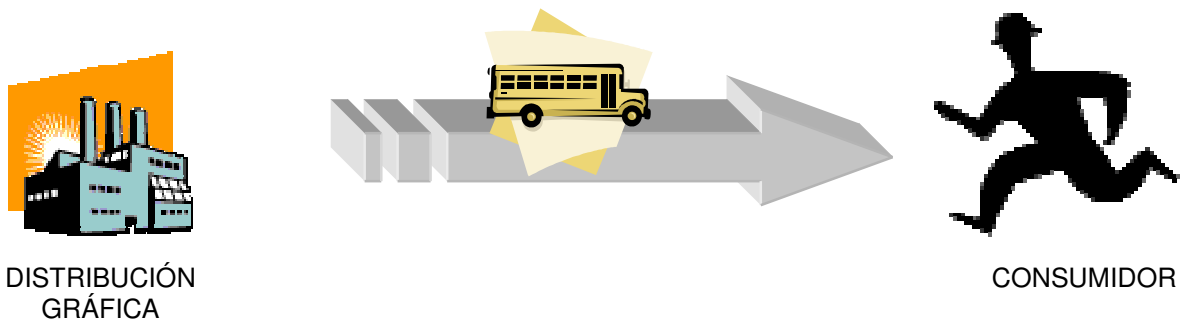
Una empresa desea un canal de distribución que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial.



<sup>32</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp. 404

### 1.9.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. utiliza es de nivel 0, ya que ellos compran los productos a sus proveedores adquiriendo la propiedad de este. Posteriormente Distribución Gráfica vende a sus clientes sus productos.



En el diagrama anterior se representa el canal nivel 0, primero esta la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. la flecha que indica el enlace con sus usuarios finales y por último están representados estos.

## 1.10 PRINCIPIO DE FODA<sup>33</sup>

Es una técnica particularmente útil en el análisis del material contenido en la auditoría de la mercadotecnia. El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) agrupa algunas piezas de información clave en dos categorías principales (factores internos y factores externos) y luego los clasifica por sus aspectos duales positivos y negativos (fortaleza y oportunidades como los aspectos positivos y debilidades y amenazas como aspectos negativos).

- Factores internos. Fortalezas y debilidades internas de la organización, sus estrategias y su oposición en relación con sus competidores.
- Factores externos. Oportunidades y amenazas presentadas por el entorno externo y la competencia.

La meta de cualquier análisis FODA debe ser la de aislar las cuestiones clave que serán importantes para el futuro de la organización y que atenderá la planificación de mercadotecnia subsecuente.

---

<sup>33</sup> Michael R. Czinkota y Masaki Kotabe. "ADMINISTRACIÓN DE MERCATECNA", editorial Thomson. México 2001. Edición II. Pp. 37



### 1.10.1 FODA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplio conocimiento del mercado y variedad en la gama de productos.</li><li>• Clientes potenciales.</li><li>• Comunicación e integración del equipo de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena relación con proveedores.</li><li>• Implementación de promociones de ventas.</li><li>• La fuerza de ventas mantiene una relación estrecha con el cliente, por el servicio exprés que se proporciona.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de publicidad.</li><li>• Falta de estructura administrativa.</li><li>• Falta de capacitación técnica en la fuerza de ventas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El precio es alto.</li><li>• Crisis económica.</li><li>• Crecimiento estancado de acuerdo al crecimiento del mercado.</li></ul>

### 1.10.2 FODA DEL PRODUCTO TINTA SAPHIRA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Precio y calidad.</li><li>• Compatibilidad en las máquinas de imprenta.</li><li>• Producto importado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de abastecimiento.</li><li>• Prestigio de la empresa que lo produce.</li><li>• Es amigable con el medio ambiente.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de promoción.</li><li>• Bajo precio.</li><li>• Posicionamiento en el mercado como un producto de alta calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia.</li><li>• La psicología del consumidor.</li><li>• Desconocimiento del mercado.</li></ul>

## 1.11 PRINCIPIO DE CICLO DE VIDA<sup>34</sup>

Es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de 5 etapas bien definidas:

- **Desarrollo del producto:** inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.
- **Introducción:** Es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto.
- **Crecimiento:** Es un periodo de aceptación rápido en el mercado y de aumento en las utilidades.
- **Madurez:** Es un período en el que se frena el crecimiento de las ventas por que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos del marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.
- **Decadencia:** Es el período donde las ventas bajan y las utilidades se desploman.

---

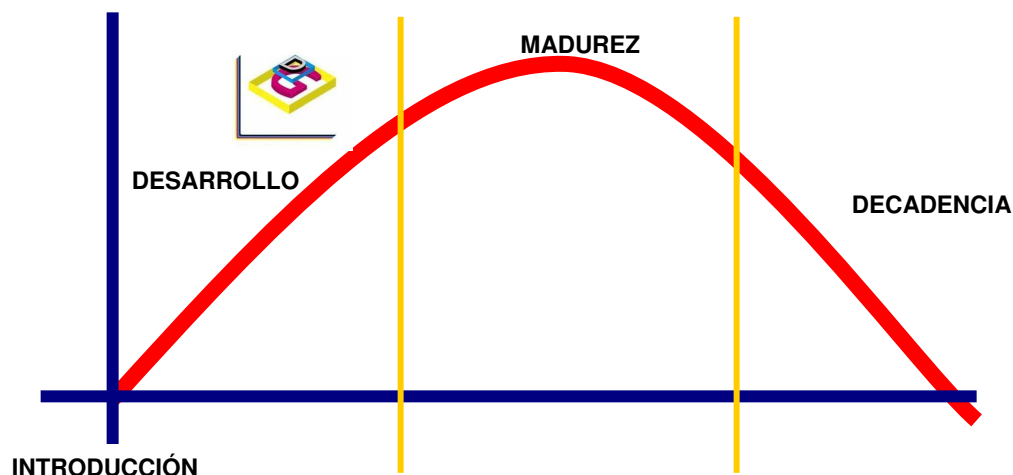
<sup>34</sup>Kotler y Armstrong. "FUNDAMENTOS DE MARKETING". Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V. México 2008. Edición VIII. Pp. 250

## CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES DE LAS DIFENTES ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO<sup>35</sup>.

CARACTERÍSTICAS	ETAPA			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN O DECADENCIA
CLIENTES	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Cientes leales
COMPETENCIA	Poca, si la hay	Creciente	Intensa	Decreciente
VENTAS	Niveles bajos, luego aumentan	Crecimiento rápido	Lentas/sin crecimiento anual	En declive
GANANCIAS	Ninguna	Grandes, luego llegan a su punto culminante	Disminuyen anualmente	Bajas/no hay
IMPLICACIONES DE MARKETING				
ESTRATEGIA TOTAL	Desarrollo del mercado	Penetración del mercado	De posicionamiento defensivo	De eficiencia o de salida
COSTOS	Altos por unidades	Declinantes	Estables o crecientes	Bajos
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Indiferenciada	Artículos mejorados	Diferenciada	Línea recortada
ESTRATEGIA DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS	Alta, lo más posible	Más bajos	Más bajos con el tiempo	Crecientes
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Dispersa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	Conciencia de la categoría	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	De refuerzo

### 1.11.1 CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

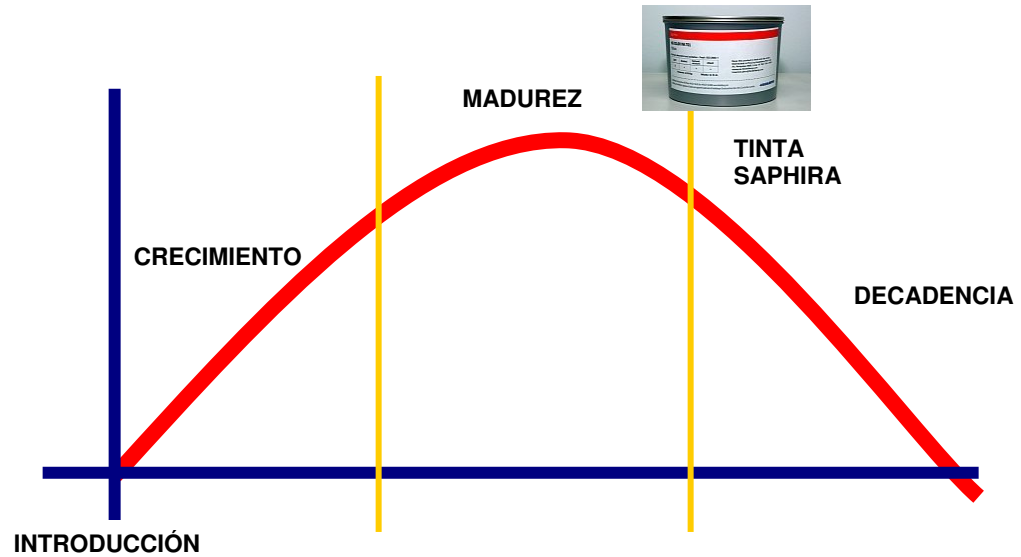
La etapa de vida en la que se encuentra Distribución GRÁFICA S.A. DE C.V. es en desarrollo ya que no ha alcanzado una estabilidad total y es el momento de impulsar las ventas para alcanzar un nivel de madurez.



<sup>35</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. "FUNDAMENTOS DE MARKETING", editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp.256

## 1.11.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La etapa de vida donde se encuentra la tinta **Saphira** es en declive, ya que sus ventas cada vez van más hacia abajo. Es el momento de pensar en estrategias que impulsen las ventas de este producto.



## 1.12 PRINCIPIO DE MATRIZ BCG<sup>36</sup>

Creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo una organización clasifica cada uno de sus productos de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categoría alta y baja se crea una cuadrícula de dos por dos a su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN (**unidad estratégica de negocios**) o productos principales. Las categorías difieren no solo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

Las categorías se desglosan de la siguiente forma:

- Estrellas. Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía por que requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.
- Vacas de dinero. Estas UEN tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (ventas de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrategias pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos del marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzado, principalmente, la lealtad del cliente.
- Interrogaciones (niños problemáticos). Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda entorno a este grupo de UEN es sí pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Sí la dirección opina que “no” la UEN debe desmantelarse o liquidarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes.

---

<sup>36</sup> William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp. 610

- Perros. Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en una UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la compañía puede declarar “¡basta!” y liquidar o desmontar al perro.

Las carteras de casi todas las organizaciones que tienen varias UEN o productos importantes tienen una mezcla de estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros.

En el terreno de las finanzas un inversionista necesita una cartera equilibrada en cuanto a riesgos y ganancias posibles. Del mismo modo, una compañía debe buscar una cartera equilibrada de UEN. Desde luego, las vacas de efectivo son necesarias, quizá indispensables. Las estrellas e interrogaciones también parten de una cartera equilibrada ya que los productos de los mercados en crecimiento determinan el desempeño a largo plazo de la compañía. Aunque los perros son indeseables, es rara la compañía que no tiene por lo menos uno.

## 1.12.1 MATRIZ BCG DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A DE C.V.

### Producto “Estrella”

- Tinta (Sánchez, colortec, prodaplag y toyo)
- Químicos ( alcohol isopropilico, lavador ecológico, limpia placas, revelador, sensibilizador, químicos para laminas y películas, solución para fuente y thinner)



### Producto “Niño problema”

- Tinta (saphira)
- Accesorios (pinceles, acetatos, cúter y repuestos de cúter y cuenta hilos)



### Producto “Vaca lechera”

- Películas (kodak, fuji y Agfa)
- Laminas (kodak, fuji y Agfa)



### Producto “Perro”

- Accesorios (esponja comprimida, hules, entrepaño, pluma borra y agrega imagen, papel tímpano, cinta transparente, cinta rojo transparente, cinta rojo opaco, cinta para empaque y hule poliestrech)
- Químicos ( gomas arábigas - protector, regenerador)





## **CAPÍTULO II**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA, S.A. DE C.V. EN EL DISTRITO FEDERAL**

#### **2.1. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, y estrategias de un organismo social; es decir, consiste como determina lo que va a hacerse.

##### **2.1.1 ASPECTOS GENERALES**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse?, ¿cuándo y cómo se hará?, ¿cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? En esencia se formula un plan o un patrón integrando, predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de proveer, de visualizar, el propósito de ver hacia delante.

Varias empresas que actualmente disponen de un equipo de ventas externas, tienen la particularidad de que las actividades propias de la venta personal suelen requerir más recursos humanos y económicos que en cualquier otra fase del programa de marketing.

##### **2.1.2 PRINCIPIO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS** <sup>37</sup>

La planeación exige el establecimiento de objetivos o metas, como el primer paso para decidir sobre un curso de acción para satisfacer las expectativas futuras. La meta de un negocio parece obvia al principio lograr una utilidad, pero lo que parece una simplificación exagerada no es específico para ayudar a la planeación de ventas.

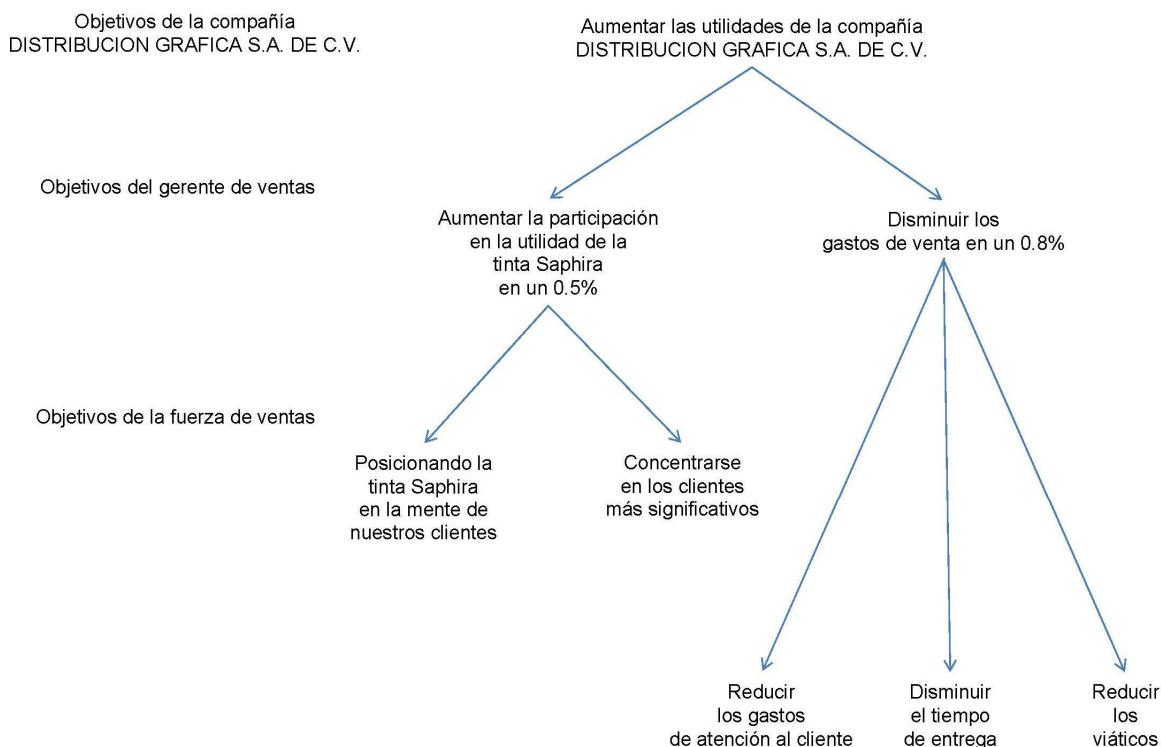
Las empresas pueden tener varios objetivos aunque en algunas compañías están implícitos o mal definidos. No obstante hay beneficios importantes al tener las metas y los objetivos expresados en lenguaje explícito y orden de prioridad ya que algunos pueden estar en conflicto. Además, las metas deben estar bien comunicadas y entendidas por todos los departamentos de la organización, porque pueden proporcionar criterios para tomar las decisiones sobre políticas, y ser congruentes en las decisiones.

---

<sup>37</sup> Robert F. Hartley. "ADMINISTRACION DE VENTAS", Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 2007. Edición XXI. Pp. 88

## 2.1.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. para determinar los objetivos se sigue un proceso, el cual se ilustra de la siguiente forma:



Siguiendo este proceso para la determinación de objetivos tenemos que estos quedan de la siguiente forma:

- Incrementar la cartera de clientes de la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.; dándola a conocer en el sector de las PYMES.
- Posicionar en el mercado de las PYMES a la tinta Saphira como un producto de calidad y bajo precio teniendo como resultado el liderazgo del nicho de mercado.
- Incrementar las ventas de la tinta Saphira en un 8% con respecto al 2008 y 2009, abriendo el mercado secundario de las PYMES.
- Aumentar la participación en la utilidad de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. en un 1% incrementando las ventas de la tinta Saphira del periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010.

## **2.1.4 PRINCIPIOS DE LA DETERMINACIÓN DE VENTAS**

La planeación está basada en todo conjunto de suposiciones sobre las condiciones en el futuro. El estado de la economía, los esfuerzos de competidores, el sutil cambio en el optimismo de los compradores, la popularidad de las características o nuevo estilo de un producto, los efectos de un cambio de precio o una campaña promocional, la efectividad en la fuerza de venta (todos estos factores y varios otros afectarán las ventas y los resultado de las operaciones en el futuro). Los principios básicos de la Planeación de venta son:

- Principio de la precisión
- Principio de la flexibilidad
- Principio de la unidad

### **2.1.4.1 PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN<sup>38</sup>**

Es vital la precisión en el pronóstico de las ventas para el proceso de la planeación, ya que casi todos los aspectos de las operaciones están basados en su relación con las ventas. Si bien el gerente de ventas está interesado principalmente en la precisión del pronóstico de ventas según afecte al personal de su departamento, a su número y su presupuesto, un pronóstico de venta inexacto también afecta a otros aspectos de la operación que, al menos indirectamente, afectarán el desempeño y efectividad en la fuerza de ventas.

Todo plan preciso debe preveer, en lo posible, los supuestos o cambios que pueden ocurrir, mediante las siguientes acciones:

- c) Fijar máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos.
- d) Preveer caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.

---

<sup>38</sup> Robert F. Hartley. "ADMINISTRACION DE VENTAS", Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 2007. Edición XXI. Pp. 91

#### **2.1.4.2 PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD**

Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar las situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Esto puede implicar que se fijen cifras alternativas para ventas y presupuestos de manera que el pronóstico pueda estar al día en tanto ocurren los acontecimientos. También se pueden fijar procedimientos para revisar continuamente los presupuestos, de manera que si no se satisfacen las cifras de ventas o se exceden de forma importante, puedan revisarse con rapidez para el resto del periodo, y se pueda cambiar el presupuesto de gastos de acuerdo con ello.

#### **2.1.4.3 PRINCIPIO DE LA UNIDAD**

Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales. De los planes debe decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados, para que en realidad se considere que hay un solo plan.

Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas, etc. Por tanto, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos como son producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse para que en uno mismo se encuentre todas las normas de acción aplicables.

Es evidente la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección repetiremos este principio, solo para distinguirlo de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente para formar al final uno solo.

#### **2.1.4.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN DE VENTA APLICADA A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. el principio de planeación de venta que se aplica es de **FLEXIBILIDAD**.

En la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. se maneja un presupuesto alternativo, donde establecen presupuestos elevados a los vendedores. Tomando en cuenta que si no llegan a la meta la empresa no tiene pérdidas. Por ejemplo en el mes de mayo que las ventas tuvieron un decremento, al percatarse de este aplicaron el principio de flexibilidad tomando el presupuesto elevado.

### **2.1.5 PRINCIPIO DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTA SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO<sup>39</sup>**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporciona estabilidad y uniformidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

La descripción detallada de los pasos específicos se denomina procedimiento. El negocio al que está dedicada la empresa fija los límites principales para esta evaluación o medición. Pero otros negocios y clientes a quienes la empresa podría dirigir con éxito sus esfuerzos no deben descuidarse en tal análisis.

---

<sup>39</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/)

### **2.1.5.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Las políticas de ventas que sigue la fuerza de ventas en la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. son establecidas por el gerente general. Algunas de estas son:

- Los vendedores deben realizar trabajo de campo.
- Se debe mantener un contacto continuo con los prospectos.
- Cuando los choferes entreguen los pedidos, siempre deben preguntar si necesitan algo más.
- Las entregas se realizan cuando y donde los clientes lo requieran.
- El crédito que se otorgue a los clientes tiene que ser aprobado por el gerente general y no será mayor a 30 días hábiles.
- Los precios deben ser aprobados por el gerente general.
- La cuota de los vendedores va de acuerdo a su experiencia en el ramo.
- Cuando los vendedores levanten un pedido deben pasarlo a distribución para que armen la entrega y lo lleven al cliente.

### **2.1.6 PRINCIPIO DE LA DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS<sup>40</sup>**

La planeación sistematizada de una actividad no representa necesariamente el éxito en los resultados. Estos dependen primordialmente del método de trabajo que se empleé. Los métodos son muy variados y en ocasiones es difícil encontrar el más conveniente. Por ello es importante puntualizar que uno de los puntos trascendentales es la decisión previa a emplear siempre un método cualquiera que este sea, aún que posteriormente se cambie para utilizar otro más adecuado.

#### **9. AGRUPACIÓN DE VISITAS POR ZONAS.**

El vendedor divide el territorio que tiene encomendado en zonas de trabajo, cuya área debe calcular según el trabajo de un día. Esa división, será semanal, quincenal o mensual según la intensidad de trabajo que los prospectos requieran.

---

<sup>40</sup> José María Llamas. "ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA VENTA", editorial Limusa Noriega editores. México 1998. Edición II Pp. 163-166

Para llevar acabo este trabajo metódicamente, se fija un “rol” o turno de trabajo de las áreas señaladas. Sí en el día correspondiente no se pudiera terminar el área, se dejará la zona inconclusa, continuando el trabajo al día siguiente, en la zona que corresponda.

Si en el curso del mes tuviera que atender de urgencia a un prospecto de la zona que dejo inconclusa, lo visitará y dedicará el resto de ese día a completar el trabajo en esa zona, corriendo el orden de trabajo de las demás para los días sucesivos.

De no realizarlo así tendría que trasladarse especialmente de zona para entrevistar a determinado prospecto que lo haya citado y luego regresar a la zona prevista para ese día, con lo que perdería un tiempo y unas posibilidades de trabajo preciosas.

#### 10. TRABAJO POR ORDEN DE IMPORTANCIA

Se clasifican primero los prospectos, de acuerdo con su importancia y el valor que representan por sus pedidos, y se les da una clave.

Se formula el plan de trabajo de forma tal, que en cada vuelta se entrevisten a los mejores. Al siguiente grupo, se le visita cada dos vueltas a los de menos importancia se les dedica un mayor lapso de tiempo entre visitas.

#### 11. TRABAJO POR RUTA

Es el que suele llevarse a efecto en la distribución de artículos de gran consumo, con los que es necesario la continua y regular visita de prospectos.

Inicialmente, sobre un plano se localiza la ubicación de cada uno de ellos y se traza después la ruta más directa y corta que los abarque a todos.

Para el trabajo sucesivo, se colocan en el orden y estudiando las correspondientes fichas.

#### 12. TRABAJO POR HORARIO

Dentro del fichero de prospectos de una zona, se clasifican estos, según la hora en que es más fácil encontrar personalmente al prospecto. Esta clasificación deberá hacerse sobre base de la investigación previa, de precontacto.

De acuerdo con los datos obtenidos se clasifican los prospectos. Este sistema liga un mayor recorrido y esfuerzo, pero elimina las demoras por espera o el tener que regresar al mismo punto, por ausencia de la persona a entrevistar.

#### 13. TRABAJO POR PROSPECTOS CLAVES

Entendemos por “prospectos claves” aquellos que ya sea por su volumen de compras o ya sea por su posición del “líder” comercial, social, profesional, etcétera

requieren de una atención especial. Estos prospectos, en virtud de su posición, suponen al eje alrededor del cual se planean las demás entrevistas, ya que la mayoría de los prospectos cuando las circunstancias indicadas existen, piden en cantidad y forma, guiándose por lo que el “prospecto clave” ha pedido.

#### 14. TRABAJO DE PUERTA EN PUERTA

Quizás es la forma más genuina de la venta, en donde se necesita poner en juego todos los recursos que el vendedor posee para tocar una puerta. Es el tipo de venta que cada caso requiere reacondicionar la personalidad del vendedor para adecuarla a la de la persona que acude a la llamada de la puerta. Es el tipo de trabajo que produce el mejor entrenamiento y “fogueo” del vendedor.

El método de trabajo “puerta a puerta”, tiene por delante un brillante porvenir a diferencia de “cambaceo”, requiere tocar todas las puertas de un edificio de una calle, o de un sector. Los resultados prácticos se basan en cálculo de probabilidades establecido para cada producto o línea.

#### 15. TRABAJO EN CAMBACEO

Todavía existen grandes diferencias respecto a lo que puede traducirse de la palabra inglesa “canvassing”. Entendemos sin embargo que se trata de la “búsqueda de prospectos, en dentro de determinada zona, con un criterio predeterminado, sobre quien puede necesitar y pagar el producto o servicio ofrecido”. Por lo tanto es muy distinto el cambaceo del trabajo puerta a puerta.

En tanto el trabajo puerta a puerta implica tocar todas las puertas, el cambaceo supone tocar sólo aquellas en la que según un criterio prefijado puede pertenecer a un prospecto. Po lo tanto las condiciones del cambaceo variarán de acuerdo con el producto y si este ha de ser trabajado en oficinas, comercios y hogares.

#### 16. PEINADO DE ZONA

La localización exhaustiva de todos los prospectos de una zona, es la que se conoce, como peinado de zona.

El peinado de zonas será por lo tanto imprescindible siempre que se inicie el trabajo de una zona, territorio o plaza en cuya área queramos asegurar la totalidad de prospectos.

Hay variados métodos para llevar a cabo un peinado de zona. Lo importante es adaptar uno, y llevarlo acabo de una manera rígida y sistemática es la única forma de poder asegurar que no a quedado un sector sin peinar y por lo tanto tampoco prospecto alguno sin localizar.

Ya sea que se adopte el procedimiento “cuadrangular” o el de “trébol” o “caracol” o el de el “rodeado” o cualquier otro, con tal de que sea sistemático, puede llevarse



acabo el peinado de la zona. El que se lleva acabo más frecuentemente y el más adoptado por la generalidad es el de "cuadrulado".

Para cualquier procedimiento se divide la zona a peinar, en sectores de 16 cuadras (cuatro por cuatro) puesto que se ha comprobado que es la extensión o área que un vendedor puede peinar en medio día de trabajo.

#### **2.1.6.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

El procedimiento que siguen los vendedores la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. es el de cambaceo. Ya que los vendedores realizan la prospectación de clientes que estén relacionados con el ramo y realizan visitas a las empresas que se dedican o que hacen uso de las artes gráficas.

La prospectación la realizan los vendedores vía telefónica, basándose ya sea en su investigación o en su cartera de clientes. Concretan citas con ellos y realizan visitas a las empresas conforme ellos se organicen.

#### **2.1.7 PRINCIPIO DEL MANUAL DEL VEDEDOR<sup>41</sup>**

Es el instrumento básico del adiestramiento. Generalmente está formado por carpetas con hojas sueltas de 21.6 cm x 28 cm, las cuales contienen toda la información esencial presentada en el curso de adiestramiento de ventas. Los materiales para formar ese manual pueden ser distribuidos en serie a los agentes e insertarlos luego por estos en sus carpetas, a medida que va desarrollándose el curso. Algunas veces se imprimen y se distribuyen a los agentes, para que estos los estudien, manuales o guías, dedicado cada uno de ellos a un tema específico en el curso de adiestramiento.

Las películas sonoras y los discos constituyen para muchos fabricantes la base de los programas de adiestramiento de sus propios agentes vendedores, lo mismo que de los agentes vendedores de sus distribuidores y comerciantes al detalle. Las empresas progresivas de ventas hacen igualmente discos con temas de presentación de los agentes vendedores para análisis y discusión entre los agentes vendedores de fabricantes, distribuidores y comerciantes, en el curso de los programas de adiestramiento.

Como suplemento de ese instrumental básico de los programas de adiestramiento, hay también los gráficos para enseñanza visual de las características y objetivo de las ventas, el proceso de esta y la organización para la instrucción de los agentes en grupos. Otros instrumentos de enseñanza suplementarios son los problemas o casos

---

<sup>41</sup> Stanley M. Brown "MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA" Editorial Uteha Noriega Editores, México 1993 Edición II Pp. 327-328

prácticos tomados de la experiencia en el campo real de las ventas, y obtenidos allí por los propios agentes vendedores que están siendo adiestrados y también problemas y casos que pueden servir de base para discusiones de grupo. Así mismo desempeñan su papel en los modernos programas de adiestramiento de ventas, los boletines, las publicaciones particulares de la empresa que figuran como órganos de esta, los esbozos y reseñas, y las dramatizaciones.

#### **2.1.7.1 MANUAL DEL VENDEDOR DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V**

El siguiente es parte de las sugerencias que el equipo de trabajo de la ESCA Sto. Tomás realiza a la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. debido a que no tienen uno elaborado. Así mismo este manual incluye el organigrama propuesto para la reorganización de la empresa. Puede ser observado en el **anexo 1**.

## **2.2 ORGANIZACIÓN**

### **2.2.1 PRINCIPIO DE ORGANIZACIÓN DE VENTAS<sup>42</sup>**

La organización es la combinación de las funciones que deben realizarse para alcanzar objetivos específicos. Las funciones se convierten en el fundamento del perfil del puesto del individuo. Se forman departamentos juntando personas que desempeñan funciones similares. Este agrupamiento de especialidades amplía la cantidad de subordinados a los que se puede administrar, con lo que la organización se vuelve más eficiente y controlable. Se establecen relaciones de línea y de personal por la clase de autoridad que se asigna a los subordinados. El grado de descentralización de la autoridad se determina de acuerdo con la cantidad de autoridad que se asigna a los subordinados. La ubicación física también puede afectar el grado de delegación. Un vendedor que se localiza lejos de la oficina puede tener más autoridad delegada.

Por consiguiente, es indudable que cuando una empresa cuenta con una organización adecuada a sus necesidades, con una estructura firme, así como una dirección competente, los objetivos se alcanzarán con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

#### **2.2.1.2 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

Es importante considerar la magnitud de la empresa, para saber el tipo de organización que necesita, determinar el producto que fabrica y sus dimensiones. No es lo mismo diseñar un programa de organización para Sears Roebuck, que para una pequeña empresa familiar; tampoco lo es el diseño de organización para una empresa establecida, que ya está funcionando, que para otra que está por iniciar sus operaciones.

También influye el giro de la empresa ya que hay diferentes enfoques para considerar la organización, por ejemplo, hay empresas comerciales, industriales y de servicios. Es posible que dos compañías del mismo giro y magnitud tengan los mismos problemas de ventas como podrían ser la distribución, el personal, etc., pero la raíz de su problema recae en la estructura individual de cada una de ellas, sin olvidar que sus políticas y objetivos son diferentes.

La empresa industrial tiene que preocuparse por vender lo que produce, la empresa comercial, por vender lo que compra; y la empresa de servicios, de suministrar o vender el servicio que ofrece.

---

<sup>42</sup>G. David Hughes, Daryl McKee, Charles H. Singler " ADMINISTRACION DE VENTAS" Editorial Thompson editores, México 2000 S/Edición Pp. 107

### **2.2.1.3 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Las etapas de la organización de ventas son las siguientes:

- Funciones
- Unidades de Organización
- Sistemas de Organización

#### **2.2.1.3.1 FUNCIONES**

Las funciones del departamento de ventas son aquellas en las cuales se basa el gerente para establecer una estructura orgánica. En la organización por funciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para formar una organización adecuada para el departamento de ventas:

- Conocer el objetivo
- Dividir el trabajo en operaciones parciales
- Dividir las actividades en unidades practicas
- Para las actividades individuales o en grupo, definir con claridad las funciones y precisar que persona o personas las desempeñaran
- Asignar al personal especializado
- Delegar la autoridad correspondiente al personal especializado

#### **2.2.1.3.2 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN**

Esta unidad abarca todas las funciones o actividades que se deberán desarrollar en el departamento de ventas, y considera el trabajo por desarrollar, los medios disponibles y el lugar en que se desempeña el trabajo.

Además, se deben mencionar las siguientes divisiones:

- Por producto: dividir una fábrica que se dedica a la comercialización de productos para las artes gráficas.
- Por territorio: se refiere a la división de las zonas correspondientes a cada vendedor, como pueden ser norte o sur.
- Por comprador: por ejemplo, una tienda de autoservicio en la que están divididos los departamentos, como tintas o accesorios.
- Por proceso: por ejemplo, en una impresora, en su proceso por flexografía; durante cada ciclo de impresión, un cilindro anilox transfiere tinta al cilindro de impresión y la imagen se pasa directamente al sustrato.
- Por número: en el caso de una comercializadora de productos para las artes gráficas donde un supervisor tiene a su cargo determinado número de vendedores.

Dentro de las ventas, esta unidad considera los siguientes grupos:

- Departamento es el primer nivel jerárquico
- Sección es el segundo nivel jerárquico
- Grupo es el tercer nivel jerárquico
- Individual es el cuarto nivel jerárquico

Esta división en la unidad de organización depende de la magnitud de la empresa.

Las unidades de organización se establecen en atención a las funciones del departamento de ventas.

### **2.2.1.3.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN**

En estos sistemas son las diferentes combinaciones establecidas de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se puede realizar la organización.

4. Se pueden expresar graficas o cartas de organización y complementarse con el análisis de puestos.

5. Jerárquicas. Dependiendo de la estructura orgánica del departamento de ventas, consideraremos las siguientes fuentes de donde fluye la autoridad: del puesto, de una ley o decreto o del reconocimiento de actitudes.
6. Obligaciones. Se refiere a delinear y definir perfectamente lo que debe hacerse en todas las aéreas y niveles del departamento de ventas.

#### **2.2.1.4 ORGANIGRAMAS**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización, que consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro, se encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadrados mediante líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos instrumentos de organización revelan la división de las funciones y los niveles jerárquicos.

Las clases de organigramas que se utilizan son en forma vertical, horizontal, circular y escalar.

Para desarrollar un organigrama se elabora una lista de los deberes o las actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con las siguientes aclaraciones:

- Vigilar que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca
- Cuidar que el número de horas se tomen por semana
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo
- Se vacían tanto las listas de las actividades o funciones genéricas como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo
- Se procede el análisis del cuadro con el fin de modificar lo que puede cambiarse o mejorarse.

Organigrama clásico. Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas; conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente, atreves de un solo jefe para cada función. Es el sistema preferido en la actualidad sobre todo por las grandes organizaciones. El secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa asesoramiento y servicio.

## **2.2.2 PRINCIPIO DEL ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE VENTAS**

El análisis implica la evaluación del desempeño. Proporciona la retroalimentación sobre lo bien que se esté haciendo algo; sin esta retroalimentación, es imposible juzgar si la mejora es factible, cuando debe ocurrir, que tanto es necesaria y lo rápido que deba lograrse. Una parte vital del control es detectar los problemas que emergen, antes de que se conviertan en demasiados serios para una acción correctiva. Las herramientas de medición de control que procura la retroalimentación deben proporcionar información pertinente y rápida; de lo contrario su utilidad estará amenazada.

### **2.2.2.1 TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN**

Los diversos tipos de autoridad, respecto de la organización a través de la cual se establece la división de funciones, son los siguientes:

- Lineal
- Funcional
- Staff y comités

#### **2.2.2.1.1 ORGANIZACIÓN LINEAL**

En este tipo de organización, la autoridad se delega en forma vertical y en línea, cada elemento del departamento de ventas tiene un solo jefe, al que informara y obedecerá exclusivamente, para formar una serie de escalones jerárquicos.

Las ventajas de la organización lineal son las siguientes:

- El personal lo entiende con facilidad
- El superior manda directamente a sus subalternos
- Cada miembro de la organización sabe de quien recibe y a su vez a quien debe entregar sus informes
- Facilita la toma de decisiones y la consulta al superior en caso de necesidad

Así mismo, las desventajas son las siguientes:

- Se carece de especialistas
- La comunicación es lenta
- Dificulta la colocación de nuevos ejecutivos y la capacitación del personal

#### **2.2.2.1.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

Este tipo de organización es de vital importancia, ya que se maximiza la especialización. La autoridad y la responsabilidad se practican dentro del campo de acción del especialista.

Presentan las siguientes ventajas:

- Cada persona se ocupa de los problemas que conciernen directamente a sus funciones
- Hay mayor eficiencia y rápida adaptación

Sus desventajas son las siguientes:

- Facilitan la duplicidad de mando y dificulta diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe

#### **2.2.2.1.3 ORGANIZACIÓN STAFF**

Este tipo de organización conserva las ventajas del sistema línea, es decir, un gerente de ventas que no puede dedicarse a ciertas actividades por falta de tiempo, o que carece de los conocimientos necesarios, se asesora con personal capacitado. La desventaja radica en que los asesores de staff subestiman a la persona que están asesorando y, como consecuencia confunden a los directivos.

#### **2.2.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE VENTAS**

Los departamentos pueden estructurarse en varias formas:

- Por funciones



- Como ventas
- Finanzas o producción
- Clientes
- Territorios
- Productos
- Por combinaciones de estos factores

¿Cuál es la mejor? Por desgracia, incluso la decisión de dividir por departamento sobre la base de los clientes, por ejemplo, no responde a las pregunta de responsabilidades por créditos, asignación de entregas, clase de reportes que deben mantenerse y la responsabilidad por su preparación. En forma similar la designación de una bodega presenta problemas por el manejo de impuestos reclutamiento de personal, almacenamiento de la mercancía, libertad para fijar precios y similares. En consecuencia las decisiones para el agrupamiento de actividades tienden a ser compleja si las líneas de autoridad y responsabilidad van a ser especificadas con suficiente detalles.

No existe fórmula para determinar el agrupamiento óptimo de las actividades. Se cree que cualquier grupo de factores que se consideren como los principales deben influir en el grado y características de la departamentalización.

#### **2.2.2.2.1 GRADO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN<sup>43</sup>**

En las organizaciones de ventas es importante el grado de descentralización, pues tiene que ver con la posición que responsabilidad y la autoridad ocupan en la organización respecto de las tareas específicas de administración de ventas. En una organización de ventas descentralizada la responsabilidad y la autoridad se delegan en los niveles más bajos de la administración. En una organización de ventas centralizada, la responsabilidad y la autoridad sobre las decisiones se concentran en niveles de administración más altos.

Resulta habitual que exista un mayor grado de descentralización cuando una organización crece de tamaño. Este aumento hace que los directores ejecutivos no puedan abarcar las decisiones que manejaban cuando la organización era pequeña.

---

<sup>43</sup> Eugene M. Johnson, David L. Kurtz, Eberhard E. Scheuing "ADMINISTRACION DE VENTAS" Editorial McGraw-Hill, México 1996 Edición II Pp. 335

Por necesidad la responsabilidad en la toma de decisiones se pasa a niveles inferiores de la organización.

Una estructura organizacional descentralizada no es eficaz, a menos que la responsabilidad que se asigna a niveles inferiores en la toma de decisiones este acompañada por un grado de autoridad proporcional para ejecutar esas decisiones. Un error muy común se presenta cuando la gerencia general encarga a un supervisor de ventas la responsabilidad de realizar una tarea en particular pero luego no le otorga la autoridad necesaria para lograr el objetivo asignado. Es un error porque no permite alcanzar el objetivo y destruye la moral del personal involucrado.

#### **2.2.2.2 FUNCIÓN DEL STAFF**

Los especialistas del staff pueden proporcionar al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo más eficiente. En ocasiones se encargan de tareas que el gerente preferiría no hacer, por ejemplo el gerente de ventas podría desear delegar las funciones que no son de ventas a los ayudantes del staff, como la supervisión de la bodega y el personal de oficinas. El personal del staff puede capacitar a la gente para que opere en un campo de supervisión más amplio, y eliminar la necesidad de niveles de supervisión adicionales así como de más ejecutivos.

Sin embargo el uso del staff tiene sus desventajas. Un puesto de asesoría aumenta los costos sin beneficiar directamente las ventas y las utilidades, puesto que no es un puesto de línea. La desventaja más seria del staff es que incrementa la complejidad de las relaciones organizacionales como parte de su trabajo sin embargo, los demás tal vez no les consideren sus superiores y resientan sus instrucciones.

#### **2.2.3 FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS**

En la actualidad hay un nuevo tipo de vendedores, poseedores de preparación técnica y conocimientos que los identifican como profesionales con una nueva imagen y responsabilidad en el futuro económico del país.

Pero hasta la fecha se había concebido a la actividad de ventas de manera simplista, ya que la función del vendedor es vender, y algunas veces también cobrar, el nuevo profesional de ventas, con una nueva imagen es lógico, que tenga más funciones, nuevas actividades y redobladas responsabilidades.

En resumen podríamos decir que las funciones del vendedor son tres:

- Las propias de la actividad de vender

- Las actividades de dar servicio
- Las actividades de ser fuente de información

### **2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS**

La descripción actual del puesto de vendedor incluye las siguientes funciones:

17. Realizar labor de prospección. En la preocupación constante del vendedor por la búsqueda de nuevos prospectos para sustituir en su cartera a los que mueren, cambian de ramo, de ruta o fracasan. El vendedor no solo se preocupa por mantener su cartera de prospectos sino de aumentarla de manera constante, lo que implica la búsqueda de ellos, pero con un perfil definido a fin de evitar esfuerzos inútiles, inversión improductiva, de esfuerzos y desilusiones desmotivantes.
18. Obtener datos de precontacto. Supone una actitud mental técnica, de tal modo que no se realiza una visita a prospectos potenciales sin haber detectado antes sus necesidades, ya que el vendedor técnico actual no puede encarar al prospecto para ver que puede querer sino para ofrecerle aquello que sabe que lo hace sentir bien y que le hace falta.
19. Concertar citas. En ciertas ventas se realizan visitas sin previa cita y con algunos métodos de trabajo no se concretan citas sin embargo, en los demás casos se requiere una cita previa concertada profesionalmente.
20. Realizar visitas. Esta actividad ha sido y sigue siendo la base en el trabajo de ventas; a mayor número de visitas mayor número de oportunidades. El cierre de operaciones representa siempre un porcentaje sobre el número de visitas efectuadas y aunque varían según la línea, se mantiene dentro de los límites previsibles calculados. El tiempo lógico de espera en cada visita el vendedor técnico la utiliza para complementar y reforzar su información de pre contacto acerca del prospecto y para planear la estrategia que desarrollará en el curso de la entrevista.
21. Llevar acabo entrevistas de venta. Si la visita representa la oportunidad la entrevista supone el logro. La exposición de ventas solo puede lograrse a partir del momento en que el prospecto concede la entrada al vendedor, mediante una entrevista.

22. Crear una curiosidad inicial en el prospecto. Constituye el primer paso en la técnica profesional de venta y se tiene que provocar en el momento mismo de la presentación el cual debe ser una sugerencia de oferta, en lugar de una presentación personal de índole social.
23. Obtener su atención. Para cualquier actividad o acción frente al prospecto, se necesita su atención íntegra. El vendedor técnico debe poseer los recursos profesionales para crear y mantener la atención en el producto, tanto se requiere crearla, despertándola desde un principio, como si tiene que apartarla de un motivo o distracción y afianzarla después.
24. Provocar el interés del prospecto. Cuando la atención conseguida se madura y se mantiene, se convierte en interés. En ese momento y no antes es cuando el vendedor técnico iniciará el despliegue inteligente de los argumentos de la oferta.
25. Adecuar la oferta a las necesidades del prospecto. La exposición de los argumentos o puntos de venta de la oferta no puede aplicarla un vendedor técnico de manera general. Cada prospecto requiere un enfoque especial pues interpreta los argumentos de la oferta en función de sus particularidades necesidades y circunstancias.
26. Explicar claramente los puntos de venta. Si es posible, se debe exponer en forma tan clara que el prospecto no tenga duda de los beneficios y servicios de la oferta para llegar a la convicción de lo que el producto puede hacer por él.
27. Hacer demostraciones y presentar pruebas. Esta actividad es imprescindible, porque permite corroborar todas las afirmaciones de la argumentación para sustentar la convicción del prospecto.
28. Reconocer las motivaciones del prospecto. Cada prospecto actúa en función de sus motivaciones personales; el vendedor técnico, preparado profesionalmente identificará y manejará los resortes primarios de venta y los sub-resortes. Lo hará para que el prospecto perciba que la oferta es adecuada a su motivación y actúe en consecuencia.
29. Sugerir y crear deseo. Debe ser la capacidad profesional del vendedor lo que convierta los resortes primarios en deseos potenciales que, en el momento oportuno se conviertan en deseo de posesión o disfrute de la oferta.

30. Contestar preguntas y desvanecer objeciones. Es decir, eliminar los obstáculos que el prospecto pone para tomar una decisión que le permita la posesión de la oferta.
31. Explicar las normas de la empresa. Una vez convencido de la bondad del producto y persuadido de la conveniencia de su adquisición, el prospecto decide llegar al cierre de la operación. Sin embargo falta poner en su conocimiento las políticas de la empresa, con relación a los plazos de entrega anticipos, intereses, informes, etc. La labor del vendedor es obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como proporcionar al prospecto a la información que le haga falta.
32. Facilitar el cierre oportuno. El cierre es el momento en donde se cristalizan todos los esfuerzos del vendedor y donde culminan las actividades profesionales que, durante el transcurso de la operación se han desarrollado. Sin embargo, la labor del vendedor profesional no acaba con la venta, también tiene la función de servicio.

#### **2.2.3.2 AGRUPACIONES DE LAS FUNCIONES PARA DEFINIR PUESTOS**

Una vez determinadas las funciones que se van a ejecutar, es conveniente agruparlas para que sean aplicadas por el personal designado. Esta agrupación conocida con el nombre de “definición de puestos”, se hace en distintas formas y de acuerdo con las necesidades y características de la empresa.

Por razones de economía es conveniente agrupar las funciones similares en un solo puesto; sin embargo, no se hace en las empresas que requieren de un alto grado de especialización.

La importancia de ciertas funciones en algunas empresas determina que sean consideradas especiales y formen parte de un alto nivel, en contraste con otras que son encomendadas a funcionarios de menor categoría.

También cuando los puestos designados son numerosos, señal de que el grado de especialización observado es alto, es conveniente formar secciones especiales que agrupen puestos similares; sin embargo, conviene establecer el menor número de niveles posibles, para que con el logro de la delegación de autoridad se conserve la fluidez de la comunicación y, por lo tanto la agilidad de la acción.

#### **2.2.3.4 NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL**

Se discute mucho con relación a que los puestos deben adecuarse al personal disponible o, por el contrario, el personal debe ajustarse a llenar los requisitos del puesto.

No se puede dictar una regla inquebrante porque los compromisos adquiridos, en ocasiones, obligan a adecuar los puestos a las personas. También es conveniente hacerlo cuando hay personas con extraordinarias dotes que puedan desarrollar varias funciones con eficiencia.

Cuando los puestos pueden ser desempeñados por cualquier persona o las cualidades necesarias pueden adquirirse por entrenamiento, no preocupa el tipo de personal que lo cubra y hay libertad absoluta para formarlo.

En todo caso, es recomendable tratar de desarrollar al personal para los puestos ideales y también tratar de desarrollar dichos puestos a medida que se cuenta con la persona adecuada.

#### **2.2.3.4 MEDIDAS PARA LOGRAR CONTROL Y COORDINACIÓN**

Se deben aplicar las siguientes medidas para obtener control y coordinación en las empresas.

8. Deberán preverse los medios necesarios para controlar y coordinar a los subordinados mediante el establecimiento de las comunicaciones adecuadas para recibir la información pertinente y hacer llegar las ordenes con oportunidad delegando a los ejecutivos la autoridad suficiente que les permita desenvolverse con relación y libertad.
9. Los ejecutivos deberán delegar aquellas funciones que representen una rutina y obstruyan la labor de coordinación y planeación.
10. Nunca se deberá asignar un número excesivo de subordinados a cada supervisor; la práctica indica que de seis a ocho supervisados bajo el control de dos supervisores son el máximo aceptable. De otra manera aumenta el trabajo y no se puede desempeñar con eficiencia.
11. El uso del análisis de puestos, que parte de la descripción de puestos proporciona las siguientes ventajas:

g) Permite al empleado conocer los alcances y limitaciones de su puesto.

- h) Le permite hacer uso de su iniciativa, sin invadir el campo de actividades de otros puestos.
- i) Sirve de estímulo al desarrollo de los trabajadores para que busquen su superación personal y obtengan ascensos.
- j) Sirve para medir la eficiencia durante el desarrollo del trabajo y como referencia en el momento de la contratación del personal.
- k) Sirve de base para el programa de entrenamiento a fin de lograr el desarrollo del personal.
- l) Muestra las deficiencias que existen con relación a la organización prevista.

12. Como regla general debe recordarse que cuando es difícil establecer las relaciones entre las funciones, es señal de que existe confusión entre ellas y será necesario someterlos a una revisión.

13. Las cartas de organización debe de estar al alcance de las personas que prestan sus servicios en la empresa para que conozcan sus relaciones con los demás componentes.

14. Es recomendable el uso de los manuales de organización que contengan:

- e) El cuadro de organización general de la empresa
- f) El cuadro de organización del departamento
- g) La descripción de puestos
- h) El resumen de las políticas y objetivos de la empresa

Estos manuales proveen a sus usuarios de la información necesaria para atender la naturaleza de sus responsabilidades, su grado de autoridad y sus relaciones con los demás.

## **2.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS COMITÉS DE VENTAS**

Comités de ejecutivos de ventas contribuyen en las organizaciones comerciales a coordinar las funciones de línea y técnicas, y a facilitar la administración. Los comités informan a los diversos ejecutivos de los progresos que vayan realizándose hacen recomendaciones a la gerencia sobre asuntos específicos y formulan juicios colectivos sobre los problemas administrativos.

### **2.2.4.1 TIPOS COMUNES DE COMITÉS DE VENTAS**

Hay diversos tipos de comités en las organizaciones de ventas:

7. Comité ejecutivo de ventas. Está formado por el gerente general de ventas, sus auxiliares, sus asistentes y los jefes de todas las divisiones técnicas de ventas.
8. Comité operativo de ventas. Está integrado por los ejecutivos en el campo, es decir por los gerentes de división, región y distrito.
9. Comité de mercado. Está integrado por el gerente de ventas, el gerente de manufactura, el jefe de investigación y desarrollo de producto y su función es coordinar la producción con las ventas.
10. Comité de personal de ventas. Tiene a su cargo los problemas del potencial humano
11. Comité de publicidad. Trabaja en todo lo relativo a propaganda
12. Comité de políticas de venta. Lo forman los ejecutivos de venta y finanzas

Los comités constituyen un instrumento para considerar y estudiar las estrategias, normas prácticas y problemas, a través de personas competentes y calificadas. Gracias a la acción de los comités, los ejecutivos reciben amplia información sobre los problemas de mercadeo, y se logra una coordinación más eficiente de los esfuerzos. Los comités proporcionan datos especializados y asesoramiento sobre los problemas de ventas. Además contribuyen a descargar a la gerencia de las decisiones desagradables y le dan más tiempo para dedicarse a los problemas importantes, por otra parte, los comités quitan tiempo a los miembros que no tienen que ver directamente con los asuntos que se discuten. La imposición del presidente de algún comité muchas veces limita la eficiencia de su acción. La iniciativa individual puede quedar ahogada en la deliberación de un comité.



Además, los miembros de los comités tienden a hacer política. Frecuentemente son lentos en su acción y adoptan decisiones o compromisos no siempre satisfactorios.

#### **2.2.4.2 PLANES PARA DIVIDIR LA LÍNEA DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Conforme crece la empresa y se ramifican las actividades en ventas tanto por la mayor penetración del mercado como por el desarrollo en las líneas de productos, los tipos simples de organización no satisfacen sus necesidades funcionales, porque se acumula demasiado trabajo en determinados funcionarios y se agudiza el problema en los altos niveles. Por tanto es necesario dividir la línea de autoridad para que permita a la empresa desarrollarse sin menoscabo de su eficiencia.

Son tres las bases principales en función de las cuales se divide la línea de autoridad:

4. La división geográfica. Cuando las condiciones del mercado varían de acuerdo con la zona geográfica es conveniente usar este medio. El desarrollo de los mercados obliga a la oficina central a establecer divisiones y zonas, que le permiten ejercer el control interno efectivo sobre el personal viajero o que radica afuera de la zona.

Los problemas locales son atendidos mejor por los gerentes regionales, quienes conocen la idiosincrasia del lugar; las comunicaciones son más efectivas y mejoran la supervisión y el servicio, además, se abaten los costos del transporte, los mercados locales son atendidos y la competencia observada y combatida.

La oficina central debe coordinar el trabajo foráneo para evitar conflictos de invasión de territorios conserva la moral alta y el espíritu de cooperación, es decir, una actitud mental positiva.

5. La división por tipo de producto. Cuando la línea de productos contiene artículos aceptados en varios mercados, o es tan extensa que sus productos cubren distintos mercados es necesario hacer su división sobre la base del tipo de producto, es decir, de acuerdo con el mercado que se explote.

Esta base se adopta cuando es necesario entrenar a las fuerzas de ventas que van a servir al cliente con necesidades diferentes que requieren motivaciones de argumentos de venta distintos. Por tanto los vendedores tendrán un entrenamiento diferente y necesitaran una dirección y supervisión especializadas.

Pueden necesitarse dos asesorías distintas para establecer este plan en la organización, y habrá que cuidar el aspecto costo, que solo se justifica cuando los resultados presupuestables lo ameritan.

6. La división por tipo de cliente. La estructura de los mercados obligan a algunos casos a prestar especial interés al tipo de cliente que se sirve pues tienen costumbres y sistemas diferentes y exigen facilidades de acuerdo con su condición; por ejemplo, no es lo mismo atender a los compradores de mayoreo que el último consumidor; o a los clientes institucionales (gobierno, centros educativos, instituciones de beneficencia, etc.), que al mercado de exportación.

Los problemas de publicidad promoción y servicios ya sean técnicos o mecánicos; facilidades de embarque y empaque, trámites crediticios y aduanales etc., también varían por lo que deben ser atendidos en cada caso por personas conocedoras del medio para facilitar los trámites y mejoras del servicio.

Es normal que un tipo de división no cubra las necesidades las necesidades de las empresas por lo que se usan combinados los tres anteriores. La división primaria será la que tenga más importancia, de acuerdo con el tipo de empresa y las demás serán complementarias.

### **2.2.4.3 CONSIDERACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS**

Resulta importante evitar la duplicidad de esfuerzos. Lo grave no es la duplicidad de funciones sino la fricción que se genera entre los que le ejercen. Jerarquización de los problemas. Los problemas secundarios se deben resolver hasta que hayan sido resueltos los primarios. Se realiza feet back para que se conozcan los problemas y es indispensable que los otros gerentes de la empresa aporten datos e información.

Los propósitos de la organización son los siguientes:

- f) Permitir el desarrollo de especialistas, como consecuencia de la visión del trabajo.
- g) Asegurarse de que todas las funciones de un organismo sean cumplidas.
- h) Lograr equilibrio entre las cargas de trabajo y la coordinación de las funciones.
- i) Definir con claridad la autoridad delegada ya sea staff o lineal.

- j) Asegurar el tiempo suficiente a los ejecutivos, para que puedan desarrollar sus funciones.

#### **2.2.4.4 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS**

Los objetivos principales de la función de ventas deben ser siempre considerados, pero también los objetivos propios de la empresa, los cuales dictarán la manera de operar.

Los objetivos a corto plazo dictarán la manera de operar y servirán para introducir las modificaciones necesarias que impone la naturaleza dinámica del mercado.

Los objetivos a largo plazo determinarán la política de la empresa, los cuales se aplican en toda ocasión. Los objetivos influyen en la estructura del departamento que los implanta y se organiza para cumplirlos.

#### **2.2.4.5 DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES A REALIZAR**

- Planeación
- Control
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

Estas funciones son aplicadas a las áreas de mercados, canales de distribución, tráfico, exportación, precios, crédito, servicio, competencia, administración del personal y estadística.

La política departamental es la que se implanta para ajustarse a la política general de ventas. El control estadístico se realiza dentro o fuera de la empresa.

## **2.2.4.6 RELACIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Se refiere a los canales necesarios para las ventas, como la radio, la televisión o la prensa.

Las relaciones públicas son una función de la dirección que evalúa la actitud del público, con el fin de identificar las políticas y la actuación de la empresa hacia el interés público, así como desarrollar un programa para obtener su buena voluntad hacia la empresa.

Establecer la comunicación entre la empresa y el público para alcanzar la comprensión mutua, lo que presupone entendimiento y comprensión interna, es decir, de las personas que colaboran en la empresa, que se reflejará en el logro de los objetivos y en la satisfacción del público, con la buena disposición, que emplea a la empresa.

Esta función recae en el director de ventas, ya que este funcionario es el que está en relación constante con el público.

Cuando se forma un grupo especial que atiende el cumplimiento de esta función, queda bajo la supervisión del gerente o el director de ventas. Como regla general, se acepta que el costo de esta actividad en ningún caso exceda 0.5% del volumen de ventas netas.

## **2.3 DIRECCIÓN Y CONTROL DE LAS VENTAS**

### **2.3.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN**

Dirigir significa dar instrucciones al los subordinados, o indicar de alguna otra forma lo que debe hacerse. Si con el plan de compensaciones, la estructura que compone la cuota y el presupuesto de gastos, deben contribuir en conjunto el comportamiento dirigido al comportamiento al objetivo, también son necesarias las instrucciones escritas o verbales. Ciertas características tipifican a las buenas instrucciones. Una instrucción debe ser clara es decir, con sentido común, pero con frecuencia se viola esta condición. La claridad de la orden es de suma importancia, en especial con los nuevos empleados y los que están en entrenar, una instrucción debe ser completa cuando se le dice a un vendedor “tenemos que hacer un mejor trabajo al servir a nuestros clientes”, no indican porque es necesario el cambio, que es lo que se esta haciendo mal antes, y que servicios adicionales en particular son los que ahora se requieren.

La dirección puede tomar dos extremos en la dirección participativa el supervisor consulta con la gente responsable de hacer la tarea respecto a su practicabilidad y sobre las mejores formas de lograr los mismos resultados. Dicho de otra manera los subordinados participan en la decisión, la dirección autócrata es sencillamente dar las ordenes sin consultar, o sin la participación de los subordinados.

Una de las ventajas de la participación de los empleados es la mayor cooperación y entusiasmo por el propio trabajo, una persona trabajara con más diligencia en el que ha tenido participación. En ocasiones se puede señalar las dificultades prácticas y de un plan por parte de los subordinados, y las modificaciones que sugieren.

### **2.3.2 ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS**

Si la comunicación con los vendedores a veces parece ser más difícil que la comunicación con otras personas quizás sea porque la mayoría de los vendedores no son buenos oyentes por temperamento o instinto. El vendedor medio es un vendedor agresivo y extrovertido que obliga a otros a escucharle; como diría un psicólogo es un tipo persuasivo dominante y es muy bueno para nuestros negocios. Sin embargo, para el jefe de ventas cuyo trabajo consiste en comunicarse con los vendedores, las características que ha desarrollado, de ser dominante, persuasivo, y en el arte de no escuchar puede ser muy perjudicial.

Es más difícil el trabajo de comunicación del jefe de ventas de lo que necesita ser, dirige tantos mensajes a los vendedores, que su inclinación natural al no escuchar se transforma en una determinante firme de no hacerlo.

Algunos vendedores son el blanco de la mayoría de los recordatorios, boletines, cartas de ánimo, charlas amistosas, literatura de ventas y cosas similares, que cualquier persona podría comprender sin dedicar por lo menos tres o cuatro horas diarias a este trabajo. Incluso ni los mejores clientes de la empresa reciben tanta ayuda y consejo. La pregunta es si la empresa espera que sus vendedores lean y escuchen todas estas comunicaciones y realicen también un trabajo de venta efectivo. La empresa que bombardeé con demasiados comunicados puede esperar dos resultados:

- Algunos vendedores intentarán absorber toda la información que reciban
- Otros se darán cuenta en seguida de lo inútil que es intentar escuchar todo lo que dicen los jefes.

### **2.3.3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Aunque los departamentos asesores realicen las funciones técnicas que les son propias los jefes desarrollarán una autoridad directa sobre sus subordinados. Cuando el número de asesores es grande, convendrá repartir la autoridad para formar una jerarquía lineal en donde el jefe de investigaciones con funciones especializadas dispondrá de varios ayudantes para atender los problemas relacionados con los métodos de ventas, los consumidores y la publicidad.

Hay algunos jefes de ventas que están satisfechos al utilizar sus poderes de dirección de forma mecánica y bastante impersonal. Estos hombres contemplan a los seres humanos como fuentes de energía que explotar.

Presentarán con falsedad un trabajo y crearán esperanzas equivocadas que no podrán cumplir, no tiene intención de hacerlo. Es verídico que las empresas responsables no toleran a este jefe de ventas mucho tiempo, y sucede a menudo en nuestra economía industrial que una de las principales causas de la estimación baja de la venta como profesión, sea esta. Todavía hay muchos jefes de ventas en las zonas y en la oficina central que se consideran como los mecánicos de la administración de ventas. Subrayan a la importancia de una rigida adhesión a los procedimientos de actuación y entrenan a sus hombres en el conocimiento de producto.

### **2.3.4 TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE VENTAS**

La mejor dirección se caracteriza siempre por tomar las decisiones, el gerente de ventas debe tener la habilidad para identificar la manera de ayudar a su compañía y de elegir al personal adecuado para el logro y buen desempeño de sus objetivos.

Lo que lleva a tomar una decisión ya sea empleando un proceso lógico, o bien, guiándose por la experiencia o la intuición, es tratar de solucionar un problema existente o en otros casos, anticiparse a la presentación de un problema latente.

Por definición, un problema, o la previsión de un futuro, es el motivo que no lleva a tomar una decisión.

Una característica interesante de esta etapa inicial es la situación difícil, confusa, desconcertante y caótica que se presenta al observar el conjunto de una manera global, y encontrar una serie de detalles sin aparente relación entre sí, que provocan desconcierto.

En concreto y para cada decisión el ejecutivo deberá decidir su trascendencia, limitar el campo en que va a ser ejecutada en que tiempo, etc., y así determinar cual es el elemento humano necesario. Toda decisión de importancia de las llamadas estrategias, implica en su ejecución toda una serie de decisiones de menor cuantía debido a que las decisiones estratégicas o trascendentales no pueden tomarse aisladas.

Para obtener resultados positivos, es necesario llevar acabo las órdenes de una manera razonada, nunca debe perderse de vista que el fin u objetivo de las órdenes no es satisfacer un apetito de mando, sino que su meta debe ser el transmitir la decisión acordada de tal manera que sea acatada por el personal. La orden es un producto de la inteligencia y no un capricho de voluntad.

Si se reflexiona con la atención se encuentra que los elementos de las órdenes son las siguientes:

- Una situación que se va a modificar con la decisión.
- El ejecutivo que encontró la solución óptima necesita girar órdenes a sus subordinados, para que se lleve a cabo la decisión.
- Los subordinados que van a acatar la orden.
- Una relación de autoridad entre jefes y subordinados.
- Además de ser una comunicación para modificar algo, lleva implícito un mandato que debe ser cumplido.

La regla que es posible aplicar a este caso es muy sencilla consiste en verificar o controlar el movimiento de la orden.

Entre más se practiquen esta regla mas fácil le resultara al ejecutivo desarrollar un hábito para revisar y controlar lo que ordeno. Aplicar esta regla rendirá frutos muy valiosos para los ejecutivos, no solo cuando san ordenes sino en todos los demás procesos y aspectos que llevan acabo.

### **2.3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN DE VENTAS**

Aun que los fines generales de la supervisión son la valoración de la labor desarrollada por los agentes proporcionarles orientación para mejorar su método de operación, la estimación de su interés y el establecimiento de una buena comunicación entre la gerencia y los agentes hay otros objetivos que contribuyen a la realización de los fines primordiales.

10.Organización de los esfuerzos de los agentes. La carencia de una organización sistemática del tiempo dedicado a las ventas, preparar las visitas y las entrevistas, y llevar cuentas de las actividades vendedoras y planear la cobertura de ventas trae como consecuencia fatal la producción escasa y deficiente de muchos agentes.

11.Mejoras de las presentaciones de ventas. Con apoyo en la observación que ejercen sobre las presentaciones de ventas realizadas por los agentes los supervisores pueden descubrir las deficiencias en el conocimiento del producto o de los problemas de la compañía de sus observaciones y en cuanto se refiere a los clientes; las dificultades que experimentan en virtud de

su responsabilidad y carácter entre las cuales esta la falta de tacto, la agresividad excesiva, la falta de sinceridad, el amaneramiento exagerado y otros defectos personales.

12. Mejora de la cobertura del territorio. Alrededor del 40% del tiempo que dispone el agente se invierte en viajes productivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos se reduzca al mínimo posible. Hay muchos agentes que realizan largos viajes para visitar a sus clientes favoritos, pasan por alto centenares de posibles prospectos en su camino, y dejan oportunidades para los agentes de la competencia.
13. Mejora de la eficacia personal del agente. Uno de los objetivos más importantes que se propone la supervisión es el desarrollo mental social y físico de la eficiencia de los agentes.
14. Al servicio del cliente. Hay muchos agentes que olvidan a los antiguos consumidores, en su esfuerzo por conseguir prospectos nuevos. Una buena supervisión enseña a los agentes a mantenerse en contacto directo con los clientes para conservar su espíritu de buena voluntad y conseguir nuevas órdenes y propaganda verbal.
15. Valoración de las actividades de la gente. Los supervisiones pueden calibrar la eficacia y el trabajo de los agentes comparando su producción real con la posible en el territorio que tiene asignado, examinan sus métodos de vender y las reacciones de los clientes, también las actividades de otros agentes, el cuidado que ponen en el trato del equipo que las compañías les confían y en su apariencia personal.
16. Enseñando a los agentes a hacer el buen uso de su equipo de ventas. Con objeto de procurar que los agentes de ventas utilicen su equipo de manera eficaz y práctica a hacer sus presentaciones los supervisores comprueban de manera ocasional el estado del equipo de ventas de cada agente, y observan como lo utilizan.
17. Comunicaciones entre la gerencia y los hombres. El supervisor es la clave del sistema de comunicación a través del cual la gerencia transmite las orientaciones introduce nuevos productos, cambios, los programas a desarrollar en la organización de ventas.
18. Fijación de objetivos para los agentes. Si se requiere que el trabajo de ventas sea eficaz, debe orientarse la labor de los agentes hacia determinados



objetivos y metas, expresados en términos de pesos, unidades, ganancias netas, y gastos y actividades realizadas.

### **2.3.5.1 ORGANIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN**

Para que una supervisión de agentes sea verdaderamente eficaz, debe empezar por altos mandos de la empresa, desde el presidente y gerente general de ventas, pasar por los gerentes regionales, de división, de distrito y de sucursal, hasta las supervisiones individuales. Muchas organizaciones, el presidente y el gerente general de ventas emplean gran parte de su tiempo en conferencias y sobre el terreno de trabajo estimulan y supervisan la labor de los agentes que integran su organización vendedora.

Los supervisores sobre el terreno suelen recibir los nombre de “instructores de ventas”, “supervisores de ruta”, “entrenadores sobre el terreno”, “gerentes de equipo” y “agentes veteranos”, títulos que en general indican la naturaleza de sus responsabilidades . Hay muchas compañías en las que los supervisores no venden personalmente, sino que pasan el día entero estimulando y dirigiendo a los agentes confiados a su dirección. Por lo general perciben un salario fijo más los gastos que suponga su trabajo en algunas compañías reciben un porcentaje de las ventas efectuadas por los agentes a ellos confiados.

### **2.3.5.2 PREPARACIÓN DE LA SUPERVISIÓN**

Para que una supervisión sea eficiente y produzca los resultados apetecidos, debe prepararse a conciencia por el supervisor de manera anticipada. Se ahorrara mucho tiempo, se evitara numerosos errores y entorpecimientos en la supervisión, si los supervisores adoptan las siguientes medidas practicas y operantes a fin de estar listos para ejercer su actividad en el territorio de la gente: establecer los objetivos o normas de producción, conseguir los datos concretar cuales hombres serán objetos de la supervisión establecer una distribución de tiempo y una fecha y preparar a los agentes para la supervisión.

4. Volumen de ventas. Hay muchos supervisores que juzgan a los agentes solo por el volumen de ventas que son capaces de producir expresado en unidades o en pesos. Aunque esta es la forma mas sencilla y procedente para juzgar el rendimiento de un agente, con frecuencia resulta que su valor indicativo de la buena o mala calidad del vendedor es deficiente.
5. Utilidad bruta. La ganancia bruta de las ventas constituye una norma importante para juzgar el rendimiento del agente. El individuo que vende los artículos que dejan una gran utilidad bruta, puede ser mejor agente que el que

solo se conforma con vender productos baratos. Son un factor esencial para una buena supervisión, los datos de la ganancia bruta de cada mercancía vendida y del provecho que deja a cada agente.

6. Gastos de ventas. La capacidad de vender artículos con gran índice de ganancia bruta constituye un factor importante para valorar el rendimiento del agente, en último análisis lo que en verdad indican de una manera taxativa la potencia productiva de la gente es la ganancia neta de sus operaciones.

### **2.3.5.3 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA SUPERVISIÓN**

Al examinar los informes y comunicaciones del agente, y al observar como opera sobre el terreno, así como valorar sus meritos personales por medio de pruebas y calificaciones, el supervisor puede determinar el grado de necesidad de supervisión que experimenta el individuo en cuestión. Una vez conocida esta necesidad, el supervisor procede a utilizar sus iniciativas y sus orientaciones para remediar los defectos del agente.

Al observar como trabaja sobre el terreno, puede descubrir que carece de conocimientos suficientes sobre el producto que no comprende las necesidades de los clientes y que se le hace difícil cerrar las ventas. Al advertir estos defectos y fallas, el supervisor determina cuales serán los métodos más eficaces para llevar acabo la supervisión. Puede ser necesaria una conferencia entre el supervisor y el gerente de sucursales o el ejecutivo sobre el terreno para determinar las dificultades con que tropieza el agente de ventas en su trabajo y acordar cuales son los mejores sistemas para corregir sus defectos.

### **2.3.5.4 PREPARACIÓN DE LA GENTE PARA SER SUPERVISADA**

El supervisor debe preparar al agente de ventas para la supervisión, haciendo que se sienta a gusto y exponiéndole la necesidad de ser sometido a supervisión con todos sus detalles, hablándole de los informes sobre las visitas de ventas que realice, sobre la cuenta que de ellas lleva sobre el trabajo que supone la supervisión sobre el terreno y la calificación de los meritos del agente y explicándole el método de supervisión que se pondrá en juego con el. El agente de ventas que va a someterse a la supervisión deberá exponer, por petición del supervisor las sugerencias e ideas que se le ocurran para la solución de sus dificultades.

### **2.3.5.5 MÉTODOS DE SUPERVISIÓN**

Hay en general dos métodos fundamentales para supervisar a los agentes de ventas: sobre el terreno y en pleno desarrollo de su actividad, y en las oficinas de la empresa, y estos dos tipos de supervisión pueden desarrollarse al mismo tiempo a fondo de supervisión. El método que debe ser usado depende de la naturaleza del trabajo de ventas, del carácter del producto, de la experiencia de los agentes y de la índole del territorio o zona de operaciones comerciales.

#### **2.3.5.5.1 SUPERVISIÓN SOBRE EL TERRENO**

Con frecuencia se asignan a los gerentes de sucursal y de distrito como supervisores sobre el terreno para que ayuden en sus funciones cuando el número de agentes de ventas que dependen de las oficinas de la sucursal es demasiado grande para poder ser supervisado de manera eficaz por el gerente.

### **2.3.5.6 CONTROL ADECUADO DE LAS VENTAS**

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Los elementos del control son:

- d) La necesidad de planes previamente elaborados que respondan a metas y a objetivos precisos a través de los cuales pueda medirse, si las actividades realizadas se adecuan a los planes para controlarla desde su origen.
- e) Un estándar o nivel determinado en función de los planes trazados y los objetivos deseados.
- f) El control de la actividad o dinámica de la empresa.

Una vez delineados los principales elementos que dan forma a la definición, destacamos el factor dinámico por el que se llega al concepto del control, administrativo el cual se integra por la serie de técnicas de medición empleadas en la evaluación de resultados que sirven de base a su finalidad es decir, a la elaboración de política empresariales.

Se sirve de la información precedente de una observación apreciativa del funcionamiento sistemático, relativo a los procedimientos e instrucciones que se dicten. De esta manera localiza los errores o las fallas funcionales, para corregirlos en función de los objetivos; con la consecuente modificación que se haga necesaria en la formulación de planes y programas de producción y venta.

El ejercicio del control administrativo está a cargo de los individuos que disponen del poder de decisión, en relación directa con la estratificación o conformación de los grupos empresariales.

### **2.3.6 MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Un motivo es un impulso, necesidad o emoción interior que empuja o incita al individuo a la acción. Los términos constructivo y positivo son importantes para que usted pueda motivar a un individuo a comportarse como quiere. Aunque el término motivación es de reciente aparición en la literatura de la dirección de venta, las acciones que realizan los jefes de venta, aun desligados de los principios de la motivación, son motivadoras y muy especializadas en el manejo de sus individuos.

Un jefe de ventas, para motivar a sus vendedores, debe realizar las siguientes acciones:

- Saber y comprender los objetivos del distrito de la empresa
- Relacionar el trabajo del vendedor con los objetivos a través de la descripción y análisis del trabajo
- Tener respeto a la personalidad humano y a la individualidad de cada persona
- Buscar más allá de la comprensión de las fuerzas que los forman y los impulsos que los empujan.

Una persona que se encuentra bien motivada es segura en los siguientes aspectos:

- Seguridad en su trabajo
- Ascenso personal
- Reconocimiento

### **2.3.6.1 MOTIVACIÓN HUMANA**

En psicología, la motivación es la dinámica interior del hombre, motor interno que lo impulsa, la brújula que lo orienta en determinada dirección y que lo hace actuar de determinada manera.

La motivación encuentra condicionamiento en el interior del individuo como en el exterior, en aquellas circunstancias que puedan gratificar sus anhelos.

Se afirma que la motivación es encontrar un significado o sentido a lo que se hace o a lo que se le piden que se haga, es un hecho considerar que ninguna persona extraña nos pueda imponer un sentido vital. En otras palabras la motivación es el control interno de las personas, y depende del mundo.

La motivación tiene gran importancia en este estudio, para un vendedor profesional deberá ser descubrimiento constante de las necesidades que la gente tiene y la resolución de los problemas a través del producto fuente de continuas motivaciones.

### **2.3.6.2 CICLO DE MOTIVACIÓN**

Con facilidad podemos aclarar las fases de un ciclo de motivación con la siguiente explicación:

- Anhelo
- Problema
- Solución

El ciclo se inicia con el anhelo, el cual implica una serie de problemas que conviene solucionar es decir, cuando una persona se siente motivada a buscar una solución a su problema. Una vez satisfecho su problema a través de la solución, nuestro ciclo se cierra para volver a iniciar se abre con otro anhelo.

El sistema de ventas es fácil de explicarlo con base en las fases de la motivación, si se trata de anhelo como “el deseo vehemente”: el esfuerzo consciente que hace el hombre para satisfacer sus necesidades. Podemos considerar que entre los anhelos que tiene el hombre están los siguientes.

Anhelos o necesidades biológicas. Cuando un hombre se esfuerza para alcanzar necesidades superiores una vez que ha satisfecho las necesidades o anhelos biológicos es más fácil que llegue a satisfacer necesidades o anhelos psicológicos. Las necesidades o anhelos biológicos son el calor, el hambre, el sexo, etc., son

aquellos anhelos instintivos, cuando los anhelos biológicos no se han satisfecho es decir, motivar para que las personas realicen cualquier trabajo.

Anhelo de la seguridad. El anhelo de sentirnos seguros en el trabajo, en nuestra situación económica con nuestra salud etc. Se manifiestan por la popularidad entre otros, de los seguros de vida y los seguros de trabajo.

Anhelo del afecto. Cuando el hombre ha satisfecho sus anhelos biológicos y sus anhelos de seguridad comenzara a anhelar afecto el cual se refleja en amar ser amado, abarca el deseo de tener una esposa, hijos, amigos, etc. todas aquellas personas a quienes dar afecto y recibirlo.

Anhelo del reconocimiento. Toda persona generalmente desea sentirse aprobada por la comunidad social en que vive, a la gente le gusta sentir reconocimiento. Por ser tan poderoso el anhelo, el hombre en ocasiones hace cosas increíbles, un hombre con el anhelo de comer hará cualquier cosa para satisfacerlo y comerá lo que sea de igual forma sucede con el anhelo de seguridad y con el de reconocimiento.

Anhelo de superación. Cuando un hombre ha satisfecho sus anhelos biológicos, de seguridad, de afecto y de reconocimiento, es cuando puede superarse, posiblemente este anhelo sea más fuerte que el que lo llevo a satisfacer sus anhelos primarios. El afecto se basa principalmente en la conducta sea positiva o negativa recompensas o castigos la gente repite una conducta cuando le promete atraer recompensas y beneficios evitan una conducta que provoque un castigo o perdidas.

### **2.3.6.3 MODELOS DE CONDUCTA**

Por medio de estos modelos de conducta podremos analizar muchos aspectos del ser humano, existen tres tipos de modelos el ambicioso, el social, y el seguro.

Modelo ambicioso. A estas personas les interesa el obtener las recompensas y evitar los castigos. El ambicioso aspira a tener reconocimiento social, a sentirse seguro se supera constantemente. Es capaz de sugerir decisiones rápidas y se defiende a capa y espada.

Modelo social. Se encuentra entre el ambicioso y el seguro, espera generalmente las recompensas y está dispuesto a correr riesgos para obtenerlas.

Modelo seguro. Refleja ante todo el esfuerzo por evitar castigos no corre riesgos, teme a los fracasos y a la opinión negativa. Para tomar decisiones es necesaria una gran cantidad de pruebas y evidencias, para estar seguro de que su decisión es acertada.

Estos modelos pretenden determinar el tipo de conducta mostrándonos algunas claves que pueden ayudar a identificar los diferentes modelos de personalidad que

se mencionaron. Se establece un modelo de conducta con la esperanza de que nuestro cliente actúe y reaccione como en estos modelos.

#### **2.3.6.4 ANHELOS Y BENEFICIOS**

La gente al comprar exige ciertos beneficios y es necesario considerar las características propias de un producto. Los beneficios varían de persona a persona y están sujetos al tiempo y al espacio. La conducta de todo individuo generalmente se manifiesta por la atracción de los beneficios, ganancias, placer, y recompensas y el rechazo de castigo, el dolor, las pérdidas, etc. Para el proceso de la venta es necesario presentar las dos caras de nuestro producto la positiva y la negativa.

En resumen, es importante presentar al cliente los beneficios y las desventajas de nuestro producto.

#### **2.3.6.5 RELACIONES HUMANAS**

Las relaciones humanas son la forma de conducirnos con nuestros semejantes, según la forma de actuar hay buenas o malas relaciones humanas.

Al demostrar nuestra actitud por medio de la conducta, las actividades a la vez reflejan la mentalidad, las ideas y el pensamiento de una persona, es decir, la forma como una persona entiende el concepto de la vida y el valor que les da a las personas, a las cosas y a los asuntos relacionados con ella.

En resumen podemos afirmar que no hay dos personas con los valores exactamente iguales, para toda relación humana bien dirigida es necesario saber cuáles son los principales valores que las personas poseen.

#### **2.3.6.6 INCENTIVOS FINANCIEROS**

La tendencia actual más significativa es el empleo de incentivos. Con los incentivos apropiados mientras más hacen sus principales vendedores por ellos más hacen por usted.

La dirección opera con tres programas de compensación básicos, sueldo, comisión o una combinación de ambos. La combinación provee una entrada fija con incentivos adicionales por comisiones, bonificaciones o participación en los beneficios. Aunque el empleado trabaje con sueldo puede ganar más si multiplica sus esfuerzos y trae más operaciones a la empresa. Cuando el trabajo se realiza casi exclusivamente con base en comisiones, mayor debe ser el factor de incentivación para recompensar a sus hombres.

En resumen los incentivos parecen dar mejores resultados cuando el éxito del vendedor esta solamente condicionado a su propio esfuerzo, deberán estar en relación con su habilidad y deseo de ganar dinero.

### **2.3.6.7 INCENTIVOS NO FINANCIEROS**

Es vital para usted conocer a fondo estos motivadores no financieros si desea crear un ambiente de trabajo sano que de cómo resultado vendedores productivos y felices.

Cuando un vendedor carece de iniciativa un medio de encarar su problema es fijarle cuotas. Los hombres trabajan mejor si lo hacen para alcanzar una meta y si la dirección observa mientras tratan de alcanzarla. Las cuotas deben ser fijadas sobre bases reales y muchos dirigentes actualmente permiten a sus vendedores participar en la fijación de las mismas.

Motivación a través del trabajo en equipo. El trabajo en equipo juega una parte polifacética en la motivación de los vendedores porque al hombre le gusta sentir que forma parte de un equipo ganador, le gusta saber que ha contribuido al éxito de la compañía.

Motivación mediante competencias. Algunos dirigentes de ventas creen firmemente en la eficacia de las competencias de ventas. Otros las consideran ineficaces porque piensan que estimulan al vendedor a ganar la competencia para luego volver a caer en la mediocridad.

Rol que desempeña la moral. La moral desempeña un rol importante en lo que se refiere a la motivación de los vendedores. Representa una parte importante dentro de lo que los hombres desean encontrar en su trabajo, además de dinero. Pero algunos, la moral significa “espíritu”, para otros es “confianza” o “celo”. Moral es una actitud. Es la actitud observada por un grupo que hace que las realizaciones de toda la organización sean más importantes que las realizaciones del individuo.

### **2.3.6.8 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE VENTAS**

Para muchos hombres de ventas la única función que conciben para su área es la vender, es decir, traer los pedidos a la empresa, muchos consideran que esta tarea está dividida en solo cuatro grandes pasos:

5. Visitar a los clientes
6. Convencerlos de que compren los productos o servicios de la empresa



7. Cerrar los contratos o pedidos de venta

8. Cuando es el caso, cobrar el importe de las facturas

Tanto la dirección como el personal de ventas (vendedores, representantes, y comerciales) tienen muchas funciones que realizar además de traer pedidos a la empresa. El propio acto de venta como cerrar el trato firmar el contrato y conseguir el pedido es el resultado de una serie de pasos y gestiones previas. El acto de venta (la compra por parte del cliente) no es una acción aislada ni siquiera la acción inicial sino solo un resultado.

Análisis de las funciones tradicionales de la dirección de venta. Las 17 grandes áreas en que se dividen las funciones tradicionales de la empresa se agrupan en 7 grandes grupos:

- Definición de objetivos: previsión de ventas y niveles de distribución.
- Planificación, ejecución y control: logro de los volúmenes de venta y organización de visitas y medición de resultados.
- Condiciones de venta: política de precios y condiciones comerciales.
- Reclutamiento y entrenamiento: reclutamiento y entrenamiento de personal de ventas y adiestramiento del segundo nivel ejecutivo.
- Compensación y motivación: motivación del personal de ventas y retribución de incentivos económicos del personal de ventas.
- Actividades de apoyo: promoción material de apoyo y servicios al cliente.
- Administración: verificación del cliente, cobranzas y despacho y entrega.

### **2.3.6.9 CONOCIMIENTO DEL MERCADO**

Dentro del conocimiento del mercado se encuentra la investigación cualitativa y cuantitativa. El investigador origina la información primaria con el propósito de abordar un problema específico. La información puede ser cualitativa o cuantitativa. La diferencia entre estas dos es casi paralela a la diferencia entre investigación exploratoria y decisiva.

Los procedimientos de la investigación cualitativa se clasifican en directos e indirectos, con base en que los entrevistados conozcan o no el fin de la investigación. Por consiguiente se tiene otra clasificación:

- Estrategia directa. Es el tipo de investigación cualitativa en la que los propósitos del proyecto se informan al entrevistado, dada la naturaleza de la entrevista.
- Estrategia indirecta. Es el tipo de investigación cualitativa donde los propósitos del proyecto se ocultan a los investigadores.

#### **2.3.6.10 ANÁLISIS DEL PROSPECTO**

Al planear un desarrollo del mercado es preciso estudiar las características personales de los individuos, familias, industrias y organizaciones comerciales que integran el mercado. Los motivos de compra que tienen los consumidores, sus hábitos costumbres, educación y nivel socioeconómico ejercen una influencia muy importante sobre las estrategias de publicidad y ventas que se van a adoptar así como en las practicas y los programas comerciales. Como las características de los consumidores pueden variar considerablemente entre los diversos mercados, es fundamental tener idea de los consumidores de cada zona para desarrollar eficientemente su mercado.

Hay tres tipos generales de consumidores en un mercado:

- d) Los individuos que constituyen el mercado de productos personales
- e) Las organizaciones comerciales e industriales que forman el mercado de equipos y suministros industriales
- f) Las instituciones, ósea el mercado institucional

Como los mercados nunca son estáticos, es fundamental estar realizando investigaciones constantes de las características del consumidor o de los establecimientos comerciales y de los negocios que integran un mercado. De esta manera, no se les escaparan a los comerciantes los cambios importantes que se generan con la edad, el sexo, la educación, las costumbres, los motivos de compra y las demandas de temporada de los clientes. La información sobre sus gustos y preferencias hace posible un planteamiento más inteligente del mercado, una mejor dirección de ventas, publicidad y promoción así como el perfeccionamiento del producto y del envase.

#### **2.3.6.11 ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

Hay ocasiones en que tomar las cosas como vienen no es precisamente el camino que conduce al éxito. Los programas de mercadotecnia de urgencia respaldos por

cantidades que suman millones, han logrado ganar posiciones para nuevos productos que alguna vez necesitaron años de esfuerzo para llegar a estos niveles.

Por lo general el departamento de ventas señala el máximo de longitud de la lista. El requisito principal es que sea de un largo suficiente para su amistad un programa aceptable del movimiento de cada artículo.

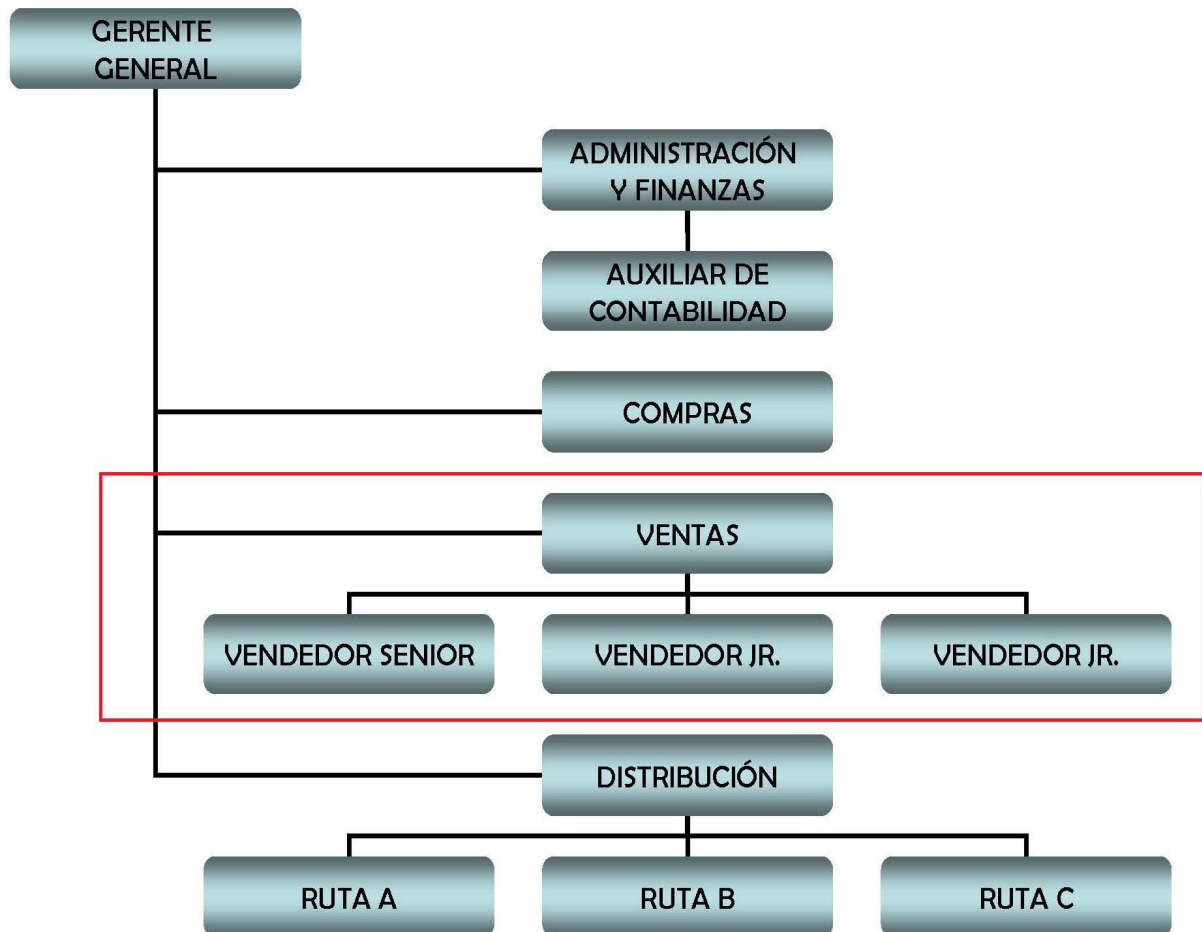
### **2.3.6.12 ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los gerentes de ventas deben contar con información verídica sobre la cantidad y calidad de los distintos tipos de intermediarios, de sus funciones y características de sus virtudes y defectos y de su capacidad para prestar servicio eficiente y ventajoso de distribución a la casa productora.

Al conocer el producto, las operaciones de los establecimientos comerciales al por menor acaso tenga que rectificar sus tradicionales canales de distribución. Al seleccionar los canales de distribución que convengan a su producto el industrial tiene que pensar en el calibre de la gerencia; en el alcance de calidad de los servicios comerciales en el costo de las operaciones líneas trabajadas, tácticas adoptadas, en cuanto a marcas, políticas extra, políticas de precios, localidad o área servida, equipo material y naturalmente la eficiencia de las funciones vendedoras de publicidad y de desarrollo de producto. Además las asociaciones de mayoristas y minoristas recogen datos sobre las operaciones de sus miembros y realizan estudios especiales sobre las tendencias del mercado, los cuales pueden ser analizados por los productores, para identificar a los fuertes y a los débiles de los distintos tipos de distribuidores.

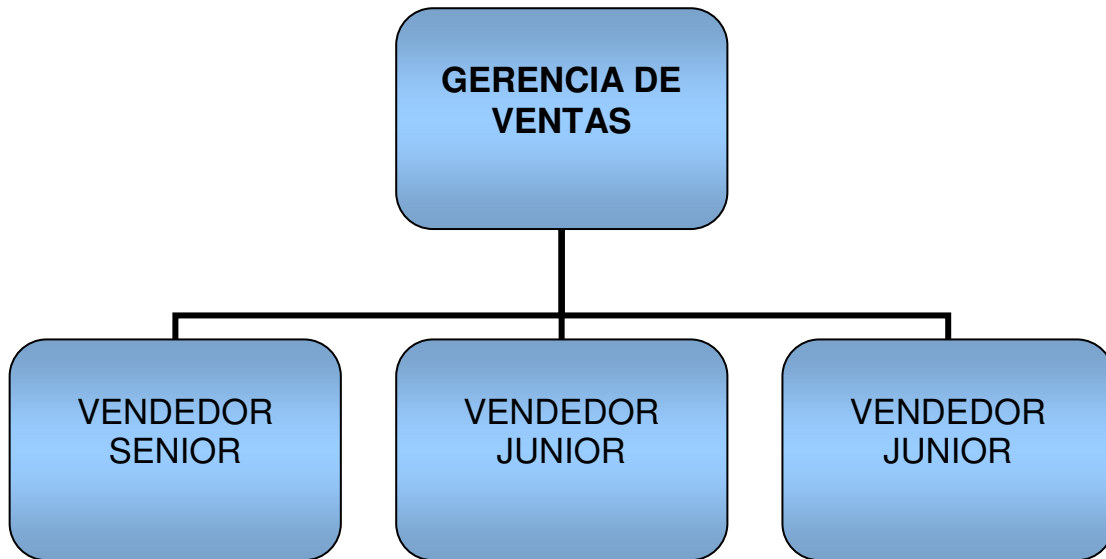
## 2.5 APLICACIÓN A LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V

En la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V, el departamento de ventas esta integrado como se ilustra a continuación:



Como se observa en el organigrama, el departamento de ventas esta integrado por el jefe de ventas y tres vendedores, los cuales son seleccionados y clasificados de acuerdo a su experiencia y desempeño en la empresa.

De acuerdo al organigrama actual de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V realizamos algunas modificaciones y nuestra propuesta es la siguiente<sup>44</sup>:



Como se observa el cambio radica en alto mando el cual se modificó de jefe de ventas a gerente de ventas. Con lo cual mejorará la organización, para plantear un nivel jerárquico y delimitar funciones.

#### **2.4.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Descripción de funciones de acuerdo a su nivel jerárquico:

##### **GERENTE DE VENTAS:**

Es la persona responsable de los vendedores senior y junior. Entre sus funciones básicas están:

- Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.
- Reclutamiento y selección del personal de ventas.
- Supervisión y control de las actividades de los vendedores.
- Designación de las rutas y territorios de venta.

---

<sup>44</sup> Cabe mencionar que la propuesta que se presenta a continuación sólo es del departamento de ventas, ya que posteriormente se menciona la reestructuración completa de la organización.

- Integración del equipo de trabajo.
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo.
- Elaboración de los informes de las actividades del equipo.
- Supervisión de las tareas administrativas: reportes, contratos, cobros, citas, etc.
- Determinación de objetivos propios.
- Atención de ferias y exposiciones y preparación de ofertas y presupuestos.

### **VENDEDOR:**

Es la persona responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este adquiera el producto.

Entre sus funciones básicas están:

- Consolidación de la cartera de clientes.
- Prospección y captación de nuevos clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cubrir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados (mensual).
- Elaboración de informes cualitativos que recojan los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos (verbales).
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan.
- Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.
- Concertación de visitas.
- Demostraciones y pruebas.
- Buscar su actualización constante.
- Seguimiento de la venta.

## 2.4.2 INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Una función más del gerente de ventas es la de reconocer las necesidades de personal en su departamento. Así como la supervisión de la integración del mismo al equipo de trabajo.

Para alcanzar los objetivos de venta establecidos, debe tener un perfil del vendedor bien definido. A continuación, presentamos el ejemplo del perfil propuesto por el equipo de trabajo.

PERFIL DEL VENDEDOR PARA SU SELECCIÓN		
ATRIBUTOS	IMPRECINDIBLES	CONVENIENTES
6. Presencia:		
- edad	Maduro	20 a 40 años
- estado civil	Estable	Casado
- aspecto	Pulcro/aseado	Jovial
7. Éxitos:		
- académicos	Formación media	Formación superior
- profesionales	Progreso en anteriores empresas	Con ascensos en empresas
-		
8. Inteligencia:		
- aptitudes especiales	Intuitivo Buen comunicador Por el trabajo	Capacidad de análisis
- intereses	Tres a cinco años de experiencia	Manejo de otro idioma Actividades sociales
- estabilidad		
9. Factores motivadores		
- económicos		
- posición social		
- crecimiento		
- reconocimiento		
10. Otros factores:		
- área geográfica	En la zona centro	
- movilidad geográfica		Deseable que tenga auto

## **2.5 COMITES DE VENTA EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

El tipo de comité que se propone para la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. es el comité ejecutivo de ventas. De acuerdo a su tipo de estructura organizacional. Este comité debe reunirse semanalmente para obtener óptimos resultados.

Este comité debe estar presidido por el gerente de ventas y los tres vendedores, algunos de los temas que se trataran son:

- Límites de crédito
- Problemas con los clientes
- Autorización de precios
- Descuentos
- Variación del presupuesto contra ventas reales
- Logística
- Problemáticas del mercado

### **2.5.1 COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

La comunicación es primordial para todos los niveles jerárquicos de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. Especialmente para el departamento de ventas, como se menciona en el punto anterior el comité de ventas forma parte de esta vía de comunicación.



## **2.6 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Los pasos a seguir para el diseño del mismo son:

- Valorar los objetivos de marketing y ventas de la empresa y el rendimiento actual del personal de ventas.
- Determinar los aspectos a recompensar (logros a conseguir, prioridades, y peso específico de cada uno) con el fin de canalizar los esfuerzos de los vendedores en la dirección deseada.
- Valorar las características personales de los vendedores y su grado de interés para recompensas alternativas.
- Determinar la combinación de recompensas más atractivas y duraderas, y definir los tipos apropiados de incentivos financieros y no financieros.
- Hay que comunicar al personal de ventas el programa de motivación, es decir que hay que comunicar vendiendo el programa de motivación.

### **2.6.1 INCENTIVOS MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Algunos de los incentivos monetarios que se otorgan a los empleados de la empresa son:

- Bonos extra a su sueldo y comisiones
- Comisiones a los NO vendedores, esto es principalmente a los integrantes del departamento de distribución, quienes al entregar el pedido al cliente lograren levantar otro pedido, se les entrega su comisión por la venta.
- Por lo menos 1 vez al año todos lo trabajadores y el gerente general se van de vacaciones a alguna playa o lugar de la república.

## **2.6.2 INCENTIVOS NO MONETARIOS EN LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**

Algunas formas de incentivación no monetarias son:

- Comidas entre empleados o con sus familias.
- Verbal de parte de los altos niveles.
- Bailes que se organizan en la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PARA LA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

#### **3.1 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

##### **3.1.1 PRINCIPIO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA<sup>45</sup>**

Una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado como se logrará un objetivo individual de mercadotecnia describe así mismo el método para alcanzarlo. A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mesurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirán con los objetivos cuantificables.

A continuación se mencionan los diferentes tipos de estrategias:

2. Estrategias regionales y locales: muchas veces los directores nacionales regionales y locales de mercadotecnia no tienen en cuenta esta categoría de estrategia mercadológica. Es una estrategia que les ayuda a determinar si habrá un plan nacional básico de mercadotecnia o una combinación de planes nacionales, regionales y locales.

Tener una combinación de planes exige un trabajo arduo pero suele valer la pena. Esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado o el área de audiencia de televisión e incluso las del área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específicos. Si su empresa es detallista quizá cuente con programa nacional de mercadotecnia como un punto de referencia general, con planes especiales para las áreas designadas de mercado y con programas específicos, locales para cada tienda. Sin embargo para garantizar mejor el éxito hará hincapié en la mercadotecnia y en las inversiones designadas a los mercados que hayan mostrado potencial de crecimiento a un ritmo mucho mayor cuando se le aplican programas de mercadotecnia locales y específicos. Esos programas a menudeo tienen sus propios planes, con objetivos y estrategias específicos de mercadotecnia.

2. Estrategias de estacionalidad: han de adoptarse estrategias de publicidad sobre cuando hacer publicidad o promover el producto o tienda. Entonces se torna muy importante la parte de la sección de ventas correspondiente a la estacionalidad en la evaluación del negocio varias cuestiones cobran importancia, la primera es si hay épocas del año cuando la categoría del producto en general tiene mucho mayor éxito que su compañía, si es así, ¿a qué se debe? , puede hacer algo para incrementar las ventas durante el periodo en el que los clientes de la categoría de su producto lo adquieren espontáneamente en mayores volúmenes.

---

<sup>45</sup> Roman G. Hiebing Jr., Scott W. Cooper. "CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA". Editorial Mc Graw Hill. México 1992. primera edición. Pp 94, 95.

La segunda cuestión consiste en decidir si va a hacer publicidad y promoción durante todo el año, en los periodos de mayor venta y en los de menor venta. Si su presupuesto es reducido le recomendamos concentrarse exclusivamente en las épocas del año en que las ventas alcanzan su nivel máximo e intentar lograr el mayor número posible de compras durante ese periodo. Con frecuencia, las compañías al detalle utilizan estrategias de promoción en la tienda como en los cupones de reembolso durante los mejores periodos de venta para hacer que el cliente vuelva durante los periodos de poca afluencia, de ese modo se sirven de los meses de grandes volúmenes de venta para promover los meses de poca venta.

Por último es preciso decidir si se va a hacer publicidad y promoción antes de los periodos de mayor venta, durante ellos y entre ellos por ejemplo, para el comercio al por menor las temporadas de pascua son periodos de muchas compras, debe tomarse la decisión estratégica si se va a hacer publicidad antes que la competencia, durante toda la estación de venta o solo en las semanas de mayor venta. Suele recomendarse hacerlo antes que empiece la estación. Habrá entonces menos publicidad por parte de los competidores y es posible crear el conocimiento del producto antes de iniciarse en el periodo fuerte de compras. Otra estrategia, igualmente eficaz consiste en concentrar la publicidad durante las semanas más importantes del periodo de compras de estación de ese modo, el anunciante dominará un periodo decisivo de la venta y será visible en los momentos más oportunos.

3. Estrategias competitivas: a menudo se requiere una estrategia competitiva. La evaluación del negocio puede revelar que un solo competidor es casi totalmente responsable de que la compañía haya perdido participación en el mercado o bien que una compañía o grupo de competidores lo hayan desplazado de su nicho en el mercado. De ser así, tendrá que desarrollar una estrategia competitiva en su plan de mercadotecnia.

Las estrategias competitivas dependen siempre de la situación, algunas veces tratan de ser anti-categorías: procuran demostrar que la compañía es mejor que el resto de los competidores en la categoría, para conseguir esto, una compañía normalmente busca un problema común de los consumidores con la industria (por ejemplo, falta de servicio al cliente en el comercio al por menor), prueba que se trata de un problema propio de la industria y luego procura crearse una imagen que la distinga de la competencia y la presente como una empresa mejor en esa área de interés. Algunas veces, las estrategias competitivas se centran en un competidor o grupo de competidores específicos tal vez necesite usted restablecer el dominio de los atributos de su producto frente a un competidor en particular. Otra posibilidad es que un competidor haya tenido más éxito al crear una imagen de estilo de vida en armonía con el gran consumidor de la categoría. En ambos casos convendrían desarrollar estrategias competitivas que requieren publicidad de comparación o bien una publicidad que ataca las afirmaciones de la competencia. También podría adoptar una táctica competitiva consistente en hacer publicidad en el mismo horario y medios que utilizan los competidores. Otra opción consiste en tratar de dominar

un medio que utiliza mucho un gran usuario en la categoría de su industria o bien que tal vez no utiliza en absoluto.

Otra situación frecuente de competencia se presenta cuando un competidor fuerte comienza hacer negocio en el área comercial de su compañía o en un mercado dominado antes por ella. Diseñamos una estrategia competitiva para un cliente detallista, cuando un competidor agresivo y conocido a nivel nacional anuncio que iba a incursionar en importantes mercados de nuestro cliente. La estrategia competitiva se centro en aprovechar el hecho de que este último ya estaba bien establecido en el mercado, no así el nuevo competidor. Para realizarla, nuestro cliente vendió sus productos a mitad de precio dos meses antes que el competidor de inauguradas sus tiendas. Con ello se deseaba que los clientes comprasen antes de la grandiosa inauguración de los establecimientos del rival. En la semana en que debía celebrarse ese acontecimiento, enviamos por correo un folleto promocional a los consumidores que vivían en una zona comercial de 5millas alrededor de la tienda del competidor continuamos una intensa promoción al inaugurarse la tienda del competidor y además subimos también nuestra gran inauguración a celebrar la apertura de la tienda de la cadena de nuestro cliente. Gracias a este plan competitivo realizado en la tienda de nuestro cliente, estas estuvieron concurridas en un 40% durante el periodo promocional y mantuvieron su participación a largo plazo.

4. Estrategias del mercado meta: la sección destinada al mercado meta describe una forma pormenorizada el mercado primario y el secundario. En seguida se debe explicar el hincapié que hará en los diversos mercados meta y como realizará la comercialización en ellos por ejemplo, tal vez decida concentrarse en el gran usuario por medio de un proceso específico de su línea que ha sido atractivo para los grandes usuarios. Una segunda opción consiste en introducir cambios en la tienda que sean atractivos para esos consumidores. Pueden dirigirse a un mercado secundario solo a través de incentivos en la tienda o, bien, aplicando técnicas promocionales en el punto de compra y reservar todos los gastos destinados a los medios masivos para el mercado primario, una tercera opción es que la compañía haya revisado recientemente el mercado primario para incluir al gran usuario que posiblemente adquiriría el producto de ella solo como segunda opción. Una estrategia de mercado meta a de reflejar este cambio en la descripción del mismo. Esta estrategia, que busca concentrarse fundamentalmente en los grandes usuarios en todas las decisiones concernientes a la mezcla en mercadotecnia, afecta a todas las estrategias subsecuentes y a todos los planes individuales relativos a las herramientas de la mezcla.
5. Estrategias de producto: también hay que adoptar decisiones estratégicas en lo tocante al producto. Si son bajos los índices de repetición de comprar en el producto y si el producto de la compañía no presenta atributos muy buenos, habrá que decidir cómo mejorarlo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia. Otra área que ha de tenerse en cuenta es ampliar los usos alternativos del producto. Se trata de una estrategia viable cuando se tiene un producto maduro, con una base estática o limitada de clientes. Debe iniciarse el desarrollo de nuevos productos o

de extensiones de la línea actual, si son necesarios para realizar los objetivos, si está usted desarrollando nuevos productos, necesita diseñar una estrategia adecuada. Describa en términos generales el tipo de producto que creará, señalando sus características y atributos. También habrá de elaborar un programa tendiente a crear una marca o nombre del producto, conviene desarrollar una estrategia que indique si, en el plan de mercadotecnia va a dar especial importancia a las categorías marcas más débiles o marcas más fuertes del producto. Es muy adecuado vender y poner de relieve los productos, marcas que ofrezcan el mayor potencial cuando todavía hay posibilidad de crecimientos. Esta estrategia sirve así mismo para traer usuarios por medio de las fuerzas de un producto o tienda y luego vender en forma cruzada las categorías más débiles mediante promociones o descuentos.

Por último, encontrar formas más eficientes de elaborar el producto también podría ser una estrategia viable para asegurar mejor la consecución de un objetivo de mercadotecnia previamente formulado con tal que la mayor eficiencia le permita a usted conseguir una ventaja de precio. Además podría darle márgenes más altos de utilidad, que contribuyen a mejorar la rentabilidad o que pueden invertirse para realizar programas más eficaces de mercadotecnia.

6. Estrategias de empaque: si va a establecer un plan de empaque más adelante en plan de mercadotecnia, establezca una orientación general al respecto. Un problema señalado en los resúmenes sobre problemas y oportunidades podría revelar que el empaque de la compañía dificulta el uso del producto. Por tanto, con un cambio en el empaque podría tal vez lograrse mejor el objetivo de incrementar la repetición de uso y de consumo entre el público.
7. Estrategias de precios: también hay que examinar las estrategias de precios. Un punto que debe considerarse es decidir si se usarán precios altos o bajos en relación con la competencia o si simplemente se igualarán los precios de ella y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre el servicio o los atributos superiores del producto. ¿Mantendrá los márgenes con estrategias de precios altos o bien aceptará márgenes más pequeños de utilidad y precios más bajos para favorecer la prueba del producto? También especifique si sus precios serán uniformes a nivel nacional o si variarán de mercado en mercado, de tienda en tienda o de cliente en cliente. Por último si va a utilizar los precios para comunicar mejor el posicionamiento, aclare su intención en esa sección. Algunas compañías adoptan una estrategia de precios altos para conseguir un posicionamiento superior en relación a la competencia.
8. Estrategias de distribución del producto/penetración o cobertura: las decisiones estratégicas que han de tomarse en esta área son diferentes en las empresas de productos empacados y en las que venden a otras empresas, por una parte, y en las compañías detallistas y de servicios, por la otra. Tanto las empresas de productos empacados como las que venden a otras empresas deben decidir en cuáles regiones del país van a concentrar sus esfuerzos de distribución. También

deben escoger el tipo de tienda o establecimiento que manejará su producto y la cobertura deseada del mercado entre la categoría de canales seleccionados.

Los detallistas y las empresas de servicio han de decidir estratégicamente si es posible lograr los objetivos de mercadotecnia a través de las tiendas actuales si hay que incluir otras en los mercados sin canibalizar el resto de ellas o si hay que inaugurar más tiendas abriendo nuevos mercados. Si las ventas por tienda no han sido maximizadas en los mercados de escasa penetración, una manera de generar ventas consiste en inaugurar más tiendas en los mercados actuales. Esto permite aprovechar mejor el presupuesto destinado a la publicidad. Pero si en las ventas han sido maximizadas en los mercados actuales y si estos han sido totalmente penetrados al grado que la introducción de más tiendas y productos podría reducir las ventas, entonces una estrategia realista consistiría en abarcar otros mercados. En resumen el potencial de penetración de los mercados actuales y de otros nuevos a de analizarse y determinarse con un criterio estratégico.

### **3.1.1.1 VENTA PERSONAL/ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN**

Es necesario decidir si la organización incorporará un programa estructurado de venta personal en su plan de mercadotecnia. Si su empresa es detallista señálese si su plan de venta incluirá razones específicas (por ejemplo, diseñe una razón de ventas de compradores y no compradores, basándose en la experiencia anterior y en las expectativas futuras).

Igual que los detallistas, los fabricantes necesitan decidir si van a establecer razones específicas de ventas, de ser así, una afirmación como “establezca las razones específicas de ventas (número de posibles compradores que se convierten en clientes) para vigilar los resultados de la fuerza de ventas” debería incluirse también como una estrategia en esta sección.

Finalmente, en caso de ser necesario, esta sección debería contener una estrategia para evaluar el desempeño del departamento de mercadotecnia. Un ejemplo de ello sería crear un enlace de mercadotecnia entre el departamento de compras y el de mercadotecnia para cerciorarse de que el producto se compra y está disponible para las promociones de mercadotecnia.

### **3.1.1.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN<sup>46</sup>**

Las promociones han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. Las estrategias de promoción en esta sección del plan indicarán las áreas que tendrán

---

<sup>46</sup> Roman G. Hiebing Jr., Scott W. Cooper. “CÓMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA”. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. primera edición. Pp 96-99

gran importancia en el plan promocional más adelante dentro del plan general de mercadotecnia. Así, un detallista quizá tenga el objetivo de aumentar el 10% el número de unidades por transacción en el mercado meta durante los últimos 12 meses. Una estrategia de mercadotecnia con la cual puede lograrse esto sería estimular las compras múltiples mediante incentivos promocionales. Después de esto se explicaría más ampliamente en la sección del plan de mercadotecnia destinada a la promoción, pero se habrá establecido desde el principio que los incrementos dobles por transacción provendrán de los incentivos promocionales otorgados a las compras múltiples.

### **3.1.1.3 ESTRATEGIAS RELATIVAS AL MENSAJE PUBLICITARIO**

El director de mercadotecnia necesita escoger un enfoque global a la publicidad y a la comunicación. Es importante señalar desde el principio en la sección dedicada a la estrategia de mercadotecnia como va a emplear la publicidad para cumplir los objetivos de mercadotecnia. ¿Va a efectuar una publicidad de imagen y de generación de ventas a largo plazo o bien su publicidad promueve las ventas a corto plazo mediante un enfoque promocional más decidido? ¿Planea modificar el mensaje por región? Tal vez cuenta con un programa de publicidad a nivel nacional y un programa de mercado por mercado.

### **3.1.1.4 ESTRATEGIAS DE GASTOS**

Las estrategias de gastos especifican como se invertirá el presupuesto de mercadotecnia. Para cumplir con los objetivos de ventas, debe decidirse si conviene incrementar las ventas de las marcas, regiones o tiendas más débiles del país o bien si conviene atraer más clientes hacia las marcas o tiendas más fuertes.

Para tomar tales decisiones, hay que determinar antes los niveles de gastos por marca, tienda o región del país. En la generalidad de los casos no es posible mejorar las ventas de una marca débil sin acrecentar el presupuesto destinado a ella. Sabemos que una manera de aumentar las ventas a corto plazo consiste en hacer hincapié en las fuerzas de una empresa. Sin embargo, llega el momento en que no es posible esperar un crecimiento ulterior de las marcas, tienda o mercados fuertes. El éxito a largo plazo exige consolidar las marcas, tiendas y territorios más débiles de ventas, y para ello hace falta la inversión.

También hay que estudiar los gastos globales. ¿Planea su compañía designar un porcentaje de ventas a la mercadotecnia y a la publicidad semejante al de los años anteriores? O bien, en vista de las nuevas y agresivas proyecciones de ventas y de objetivos de mercadotecnia, ¿es necesario incrementar la inversión de publicidad y mercadotecnia?



### **3.1.1.5 ESTRATEGIAS RELATIVAS A LOS MEDIOS PUBLICITARIOS**

Las estrategias que se presentan en esta sección han de ser compatibles con la orientación establecida en las estrategias referentes al producto, a la competencia y a los gastos de mercadotecnia. La meta fundamental al diseñar una estrategia general de medios es ofrecer una directriz al futuro plan de medios, escogiendo al mismo tiempo un enfoque geográfico y de gastos en medios. Puede optar por una estrategia de gastos en diversos medios por mercado o bien destinar una mayor inversión a los mercados que ofrezcan mejor potencial. También puede invertir en nuevos mercados para crear conocimiento del producto y generar pruebas del mismo. Otra posibilidad consiste en introducir exclusivamente un plan de medios a nivel nacional o bien optar por un plan de este tipo y otro de medios locales para apoyar una estrategia dual de orientación nacional y local.

### **3.1.1.6 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Hace falta una estrategia que fije las pautas de lo que se hará desde el punto de vista de la comercialización. Esto se explica, por ejemplo, a los anuncios en la tienda y a las exhibiciones en el punto de venta destinada a los detallistas, a las exhibiciones en el punto de vista y al empaque en el caso de las empresas de productos empacados, a los medios de presentación personal de ventas como folletos y boletines o catálogos para las empresas que venden a otras empresas y a los eventos especiales que se organizan en estas tres categorías de compañía.

Una oportunidad señalada en la sección de problemas y oportunidades podría indicar que el 80% de las decisiones de compra se realizan en la tienda. Así pues, la estrategia de mercadotecnia en tal situación podría consistir en utilizar ampliamente la comercialización en el punto de compra para influir sobre la toma de decisiones en la tienda.

### **3.1.1.7 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD NO PAGADA (PUBLICITY)**

Conviene que decida si la publicidad no pagada formará parte de su plan de mercadotecnia. En caso de que sí vaya a formar parte de él, su esfuerzo en este aspecto ha de canalizarse desde el principio en el plan. Dispondrá entonces de una orientación global cuando llegue el momento de desarrollar un plan específico de publicidad no pagada en el capítulo sobre herramientas de la mezcla de mercadotecnia.

Por ejemplo, podría estudiar la conveniencia de completar con este tipo de publicidad su programa global de publicidad y promoción. Una segunda opción sería servirse de copatrocinadores de los eventos promocionales para generar publicidad no pagada.

Una tercera opción consistiría en realizar un plan exhaustivo para aprovechar las oportunidades de publicidad no pagada que tiene su compañía en un medio particular.

### **3.1.1.8 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA**

Si planea realizar una investigación primaria, este es el momento de establecer una estrategia. Quizá escoja una estrategia para resolver un problema en particular que le ayude a generar las ventas y a cumplir con un objetivo de mercadotecnia. También puede optar por un estudio permanente de detección del conocimiento, aptitud y comportamiento, trabajo que le ayudará a preparar el plan del año siguiente y que constituirá un excelente punto de referencia para evaluar los resultados de los planes actuales y futuros.

### **3.1.1.9 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN MERCADOTECNIA**

El cambio es importante para generar la primera y segundas pruebas del producto de una compañía. Es imprescindible contar con un programa ordenado para introducirlo. En la generalidad de las organizaciones de lucro, se advierte la necesidad de ampliar o refinar constantemente las ofertas y comercialización de los productos, con el propósito de incrementar siempre las ventas.

Ello puede lograrse con un programa planeado y ordenado de desarrollo y de investigación o pruebas.

La investigación y desarrollo de mercadotecnia es la verdadera sabia que perpetúa el éxito de la empresa. Se requiere mucho trabajo, planeación y perseverancia para probar y obtener resultados procesables, pero siempre vale la pena hacerlo: de ese modo siempre la compañía está a la vanguardia de la competencia y no comete errores costosos. Las pruebas ayudan a desarrollar un producto nuevo o a iniciar una nueva actividad de mercadotecnia, mejoran ambas cosas, aportan evidencia sobre la eficacia del programa y contribuyen a eliminar las ideas que no van a funcionar, antes de efectuar cuantiosas inversiones.

Una vez que adopte alguna modalidad de la investigación y desarrollo de mercadotecnia, esta sección debería emplearse para definir lo que se probará: nuevos productos, servicios, programas de comercialización, escaparates de tiendas, empaque, estrategias de medios, mensajes publicitarios, precios y promociones. Después realice cada programa de prueba en la respectiva sección destinada a los objetivos de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia y a las estrategias en el plan de mercadotecnia

### 3.1.2 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS

#### 3.1.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADO META: SECTOR PYME

Objetivo:

- Incursionar en el sector PYME estableciéndolo como un mercado secundario dentro de la cartera de clientes de DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.
- Enfatizar en los productos de bajo precio que maneja DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., dentro de los cuales se encuentra la tinta Saphira.

Mecánica:

- Cuando el agente de ventas tenga contacto con los prospectos mostrará la gama de productos que maneja la empresa, enfatizando en la tinta Saphira.
- El agente de ventas deberá realizar continuamente trabajo de campo en las zonas de mayor concentración de negocios PYME. De esta forma habrá un incremento constante de la cartera de clientes.

Una de las herramientas que se le proporcionará al agente de ventas para el trabajo de campo es el catálogo de productos el cual puede ser observado en el **anexo 2**.

A continuación se presenta el formato con el que el agente de ventas recopilará la información de los prospectos que contacte en la prospección del trabajo de campo, esto es antes de vaciarlo en la base de datos.



Fecha:    /    /

FOLIO:

Nombre del agente de ventas:

\_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

e-mail y/o página

Web: \_\_\_\_\_

Encargado o responsable: \_\_\_\_\_

Productos que

consume: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de encargado o responsable

Período:

La prospectación se realizará la primera semana de los meses de febrero, abril, julio y septiembre. Durante esa semana de actividad los días lunes, martes, miércoles y jueves serán utilizados por el agente de ventas para trabajo de campo y los días viernes servirán para recabar toda la información conseguida en una base de datos entregando un reporte al gerente de ventas.

### CALENDARIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO META: SECTOR PYME

	FEBRERO							ABRIL							JULIO							SEPTIEMBRE						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
TRABAJO DE CAMPO	■	■	■	■				■	■	■	■				■	■	■	■				■	■	■	■			
BASE DE DATOS					■							■							■							■		

### 3.1.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. EN EL SECTOR PYME

Objetivo:

- Posicionar en la mente del sector PYME que los productos que comercializa la empresa DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., son de alta calidad; aunado a esto les brinda un excelente servicio.

Mecánica:

- El agente de ventas será el responsable de brindar esta imagen a los prospectos. Siempre que se presente a una entrevista o una cita debe conducirse bajo los valores que rigen a la empresa.

### 3.1.2.3 ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

Objetivo:

- Detectar las necesidades de la empresa PYME y buscar su satisfacción.

Mecánica:

- El agente de ventas buscará el contacto personal con los prospectos, para detectar sus diferentes necesidades. Utilizando diferentes medios como: asistencia a exposiciones, ferias y convenciones.
- El agente de ventas visitará diferentes empresas del sector prospectando nuevos clientes, con la finalidad de aumentar su cartera.
- El agente de ventas buscará un contacto continuo con las empresas prospectadas y mantendrá una relación cordial y constante.
- La compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. organizará un desayuno invitando a sus nuevos prospectos. En el cual se dará a conocer como empresa y a su vez mostrará los beneficios de la tinta Saphira (niño problema).
- Cuando el agente de ventas realice citas con sus nuevos prospectos además de ofrecer la gama de productos con los que cuenta DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., buscará el desplazamiento de la tinta Saphira.

Período:

El programa que se establece para la asistencia a las exposiciones que están enfocadas al target que buscamos impactar son las siguientes:

- AMPPRO LA EXPO DE LOS PROMOCIONALES: Del 3 al 5 de marzo del 2010, WTC MÉXICO
- EXPOPUBLICITAS 2010: Del 26 al 28 de mayo del 2010, CENTRO BANAMEX
- EXPO PACK 2010: Del 22 al 25 de junio del 2010, CENTRO BANAMEX
- PUBLISHOP: Del 18 al 20 de agosto del 2010, WTC MÉXICO

- FESPA MÉXICO: Del 26 al 28 de agosto del 2010, CENTRO BANAMEX
- SEMANA NACIONAL PYME 2010: Del 1 al 5 de noviembre 2010, CENTRO BANAMEX

La asistencia a las exposiciones será con la idea de que el agente de ventas o la persona responsable de la prospectación acudan a los espacios que estén enfocados a las artes gráficas. Esta actividad solo generará el costo del registro de los agentes de ventas.

El desayuno se realizará dentro del último viernes de abril y octubre. El desayuno del mes de abril será con motivo de conmemorar el aniversario de la compañía y en la cual se mostrará y comentará acerca de la gama de productos que se manejan, el cual se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la compañía. En este evento serán invitados prospectos activos y nuevos.

El desayuno correspondiente al mes de octubre será con la finalidad de tener un acercamiento de confianza con nuestros clientes, en el cual se platicará sobre los comentarios que tengan ellos acerca del servicio y la atención que se les está proporcionando. En este evento serán invitados exclusivamente todos los prospectos nuevos (PYME).

## CALENDARIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AMPPRO												
EXPO PUBLICITAS												
EXPO PACK												
PUBLISHOP												
FESPA MÉXICO												
SEMANA NACIONAL PYME												

	ABRIL							OCTUBRE						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
ENCUENTRO CON PYMES (DESAYUNO)														



### 3.1.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivo:

- Dar a conocer la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. utilizando medios de comunicación.

Mecánica:

- Se utilizarán diferentes medios para alcanzar el objetivo planteado. Tales como: diseño de página Web y publicidad en revistas especializadas.

Período:

La inserción en la revista Bazar Gráfico se realizará de la siguiente manera:

- Anuncio
- Publireportaje

Refiriéndose al anuncio se contratará un espacio publicitario de media página, la cual se elaborará de forma vertical con una medida de 9 x 25 cm., dicha inserción se colocará del lado derecho de la página interior. El periodo de publicación será trimestral, el cual se pretende realizar su contratación los meses de agosto y noviembre mismos que coinciden con la presencia de algunas exposiciones importantes en el año. Cabe mencionar que a continuación se presenta el formato del anuncio y del publireportaje, pero estos no son los definitivos debido a que el anuncio será revisado y corregido por el diseñador gráfico de la compañía Distribución Gráfica S.A. DE C.V.; así mismo el publireportaje estará elaborado por el reportero que envía la revista Bazar Gráfico.

- PUBLISHOP / FESPA – Agosto
- SEMANA NACIONAL PYME – Noviembre

## **DISTRIBUCIÓN GRÁFICA**



**UN MUNDO DE POSIBILIDADES  
PARA TU NEGOCIO**



- **TINTA SAPHIRA**
- **TINTAS SÁNCHEZ**
- **PELÍCULAS KODAK**
- **PELÍCULAS AGFA**
- **LÁMINAS FUJI**
- **Y TODO LO RELACIONADO  
CON LAS ARTES GRÁFICAS**

**DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.**  
Calle Tizimin mz. 193 Lt. 1 Col. Lomas  
de Padierna, Del. Tlalpan C.P. 14200  
México D.F.  
TEL. 54469459/54469460/26150663  
FAX 56307229  
[www.distribuciongrafica.com.mx](http://www.distribuciongrafica.com.mx)  
[distribuciongrafica@gmail.com](mailto:distribuciongrafica@gmail.com)

La producción del publireportaje se realizará en el mes de abril, con motivo de la conmemoración de sus 10 años en el mercado.

## PUBLIREPORTAJE

Fecha del boletín

# DISTRIBUCIÓN GRÁFICA

## Título del artículo principal

### Contenido:

Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	2
Artículo interior	3
Artículo interior	4
Artículo interior	5
Artículo interior	6

Este artículo puede incluir 175-225 palabras.

El propósito del boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines constituyen un buen método publicitario para sus productos o servicios, además de otorgar credibilidad y afianzar la imagen de su organización tanto fuera como dentro de ella.

En primer lugar, determine el público al que va dirigido el boletín, por ejemplo, empleados o personas interesadas en un producto o servicio.

Cree una lista de direcciones a partir de las tarjetas de respuesta, hojas de in-



formación de clientes, tarjetas de presentación obtenidas en ferias o listas de miembros. Puede adquirir también una lista de direcciones de una organización.

Publisher incluye numerosas publicaciones que se

ajustan al estilo de su boletín.

A continuación, establezca el tiempo y el dinero que puede invertir. Estos factores le ayudarán a determinar la frecuencia con la que publicará el boletín y su extensión. Se recomienda

### Puntos de interés especial:

- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.
- Destaque brevemente un punto de interés.

## Título del artículo secundario

Este artículo puede incluir 75-125 palabras.

El título es una parte importante del boletín y debe pensarlo con detenimiento.

Debe representar fielmente y con pocas palabras el

contenido del artículo y despertar el interés del público por leerlo. Escriba primero el título. De esta manera, el título le ayudará a desarrollar el artículo centrado en este punto.

Algunos ejemplos: Premio internacional para un producto, ¡Este nuevo producto le ahorrará tiempo! y Próxima apertura de una oficina cerca de usted.

Se realizará el diseño de una página Web con todas las características generales de la empresa, la cual se dará de alta a partir del mes de marzo contratando un dominio en Internet como es “.com.mx” con duración de 5 años.

El costo del diseño de la página Web y del anuncio en la revista será absorbido por el personal actual de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.



## DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

“Un mundo de posibilidades para tu negocio”

- **Página principal**
- **Valores y Filosofía**
- **Lista de productos**
- **Contacto**

### ¿QUIENES SOMOS?

#### MISIÓN

Somos una empresa líder en la comercialización de productos para las artes gráficas, que busca el desarrollo e integración de nuestros colaboradores, brindando excelencia en el servicio y calidad en los productos satisfaciendo totalmente las necesidades de nuestros clientes.



Queremos ser una empresa competitiva con expansión a nivel nacional, aumentando nuestra participación de mercado e implementando una mejora continua, siempre manteniéndonos como líder en la comercialización de productos para las artes gráficas. Buscando permanentemente la excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

#### DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

Tizimin Mz. 193 Lote 1  
Colonia Lomas de Padierna  
CP. 14200  
Delegación Tlalpan  
México D.F.

Teléfono 54469459 / 54469460 / 26150663

Fax 56307229

distribuciongrafica@gmail.com

[Página principal](#) | [Valores y Filosofía](#) | [Lista de productos](#) | [Contacto](#)



- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

## NUESTROS VALORES

**Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

*A tu servicio, siempre*

**Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

*Honestidad, nuestra manera de ser*

**Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

*Con tu trabajo y por tu actitud DISTRIBUCIÓN GRAFICA es líder*

**Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

*Trabajando en equipo, lo hacemos mejor*

**Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

*Servicios y productos de calidad, SIEMPRE*

**Generadores de desarrollo sustentable:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

*Contribuimos a su bienestar y progreso*



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

**Contacto**

## CONTACTANOS



### DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

Tizimin Mz. 193 Lote 1  
Colonia Lomas de Padierna  
CP. 14200  
Delegación Tlalpan  
México D.F.

Teléfono 54469459 / 54469460 / 26150663

Fax 56307229

[distribuciongrafica@gmail.com](mailto:distribuciongrafica@gmail.com)

[Contacto](#)



- **Página principal**
- **Valores y Filosofía**
- **Lista de productos**
- **Contacto**

## CATALOGO DE PRODUCTOS



---

**HEIDELBERG**



---

[Página principal](#) | [Valores y Filosofía](#) | [Lista de productos](#) | [Contacto](#)



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

[Regresa](#)



Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 550 x 650	FNE810	Pq 30 pz	\$2,930
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 800 x 1030	FNE490	Pq 30 pz	\$6,756
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 605 x 740	FNE060	Pq 30 pz	\$3,670
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 715 x 915	FNE320	Pq 30 pz	\$5,358
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 755 x 975	FNE380	Pq 30 pz	\$6,035
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 770 x 1030	FNE400	Pq 30 pz	\$6,503
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 790 x 1030	FNE430	Pq 30 pz	\$6,671
Lámina análoga presensibilizada 0.30 mm 510 x 645	FNE660	Pq 30 pz	\$2,697
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 254 x 381	FNSS050	Cj 100 pz	\$2,478
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 381 x 457	FNSS270	Cj 100 pz	\$4,460
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 279 x 457	FNSS120	Cj 100 pz	\$3,265
Lámina análoga presensibilizada 0.15 mm 400 x 510	FNSS300	Cj 100 pz	\$2,612
Goma	GN5030	Cj 6 pz 1lt c/u	\$280
Revelador de lámina análoga presensibilizada manual	DN5M20	Cj 2 pz 9.46 lt c/u	\$1,080

[Página principal](#) | [Valores y Filosofía](#) | [Lista de productos](#) | [Contacto](#)





# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

**Regresa**

## HEIDELBERG

Descripción	Clave	Unidad	Precio
-------------	-------	--------	--------

**Diamanta Profi:** Tinta universal para el rango más alto de aplicaciones, apropiada para impresión comercial empaques, etiquetas, para todo tipo de máquinas incluyendo alta velocidad y frente y vuelta (perfector).

Alta productividad en prensa, reducción de lavadas, estabilidad agua-tinta ejemplar, volteado rápido, rápido acabado y otros procesos posteriores a la impresión.

Negro	HE01	1 Kg.	\$ 156.40
Negro	HE01-1	*2.5 Kg.	\$ 370.60
Cyan	HE02	1 Kg.	\$ 167.28
Cyan	HE02-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40
Magenta	HE03	1 Kg.	\$ 167.28
Magenta	HE03-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40
Amarillo	HE04	1 Kg.	\$ 167.28
Amarillo	HE04-1	*2.5 Kg.	\$ 394.40

\*Presentación de 2.5 Kg. se maneja sobre pedido.

**Saphira Foil:** La tinta más confiable en el mercado para toda la gama de sustratos NO absorbentes; papeles sintéticos, polyester, PVC, acetato, vinilo, Foil de aluminio, etc.

Negro	HE05	1 Kg.	\$ 223.04
Cyan	HE06	1 Kg.	\$ 223.04
Magenta	HE07	1 Kg.	\$ 223.04
Yellow	HE08	1 Kg.	\$ 223.04
Blanco Opaco	HE09	1.5 Kg.	\$ 318.24

**Pantone Básicos:** Con las mismas propiedades litográficas que la línea DIAMANTA PROFÍ, apropiadas para alta velocidad y sistemas Perfector, manejamos la gama de los colores básicos del Pantone Matching System.

Los tonos de los colores básicos PMS SAPHIRA están certificados por el Pantone Matching System, lo cuál garantiza una perfecta reproducción de los colores igualados.

Saphira PMS Amarillo C	HE10	1 Kg.	\$ 210.80
Saphira PMS Warm Red C	HE11	1 Kg.	\$ 233.92
Saphira PMS Rojo Rubí C	HE12	1 Kg.	\$ 204.00
Saphira PMS Rojo Rhodamina C	HE13	1 Kg.	\$ 466.48
Saphira PMS Púrpura C	HE14	1 Kg.	\$ 447.44
Saphira PMS Azul Reflex C	HE15	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira PMS Azul Reflexo C	HE16	1 Kg.	\$ 204.00
Saphira PMS Verde C	HE17	1 Kg.	\$ 252.96
Saphira PMS Blanco Transp.	HE18	1 Kg.	\$ 150.96
Saphira PMS Negro	HE19	1 Kg.	\$ 184.96
Saphira PMS Amarillo 012 C	HE20	1 Kg.	\$ 209.44
Saphira PMS Naranja 021 C	HE21	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira Rojo 032 C	HE22	1 Kg.	\$ 291.04
Saphira Azul PMS 072 C	HE23	1 Kg.	\$ 447.44
Saphira PMS Violeta C	HE24	1 Kg.	\$ 387.60

### Tintas Metálicas

Saphira Oro Rico Serie 03	HE27	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Oro Pálido 03	HE28	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Plata Serie 03	HE29	1 Kg.	\$ 397.12

Saphira Oro Pálido 03	HE28	1 Kg.	\$ 397.12
Saphira Plata Serie 03	HE29	1 Kg.	\$ 262.48

Descripción	Clave	Unidad	Precio
-------------	-------	--------	--------

### Tintas Negras Especiales

Saphira Negro Intenso	HE25	2.5 Kg.	\$ 397.80
Saphira Negro Textos	HE26	2.5 Kg.	\$ 275.40

### Barníz sobre impresion base aceite

Saphira Barníz brillante	HE30	2.5 Kg.	\$ 459.00
--------------------------	------	---------	-----------

### Barníz base agua

Saphira barníz brillante base agua frente y vuelta	HE34	20 Kgs.	\$ 856.80
--	------	---------	-----------

**Solución para la fuente:** Solución amortiguada a un valor ph de 4.9 a 5.2 para facilitar el secado de las tintas.

Contiene aditivo anticorrosión que ayuda a la conservación de las máquinas, puede usarse con o sin alcohol isopropílico.

Dampstar 5.0	HE31	20 Kgs.	\$ 1,360.00
--------------	------	---------	-------------

**Lavador:** Lavador ecológico miscible con agua, contiene aditivo anticorrosión.

Wash A-310	HE32	20 Kgs.	\$ 1,224.00
------------	------	---------	-------------

### Limpiaplacas

Limpiaplacas Universal	HE33	1 Kgs.	\$ 183.60
------------------------	------	--------	-----------

[Página principal](#) | [Valores y Filosofía](#) | [Lista de productos](#) | [Contacto](#)



# DISTRIBUCION GRAFICA S.A. DE C.V.

"Un mundo de posibilidades para tu negocio"

- [Página principal](#)
- [Valores y Filosofía](#)
- [Lista de productos](#)
- [Contacto](#)

[REGRESAR](#)



Descripción	Clave	Precio	Unidad
-------------	-------	--------	--------

**Tintas Policromía:** Calidad y desempeño, buena definición de punto, nitidez, alto brillo, buen comportamiento en máquina, fresca en tintero de 20 horas.



Negro Process Diva Fresca	1DV24	\$ 141.05	1 y 2.5 kg
Cyan Process Diva Fresca	2DV24	\$ 205.44	1 y 2.5 kg
Magenta Process Diva Fresca	3DV24	\$ 195.57	1 y 2.5 kg
Amarillo Process Diva Fresca	4DV24	\$ 185.83	1 y 2.5 kg

**Tintas Policromía Toyo Ink:** Es la mejor tinta importada en el mercado mexicano, alta pigmentación, baja absorción de agua, baja ganancia de punto, consistencia en color, rápido fijado.

Hy Plus EC Black M Toyo	10130029	\$ 170.80	1 kg
Hy Plus EC Cyan M Toyo	10120028	\$ 248.50	1 kg
Hy Plus EC Magenta M Toyo	10110027	\$ 236.70	1 kg
Hy Plus EC Yellow M Toyo	10100026	\$ 224.80	1 kg

**Tintas Básicos Pantone®:** Certificación PANTONE®, óptima reproducción de tonos contenidos en guías de fórmulas.

Pantone® Negro	1 PAN 55	\$ 132.19	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Process	2 PAN 60	\$ 187.35	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Reflex	2 PAN 61	\$ 268.81	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo de Sol	3 PAN 70	\$ 220.36	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rubí	3 PAN 71	\$ 200.50	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rodamina	3 PAN 72	\$ 407.58	1 kg
Pantone® Amarillo	4 PAN 80	\$ 192.91	1 y 2.5 kg
Pantone® Verde	5 PAN 85	\$ 254.00	1 y 2.5 kg
Pantone® Blanco Transparente	6 PAN 90	\$ 127.89	1 y 2.5 kg
Pantone® Púrpura	8 PAN 95	\$ 446.92	1 kg
Pantone® Violeta	8 PAN 98	\$ 385.32	1 kg

**Tintas Policromía y Básicos Pantone® PQ:** Adecuadas para sustratos no absorbentes y couché mate.

Negro Process PQ	1 PQ 10	\$ 161.92	1 y 2.5 kg
Cyan Process PQ	2 PQ 10	\$ 227.07	1 y 2.5 kg
Magenta Process PQ	3 PQ 10	\$ 227.07	1 y 2.5 kg
Amarillo Process PQ	4 PQ 10	\$ 212.65	1 y 2.5 kg
Pantone® Negro PQ	1 PQ 55	\$ 162.81	1 y 2.5 kg
Pantone® Azul Process PQ	2 PQ 60	\$ 215.18	1 kg
Pantone® Azul Reflex PQ	2 PQ 61	\$ 335.48	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo de Sol PQ	3 PQ 70	\$ 289.43	1 y 2.5 kg
Pantone® Rojo Rubí PQ	3 PQ 71	\$ 288.29	1 y 2.5 kg
Pantone® Amarillo PQ	4 PQ 80	\$ 255.40	1 kg
Pantone® Verde PQ	5 PQ 85	\$ 336.74	1 kg
Pantone® Blanco Transparente PQ	6 PQ 90	\$ 160.40	1 kg
Blanco Opaco	6 PQ 1	\$ 188.74	1 kg

## Tintas Tonos Especiales

Blanco Opaco	6 OFF 1	\$ 126.88	1 kg
Azul Reflex	2 OFF 1035	\$ 300.82	1 kg
Pantone Azul 072	PAN 072	\$ 285.00	1 kg
Pantone Naranja 021	PAN 021	\$ 212.27	1 kg
Pantone Rojo 032	PAN 032	\$ 193.67	1 kg
Pantone Rojo 185	PAN 185	\$ 223.91	1 kg
Rojo Vivo	3 OFF 64	\$ 237.82	1 kg
Pantone Verde Esmeralda 354	PAN 354	\$ 247.94	1 kg
Pantone Verde 347	PAN 347	\$ 208.73	1 kg
Negro Copias	1 OFF 369	\$ 156.00	1 kg
Negro Intenso	1 OH 110	\$ 187.22	1 kg
Negro Profundo	1 OFF 5	\$ 121.82	1 kg
Negro Master	1 OFF 10	\$ 112.00	1 kg

Descripción	Clave	Precio	Unidad
-------------	-------	--------	--------

## Tintas Fluorescentes

Pantone Amarillo 012	PAN 012	\$ 226.11	1 kg
----------------------	---------	-----------	------

## Tintas Fluorescentes

Pantone Amarillo 803	PAN 803	\$ 536.11	1 kg
Pantone Azul 801	PAN 801	\$ 632.63	1 kg
Pantone Magenta 806	PAN 806	\$ 492.34	1 kg
Pantone Naranja 804	PAN 804	\$ 609.98	1 kg
Pantone Rojo 805	PAN 805	\$ 591.68	1 kg
Amarillo Limpio	4 FAST 710	\$ 861.34	1 kg

## Tintas Metálicas

Oro Medio	4 FAST 42	\$ 648.73	1 kg
Oro Rojizo	4 FAST 43	\$ 648.73	1 kg
Plata Directo	6 FAST 45	\$ 404.80	1 kg

## Barnices sobre Impresión

Barniz s/ impresión de Cristal BSI3	B52	\$ 137.25	1 kg
Barniz s/ impresión Mate Quarz BSI6	B3	\$ 149.90	1 kg
Barniz s/ impresión Fricción BSI4	B2	\$ 484.24	1 kg
Barniz s/ impresión en línea Cristal BSI1	B1	\$ 125.24	1 kg

## Soluciones, Lavadores y Auxiliares

Antioxidantes XC20	XC20	\$ 94.75	pz
Solución Optiprint 1302 Varn	PVB33032	\$ 226.48	gl
Lava Rodillos VARN- V 120	WASH120	\$ 202.00	gl
Lava Rodillos VARN V 253	L 2000D	\$ 147.44	gl
Limpia Placas True Blue	TB	\$ 126.40	pz
Ink Ready	IR	\$ 55.20	pz
Compound 747 Acondicionador	C747	\$ 286.40	pz
Polvo Antirepinte C 350	C350	\$ 340.00	5 kg
Polvo Antirepinte C 500	C500	\$ 340.00	5 kg
Revitol Descristalizador	BV20014	\$ 174.40	gl
TAKE IT OFF Pasta Descristalizador	BV20020	\$ 100.80	pz
Lava Rodillos VARN V 253	WASH253	\$ 6,771.60	tam



Descripción	Clave	Precio	Unidad
-------------	-------	--------	--------

### Textiles

Inflatex: Tinta plastisol inflable para poliéster/algodón, con aspecto de bordado para impresión directa.

Negro	S41011	\$ 131.42	250/ 500/ 1kg
Azul Ultra	S42011	\$ 160.45	250/ 500/ 1kg
Rojo	S43012	\$ 231.13	250/ 500/ 1kg
Rosa Fluorescente	S43082	\$ 229.22	250/ 500/ 1kg
Amarillo Limón	S44011	\$ 136.01	250/ 500/ 1kg
Amarillo Cromo	S44013	\$ 136.01	250/ 500/ 1kg
Mandarina	S44015	\$ 148.48	250/ 500/ 1kg
Amarillo Fluorescente	S44081	\$ 219.67	250/ 500/ 1kg
Naranja Fluorescente	S44082	\$ 211.90	250/ 500/ 1kg
Verde	S45012	\$ 156.38	250/ 500/ 1kg
Verde Fluorescente	S45081	\$ 221.06	250/ 500/ 1kg
Bianco	S46011	\$ 144.40	250/ 500/ 1kg

### Mallas y Películas de Serigrafía

Malla Poliéster Naranja 90T X 107	S9A02050	\$ 365.00	mt
Poliéster Naranja 120T X 150	S9A02060	\$ 657.37	mt
Spray Adhesive Paper Film	S9A04001	\$ 106.00	mt
Película STA-SHARP 102 X 76.2	S9A05004	\$ 227.00	mt
Película RUBILITH 102 X 76.2	S9A05008	\$ 155.00	mt
Película CHROMALINE B-100-66	S9A05037	\$ 70.00	mt
Película CHROMALINE B-150-66	S9A05035	\$ 84.00	mt
Película CHROMALINE B-200-66-15	S9A05043	\$ 140.00	mt

### Productos Auxiliares

Diazol Emulsión Parte 1	U50005	\$ 50.43	lt
Diazol Sensibilizador Parte 2	U50007	\$ 78.96	lt
Sericrom	U52001	\$ 51.32	lt
Serisol Plus	U54020	\$ 78.32	lt
Bloqueador de Estenciles	U55001	\$ 56.79	lt
Serpasta	U56004	\$ 45.94	lt
Adhesivo Para Paletas	U57001	\$ 128.34	lt
Sericlin	U99200	\$ 60.64	lt
Metalon 5000	U99111	\$ 109.15	lt
Solución Fte. Concentrada sol.822	W20822	\$ 284.88	lt
Reparador de Mantillas sol.839	W30839	\$ 52.91	lt
Solución Fte. doble proposito sol. W5	W5	\$ 65.70	lt
Solución Bicromato 116	W30116	\$ 44.14	lt
Solución Bicromato 119	W30119	\$ 101.39	lt

### Acondicionadores

Solvente 100	P10100	\$ 51.00	lt
Solvente 200	P10200	\$ 51.00	lt
Solvente 300	P10300	\$ 68.00	lt
Solvente 400	P10400	\$ 54.45	lt
Solvente 500	P10500	\$ 69.00	lt
Solvente 600	P10600	\$ 69.00	lt
Solvente 700	P10700	\$ 50.82	lt

## CALENDARIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AMPPRO												
EXPO PUBLICITAS												
EXPO PACK												
PUBLISHOP												
FESPA MÉXICO												
SEMANA NACIONAL PYME												
ANUNCIO EN REVISTA												
PUBLIRRE-PORTAJE												

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PAGINA WEB												

## **3.2 PRINCIPIO DE PRESUPUESTO**

El presupuesto es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período, por lo general en forma anual. Permite a las empresas, lo gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el costo que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse como una parte del clásico ciclo administrativo de, planear, actuar y controlar, o más específicamente como una parte, de un sistema total de administración.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### **3.2.1 FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

### **3.2.2 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y diseccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
6. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
7. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
8. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.2.3 USOS DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

## 6.2.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían mucho más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de ventas, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La elaboración de un presupuesto de ventas se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.



### 3.2.4.1 PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRABAJO DE CAMPO		\$400		\$400			\$400		\$400				\$1,600
BASE DE DATOS													\$0
AMPPRO			\$200										\$200
EXPO PUBLICITAS					\$200								\$200
EXPO PACK						\$200							\$200
PUBLISHOP								\$200					\$200
FESPA MÉXICO								\$200					\$200
SEMANA NACIONAL PYME											ENTRADA GRATUITA		
ENCUENTRO CON PYMES (DESAYUNO) PARA 100 PERSONAS				\$4,000						\$4,000			\$8,000
ANUNCIO EN REVISTA			\$20,500				\$21,150			\$21,150			\$62,800
PÁGINA WEB (DOMINIO)			\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$380
<b>TOTAL</b>		\$400	\$20,738	\$4,438	\$238	\$238	\$21,588	\$438	\$438	\$25,188	\$38	\$38	<b>\$73,780</b>

### 3.3 PRINCIPIO DE PAUTA DE MEDIOS

Es comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella.

El concepto creativo es una idea central que capta la atención y logra quedarse en la memoria. La publicidad exige discernir constantemente soluciones creativas para los problemas que se presentan en los medios y los referidos al mensaje.

#### 3.3.1 PAUTA DE MEDIOS PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V



#### PAUTA DE MEDIOS

#### INSERCIÓN EN REVISTA

MEDIO: Bazar Gráfico  
PERÍODICIDAD: Mensual  
TIRAJE: 12,000

MES DE PUBLICACIÓN: Agosto 2010  
MES DE CONTRATACIÓN: Julio 2010  
TIEMPO DE PUBLICACIÓN: 3 meses

MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO DE PUBLICACIÓN	COSTO MENSUAL	DESCUENTO	TOTAL
Bazar Gráfico	9x25 cm A media página impar vertical derecha	3 meses (Agosto, septiembre y octubre)	\$ 9,400	25% de contado	21,150

Precios sin IVA



## PAUTA DE MEDIOS

### PUBLIRREPORTAJE

MEDIO: Bazar Gráfico  
PERÍODICIDAD: Mensual  
TIRAJE: 12,000

MES DE PUBLICACIÓN: Abril 2010  
MES DE CONTRATACIÓN: Marzo 2010  
TIEMPO DE PUBLICACIÓN: 1 mes

MEDIO	TAMAÑO	TIEMPO DE PUBLICACIÓN	COSTO MENSUAL	DESCUENTO	TOTAL
Bazar Gráfico	1 o 2 páginas interiores, según contenido.	1 mes	\$20,500	0%	\$20,500

Precios sin IVA

### 3.4 PRINCIPIO DE FLOW CHART

Tabla de tiempos que incluye las actividades de la campaña publicitaria. Es un diagrama de flujo o calendarización de actividades.

#### 3.4.1 FLOW CHART PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

FLOW CHART

	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO DE CAMPO																																																
BASE DE DATOS																																																
AMPPRO																																																
EXPO PUBLICITARIAS																																																
EXPO PACK																																																
PUBLI-SHOP																																																
FESPA MÉXICO																																																
SEMANA NACIONAL PYME																																																
ENCUENTRO CON PYMES (DESAYUNO)																																																
ANUNCIO EN REVISTA																																																
PUBLI RREPORTAJE																																																
PAGINA WEB																																																

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS QUE SE PRETENDEN TENER CON LA ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS**

### **4.1 PRINCIPIO DE PRONÓSTICO DE VENTAS<sup>47</sup>**

El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectando hacia el futuro datos del pasado. Estos, se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro.

La predicción es un proceso de estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de una manera predeterminada. Es decir, cuando no existen datos del pasado, se requiere una predicción, y de lo contrario, se necesita un pronóstico.

Los pronósticos son la base de la planificación corporativa a largo plazo. El personal de ventas y de operación utiliza pronósticos para tomar decisiones periódicas con respecto a la selección de procesos, a la planificación de la capacidad, a la planificación de las ventas, y a la programación de las actividades.

#### **4.1.1 TIPOS DE PRONÓSTICOS**

Los pronósticos se pueden clasificar en cuatro tipos básicos: cualitativos, análisis de series de tiempo o cuantitativos, relaciones causales y simulación.

- Las técnicas cualitativas son de carácter subjetivo y se basan en estimaciones y opiniones.
- Las técnicas de series de tiempo se basan en la idea de que se pueden usar los datos relacionados con la demanda del pasado para realizar pronósticos.
- Los pronósticos causales suponen que la demanda esta relacionada con uno a más factores subyacentes del ambiente.
- Los modelos de simulación permiten al pronosticador recorrer una gama de suposiciones sobre la condición del pronóstico.

---

<sup>47</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 102-107

#### 4.1.2 MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS<sup>48</sup>

Es una técnica de análisis numérico encuadrada dentro de la optimización matemática, en la que, dados un conjunto de pares (o ternas, etc), se intenta encontrar la función que mejor se aproxime a los datos (un "mejor ajuste"), de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático.

En su forma más simple, intenta minimizar la suma de cuadrados de las diferencias ordenadas (llamadas residuos) entre los puntos generados por la función y los correspondientes en los datos. Específicamente, se llama mínimos cuadrados promedio (LMS) cuando el número de datos medidos es 1 y se usa el método de descenso por gradiente para minimizar el residuo cuadrado. Se puede demostrar que LMS minimiza el residuo cuadrado esperado, con el mínimo de operaciones (por iteración), pero requiere un gran número de iteraciones para converger.

Desde un punto de vista estadístico, un requisito implícito para que funcione el método de mínimos cuadrados es que los errores de cada medida estén distribuidos de forma aleatoria. El teorema de Gauss-Márkov prueba que los estimadores mínimos cuadráticos carecen de sesgo y que el muestreo de datos no tiene que ajustarse, por ejemplo, a una distribución normal. También es importante que los datos recogidos estén bien escogidos, para que permitan visibilidad en las variables que han de ser resueltas.

La técnica de mínimos cuadrados se usa comúnmente en el ajuste de curvas. Muchos otros problemas de optimización pueden expresarse también en forma de mínimos cuadrados, minimizando la energía o maximizando la entropía.

---

<sup>48</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 133-137

## 4.2 PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.: MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS

A continuación se presenta el pronóstico de ventas a través del método mínimos cuadrados. Tomando como base las ventas históricas de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

Años	Ventas en MDP (y)	Periodo (x)	xy	$x^2$
2006	5.5	1	5.5	1
2007	6.3	2	12.6	4
2008	7.2	3	21.6	9
2009	8.2	4	32.8	16
$\Sigma$	27.2	10	72.5	30

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad y = a + bx$$

$$\bar{x} = \frac{\Sigma x}{n} = \frac{10}{4} = 2.5$$

$$\bar{y} = \frac{\Sigma y}{n} = \frac{27.2}{4} = 6.8$$

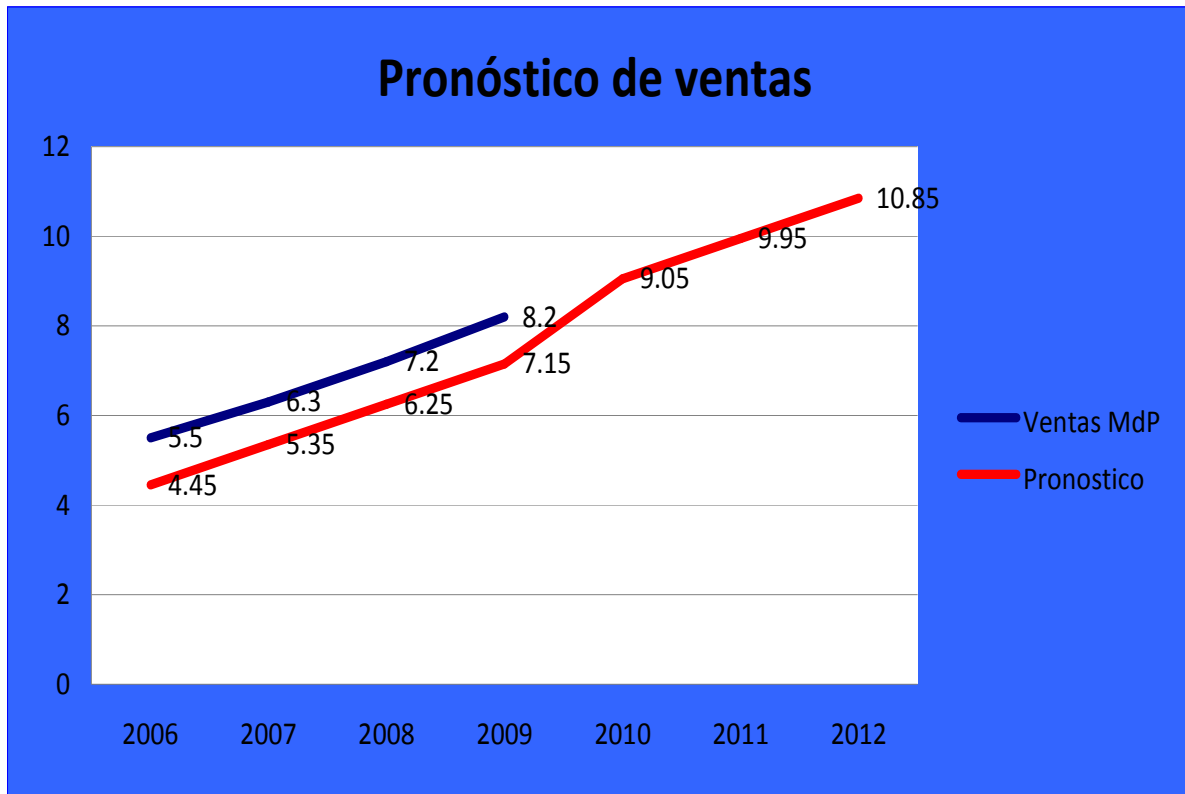
$$b = \frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} = \frac{4(72.5) - (10)(27.2)}{4(30) - 100} = \frac{290 - 272}{120 - 100} = \frac{18}{20} = 0.9$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 6.8 - 0.9(2.5) = 4.55$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(5) = 9.05$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(6) = 9.95$$

$$y = a + bx = 4.55 + 0.9(7) = 10.85$$



Al pronosticar las ventas de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., mediante el método de mínimos cuadrados obtenemos que:

- Las ventas para el 2009 se estimaron en 7.15mdp contra lo real que se alcanzo que fue de 8.2mdp lo cual indica que las ventas sobre pasaron las expectativas por 1.05mdp.
- El pronóstico indica que para el 2010 se estima vender 9.05mdp.
- Para el 2011 se pronostica 9.95mdp en ventas.
- Finalmente tenemos que para el 2012 se estima una venta de 10.85mdp.



### 4.3 TENDENCIA DE MERCADOS

A continuación presentamos la tendencia de la compañía DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V. la cual fue calculada con datos históricos.

#### 4.3.1 TENDENCIA ANUAL

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ENERO AL 31° DE DICIEMBRE						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	8'242,576	100	7'233,092	100	1.14	9'396,537	100
Costo de ventas	6'005,541	72.86	5'155,748	71.28	1.16	6'966,428	74.14
Utilidad y/o perdida bruta	2'237,035	27.14	2'077,344	28.72		2'430,109	25.86
Gastos generales	1'459,760	17.71	1'496,527	20.69	0.98	1'430,565	15.23
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	782,275	9.49	580,817	8.03		999,544	10.63

VENTAS					
2009	\$ 8'242,576				
2008	\$7'233,092		\$8'242,576	=	1.14%
			\$7'233,092		
DIFERENCIA	\$1'009,484				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 6'005,541				
2008	\$5'155,748		\$6'005,541	=	1.16%
			\$5'155,748		
DIFERENCIA	\$849,793				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 1'459,760				
2008	\$1'496,527		\$1'459,760	=	0.98%
			\$1'496,527		
DIFERENCIA	\$(36,767)				

#### 4.3.2 TENDENCIA SEMESTRAL

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ENERO AL 30° DE JUNIO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	3'637,974	100	3'285,156	100	1.11	4'049,251	100
Costo de ventas	2'657,914	72.86	2'341,659	71.28	1.13	3'003,443	74.17
Utilidad y/o perdida bruta	990,060	27.14	943,497	28.72		1'045,808	25.83
Gastos generales	669,211	18.35	686,008	20.88	0.98	655,827	16.20
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	320,849	8.80	257,489	7.84		389,981	9.63

VENTAS					
2009	\$ 3'647,974				
2008	\$3'285,156		\$3'647,974		
			\$3'285,156	=	1.11%
DIFERENCIA	\$362,818				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 2'657,914				
2008	\$2'341,659		\$2'657,914		
			\$2'341,659	=	1.13%
DIFERENCIA	\$316,255				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 669,211				
2008	\$686,008		\$669,211		
			\$686,008	=	0.98%
DIFERENCIA	\$(16,797)				

PRONÓSTICO DEL 1° JULIO AL 31° DE DICIEMBRE							
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	4'504,602	100	3'947,936	100	1.16	5'329,738	100
Costo de ventas	3'347,627	72.86	2'814,089	71.28	1.19	3'983,676	74.75
Utilidad y/o perdida bruta	1'246,975	27.14	1'133,847	28.72		1'346,062	25.26
Gastos generales	790,549	17.21	810,519	20.53	0.98	774,738	14.54
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	456,426	9.93	323,328	8.19		571,324	10.72

VENTAS					
2009	\$ 4'594,602				
2008	\$3'947,936		\$4'594,602	=	1.16%
			\$3'947,936		
DIFERENCIA	\$646,666				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 3'347,627				
2008	\$2'814,089		\$3'347,627	=	1.19%
			\$2'814,089		
DIFERENCIA	\$533,538				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 790,549				
2008	\$810,519		\$790,549	=	0.98%
			\$810,519		
DIFERENCIA	\$(19,970)				

### 4.3.3 TENDENCIA TRIMESTRAL

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1º ENERO AL 31º DE MARZO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'899,309	100	1'556,985	100	1.22	2'317,157	100
Costo de ventas	1'383,837	72.86	1'109,819	71.28	1.25	1'729,796	74.65
Utilidad y/o perdida bruta	515,472	27.14	447,166	28.72		587,361	25.35
Gastos generales	309,385	16.29	317,263	20.37	0.98	303,197	13.08
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	206,087	10.85	129,903	8.35		284,164	12.26

VENTAS					
2009	\$ 1'899,309				
2008	\$1'556,985		\$1'899,309	=	1.22%
			\$1'556,985		
DIFERENCIA	\$342,324				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'383,837				
2008	\$1'109,819		\$1'383,837	=	1.25%
			\$1'109,819		
DIFERENCIA	\$274,018				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 309,385				
2008	\$317,263		\$309,385	=	0.98%
			\$317,114		
DIFERENCIA	\$(7,729)				

CONCEPTOS	PRONÓSTICO DEL 1° ABRIL AL 30° DE JUNIO						
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'748,665	100	1'728,171	100	1.01	1'766,152	100
Costo de ventas	1'274,077	72.86	1'231,840	71.28	1.03	1'312,299	74.30
Utilidad y/o perdida bruta	474,588	27.14	496,331	28.72		453,853	25.70
Gastos generales	359,826	20.58	368,894	21.35	0.98	352,629	19.97
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	114,762	6.56	127,437	7.37		101,224	5.73

VENTAS					
2009	\$ 1'748,665				
2008	\$1'728,171		\$1'748,665	=	1.01%
			\$1'728,171		
DIFERENCIA	\$20,494				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'274,077				
2008	\$1'231,840		\$1'274,077	=	1.03%
			\$1'231,840		
DIFERENCIA	\$42,237				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 359,826				
2008	\$368,894		\$359,826	=	0.98%
			\$368,894		
DIFERENCIA	\$(9,068)				

PRONÓSTICO DEL 1° JULIO AL 30° DE SEPTIEMBRE							
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	2'652,085	100	2'106,061	100	1.26	3'341,627	100
Costo de ventas	1'932,309	72.86	1'501,200	71.28	1.29	2'492,679	74.59
Utilidad y/o perdida bruta	719,776	27.14	604,861	28.72		848,948	25.41
Gastos generales	368,808	13.91	378,023	17.95	0.98	361,432	10.82
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	350,968	13.23	226,838	10.77		487,516	14.59

VENTAS					
2009	\$ 2'652,085				
2008	\$2'106,061		\$2'652,085	=	1.26%
			\$2'106,061		
DIFERENCIA	\$546,024				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'932,309				
2008	\$1'501,200		\$1'932,309	=	1.29%
			\$1'501,200		
DIFERENCIA	\$431,109				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 368,808				
2008	\$378,023		\$368,808	=	0.98%
			\$378,023		
DIFERENCIA	\$(9,215)				

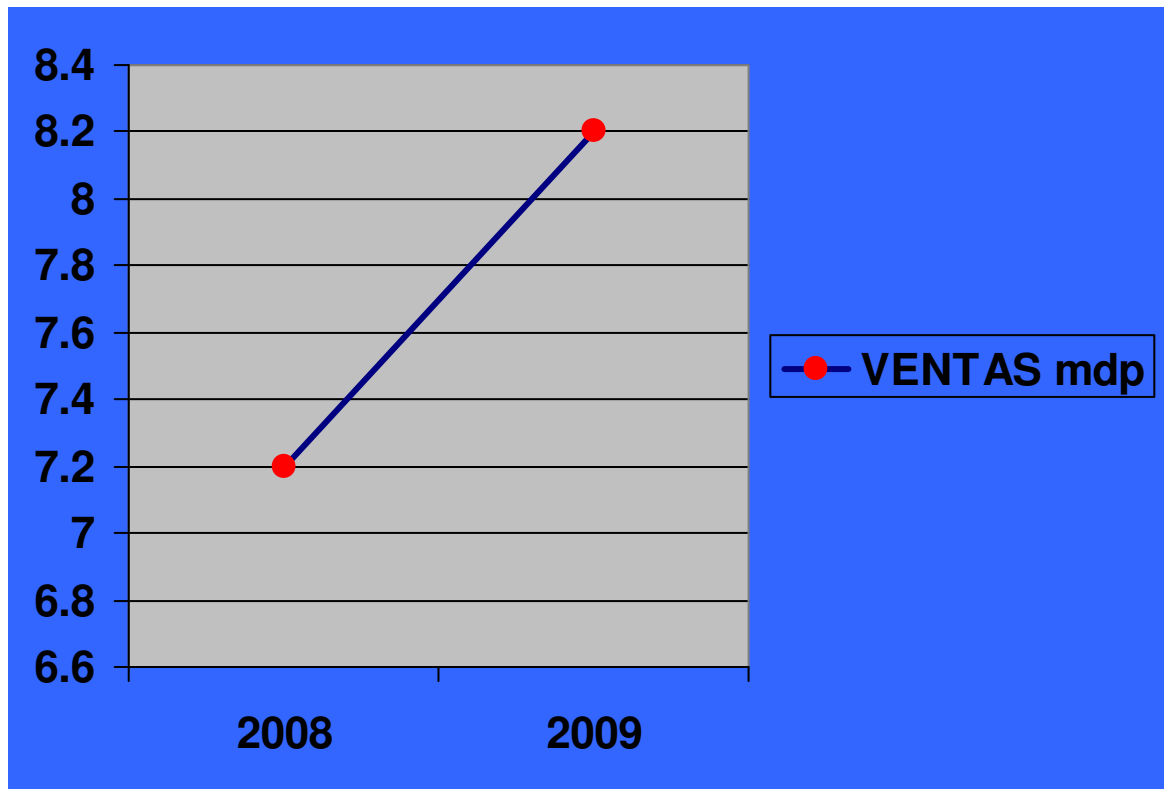
PRONÓSTICO DEL 1° OCTUBRE AL 31° DE DICIEMBRE							
	2009		2008		%	PRONÓSTICO 2010	
CONCEPTOS	Importe (\$)	%	Importe (\$)	%	Pronóstico	Importe (\$)	%
Ventas netas	1'942,517	100	1'841,875	100	1.05	2'039,643	100
Costo de ventas	1'415,318	72.86	1'312,888	71.28	1.08	1'528,543	74.94
Utilidad y/o perdida bruta	527,199	27.14	528,987	28.72		511,100	25.06
Gastos generales	421,741	21.71	432,347	23.47	0.98	413,306	20.26
Utilidad y/o perdida antes de impuestos	105,458	5.43	96,640	5.25		97,794	4.80

VENTAS					
2009	\$ 1'942,517				
2008	\$1'841,875		\$1'942,517	=	1.05%
			\$1'841,875		
DIFERENCIA	\$100,642				

COSTO DE VENTAS					
2009	\$ 1'415,318				
2008	\$1'312,888		\$1'415,318	=	1.08%
			\$1'312,888		
DIFERENCIA	\$102,430				

GASTOS GENERALES					
2009	\$ 421,741				
2008	\$432,347		\$421,741	=	0.98%
			\$432,347		
DIFERENCIA	\$(10,606)				

#### 4.3.4 GRÁFICA DE TENDENCIA



Al calcular la tendencia obtenemos lo siguiente:

- La tendencia es ascendente.
- La fluctuación que se tiene en la tendencia durante el año, está comprendida entre el 11% y el 14% valorando cada trimestre.



#### 4.4 PRINCIPIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.

También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

“Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida”

##### Objetivos

- Determinar en que momento son iguales los ingresos y los gastos son iguales.
- Medir la eficiencia de operación y controlar las sumas por cifras predeterminadas por medio de compararlas con cifras reales, para desarrollar de forma correcta las políticas y decisiones de la administración de la empresa.
- Influye de forma importante para poder realizar el análisis, planeación y control de los recursos de la compañía.

#### 4.4.1 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V., el punto de equilibrio; costo-volumen-utilidad, es un apoyo financiero fundamental en la actividad de planeación. Es decir, el diseño de las estrategias nos permitirá lograr el desarrollo integral de la empresa.

CF= COSTOS FIJOS= \$858,339

CV=COSTOS VARIABLES= \$572,226

Vt=VENTAS= \$9'396,537

UNIDADES PRODUCIDAS= 26,847

PE=PUNTO DE EQUILIBRIO= \$¿?

UPE=UNIDADES EN PUNTO DE EQUILIBRIO= ¿?

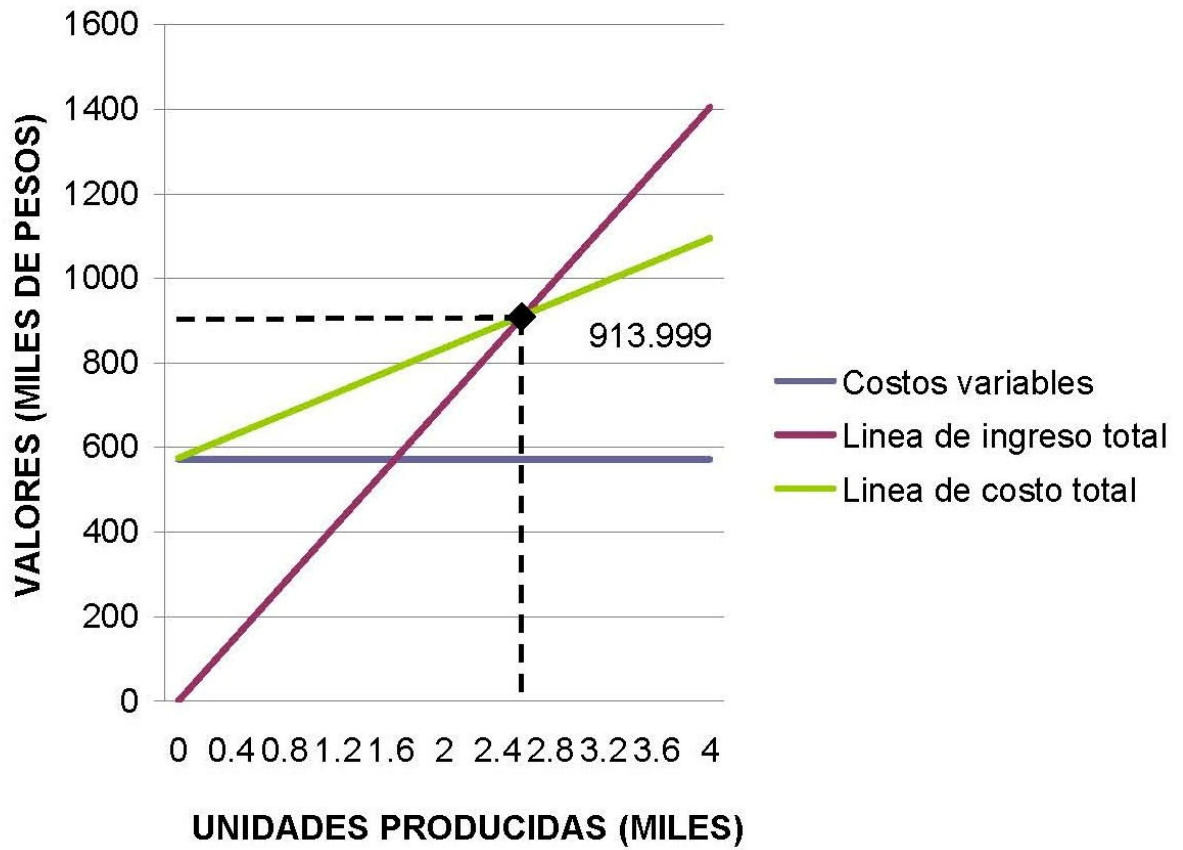
$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Vt}}$$

$$PE = \frac{858,339}{1 - \frac{572,226}{9,396,537}} = \frac{858,339}{1 - 0.060897541} = \frac{858,339}{0.939102459} = \$913,999.31$$

$$UPE = \frac{CF(Unidades\ producidas)}{Vt - CV}$$

$$UPE = \frac{858,339(26,847)}{9,396,537 - 572,226} = \frac{2.3043^{10}}{8,824,311} = 2,611$$

#### 4.4.2 GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO



#### 4.5 PRINCIPIO DE COSTO-BENEFICIO<sup>49</sup>

Es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos donde los beneficios superan al costo son exitosos caso contrario fracasan.

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A., de C.V. es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia del proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

El análisis costo-beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

7. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
8. Determinar los costos relacionados con cada factor.
9. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
10. Determinar los beneficios en pesos para cada decisión.
11. Poner los costos totales de los beneficios en forma de relación donde los beneficios son el numerador y costos el denominador.
12. Comparar las relaciones beneficios a costos para las diferentes relaciones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

---

<sup>49</sup> Mark L. Berenson, David Levine, T. C. Krehbiel. "ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN", editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V. México 2000, edición 2. Pp. 530-535

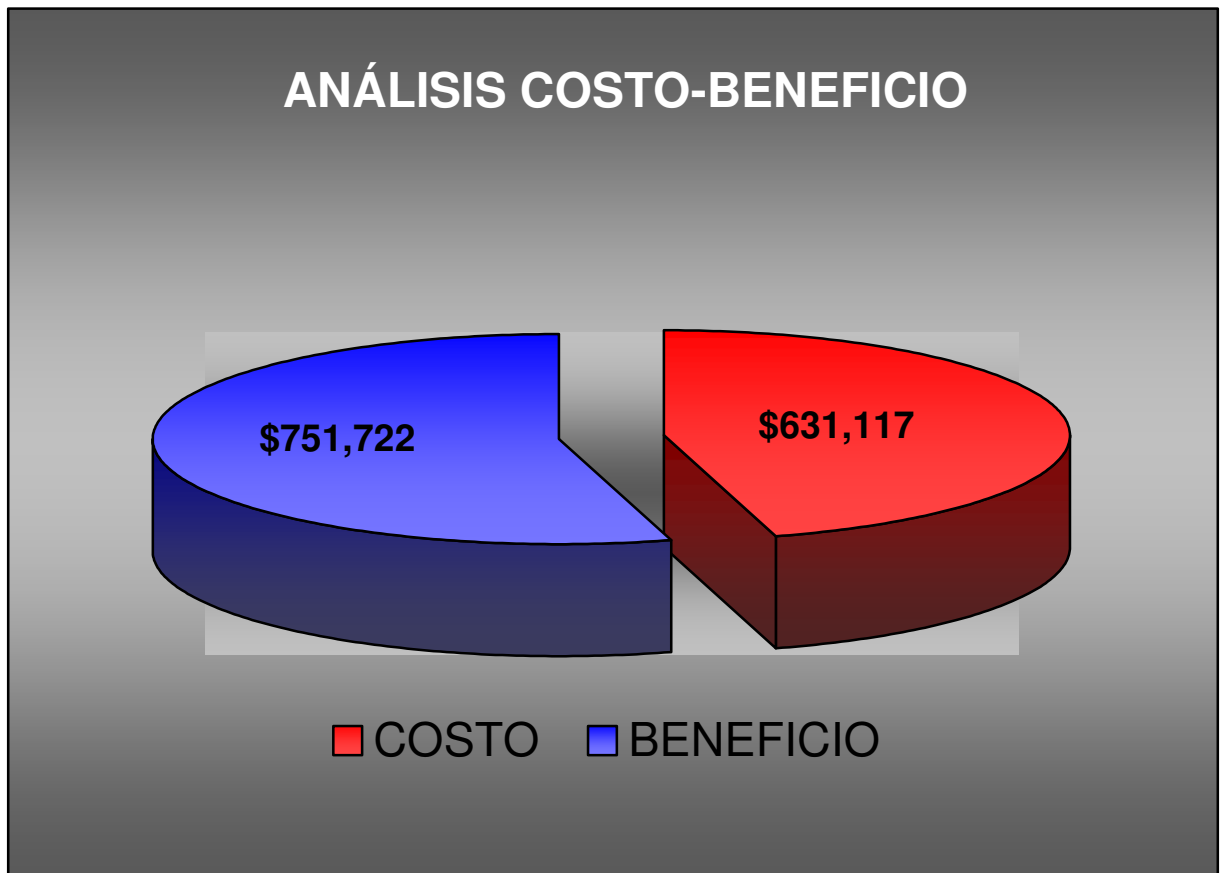
#### 4.5.1 COSTO-BENEFICIO DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

ESTRATEGIAS	COSTO (\$)	BENEFICIO (%)	BENEFICIO (\$)	RAZONAMIENTO
Publicidad en revistas	62,800	7	52,620	El porcentaje indica que no existirá una retribución favorable de la inversión. Pero al enfocarse en el posicionamiento de la empresa en el sector PYME, este 7% es un impacto importante para la empresa.
Ferias y exposiciones	1,000	25	187,931	El implementar está estrategia representa una inversión favorable ya que se obtendrá el 25% de las ventas al utilizar esta estrategia.
Trabajo de campo	1,600	38	285,654	Esta estrategia es la que mayor porcentaje de beneficio otorga a la empresa, ya que representa el 38% del incremento de las ventas.
Internet	380	15	112,758	Al utilizar esta estrategia se obtiene de igual forma un porcentaje favorable para la empresa.
Relaciones públicas	8,000	15	112,758	El porcentaje que retorna gracias a la implementación de esta estrategia representa una parte importante para la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>73,780</b>	<b>100</b>	<b>751,722</b>	

Al costo total se le suma el costo de adquisición de mercancía el cual equivale a \$557,337° y nos da una inversión total de \$631,117.

El análisis costo-beneficio realizado de la tinta Saphira representa una ganancia de \$120,605° la relación entre costo-beneficio representa \$1.19 esto significa que por cada peso que se invierta regresa a la empresa \$1.19

#### 4.5.2 GRÁFICA DE ANALISIS COSTO-BENEFICIO



## 4.6 PRINCIPIO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)<sup>50</sup>

El retorno de la inversión, también denominado ROI, es la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios obtenidos de las conversiones (por ejemplo; ventas o clientes potenciales). El ROI indica el valor que obtiene la empresa como resultado del costo que invierte en su campaña publicitaria.

Aunque resulta prácticamente imposible establecer un cálculo exacto de esta cifra, puede facilitar la evaluación del ROI de la campaña. Para ello se toman los ingresos obtenidos de las ventas, se resta a esta cantidad los costos publicitarios y, a continuación se divide el resultado entre el total de costos publicitarios.

### 4.6.1 ROI PARA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

ROI= retorno de la inversión

I=ingresos

IP=inversión publicitaria

$$\text{ROI} = \frac{I - \text{IP}}{\text{IP}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$751,722 - \$73,780}{\$73,780} =$$

$$\text{ROI} = \frac{\$677,942}{\$73,780} = \boxed{9.188696}$$

El resultado representa la recuperación del 9.2% de la inversión.

<sup>50</sup> Mark L. Berenson, David Levine, T. C. Krehbiel. "ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN", editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V. México 2000, edición 2 . Pp. 536,539

## 4.7 PRINCIPIO DE ESTADO PROFORMA<sup>51</sup>

Los estados Pro-forma, son estados financieros proyectados. Normalmente los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos Pro-forma muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente.

En DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V., los estados Pro-forma son útiles en el proceso de planificación y crecimiento financiero.

### 4.7.1 ESTADO PRO-FORMA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.

DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

	<b>PESOS</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS</b>	10´148,259	100
<b>COSTO DE VENTAS</b>	7´523,919	74.14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2´624,340	25.86
<b>GASTOS GENERALES</b>	1´504,345	14.82
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1´119,995</b>	<b>11.04</b>

<sup>51</sup> Jay Heizer, Barry Render. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES", editorial Pearson educación de México S.A. de C.V. México 2004, edición 5°. Pp. 174-176



## 4.8 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

### 4.8.1 PRINCIPIO DE RAZONES FINANCIERAS<sup>52</sup>

Las razones financieras son herramientas analíticas que sirven a la compañía para tomar decisiones racionales en relación a sus objetivos, y se pueden agrupar en 5 tipos; de liquidez, de deuda, de rentabilidad, de cobertura y de valor en el mercado.

En este proyecto desarrollaremos las razones de rentabilidad las que nos muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión.

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\$1'119.995}{\$10'148.259} =$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = 0.111$$

El margen de utilidades netas antes de impuestos es del 11.1% nos muestra la eficiencia relativa de la compañía, después de tomar en cuenta la mayoría de los gastos, pero no los gastos extraordinarios.

---

<sup>52</sup> Donald E. Miller, "LA INTERPRETACIÓN CORRECTA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS". Editorial Editora Técnica S.A.. México 1972. Pp. 29

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{10'148,259 - 7'523,919}{10'148.259} =$$

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = 0.259$$

Esta razón nos indica que la compañía cuenta con el 25.9% de ganancia en relación directa con las ventas; mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir los gastos extras al costo de ventas.

#### 4.9 HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Sí se posiciona la tinta Saphira en el sector de las PYMES, mediante la implementación de las estrategias habremos logrado el objetivo de impactar al mercado secundario.

##### 4.9.1 HIPÓTESIS NULA

Si, **no** se posiciona la tinta Saphira en el sector de las PYMES, mediante la implementación de las estrategias **no** habremos logrado el objetivo de impactar al mercado secundario.

## **CONCLUSIONES**

DISTRIBUCIÓN GRÁFICA S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos para la industria gráfica. La estrategia aplicada por la compañía para posicionarse en el mercado, ha sido enfocada siempre al servicio.

En el análisis previo de la compañía, se determinó el poco desplazamiento que tenía la tinta Saphira a pesar de ser un producto de bajo precio y alta calidad.

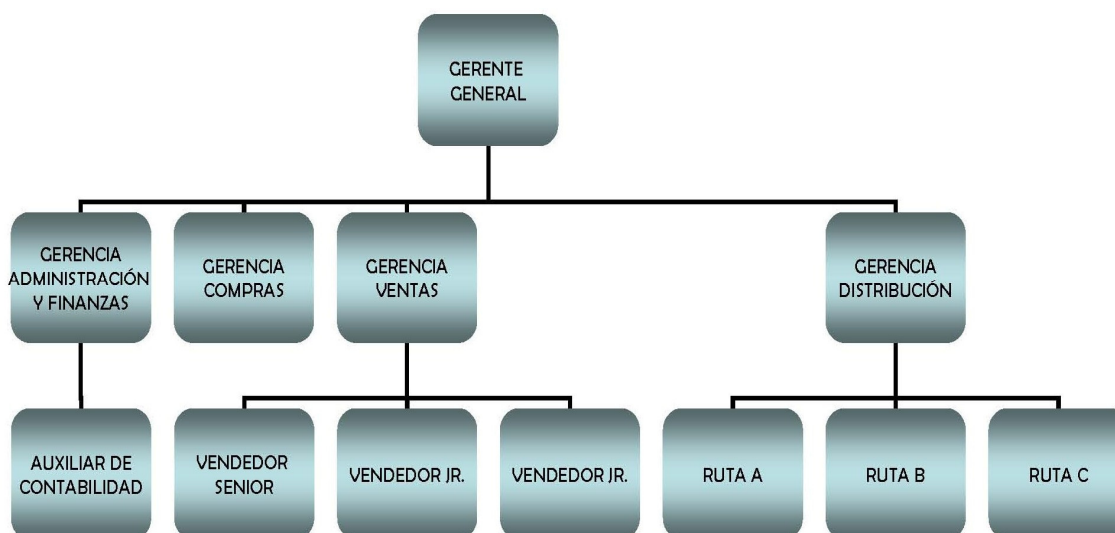
Por lo anterior se desarrollo un plan de ventas cuya aplicación de estrategias pretende abrir un mercado secundario incorporando a este el sector de las PYMES, posicionando en el mismo la tinta Saphira y por consecuencia, aumentar las ventas totales de la compañía un 8% del 1° de enero del 2010 al 31 de diciembre del mismo año, teniendo un mejor posicionamiento en mercado.

Después de observar el análisis de costo beneficio el equipo de trabajo llegó a la conclusión que, la aplicación de las estrategias propuestas son rentables y como valor agregado la compañía se posicionará mejor en la mente de sus clientes actuales.

## RECOMENDACIONES

El equipo de investigación propone que además de la aplicación efectiva de las estrategias, la compañía debe implementar una restructuración organizacional. Esta debe limitar las funciones y definir los puestos de forma que la compañía se establezca como un ente funcional.

La restructuración sugerida es la siguiente:



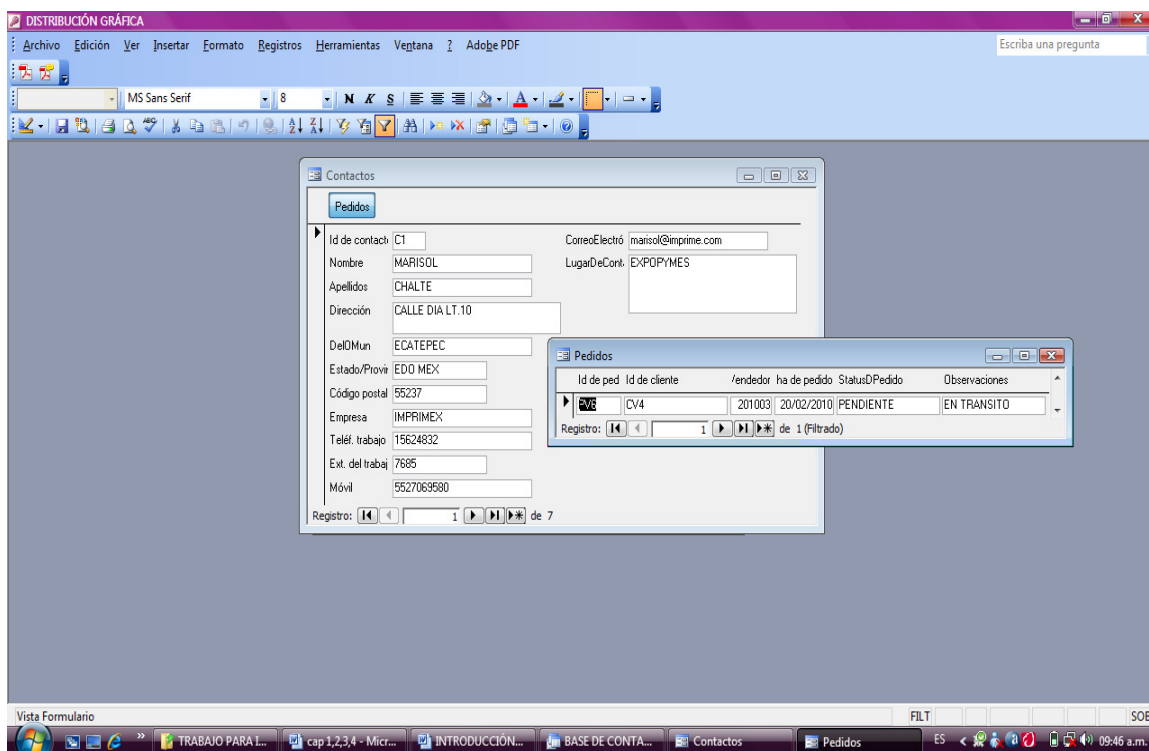
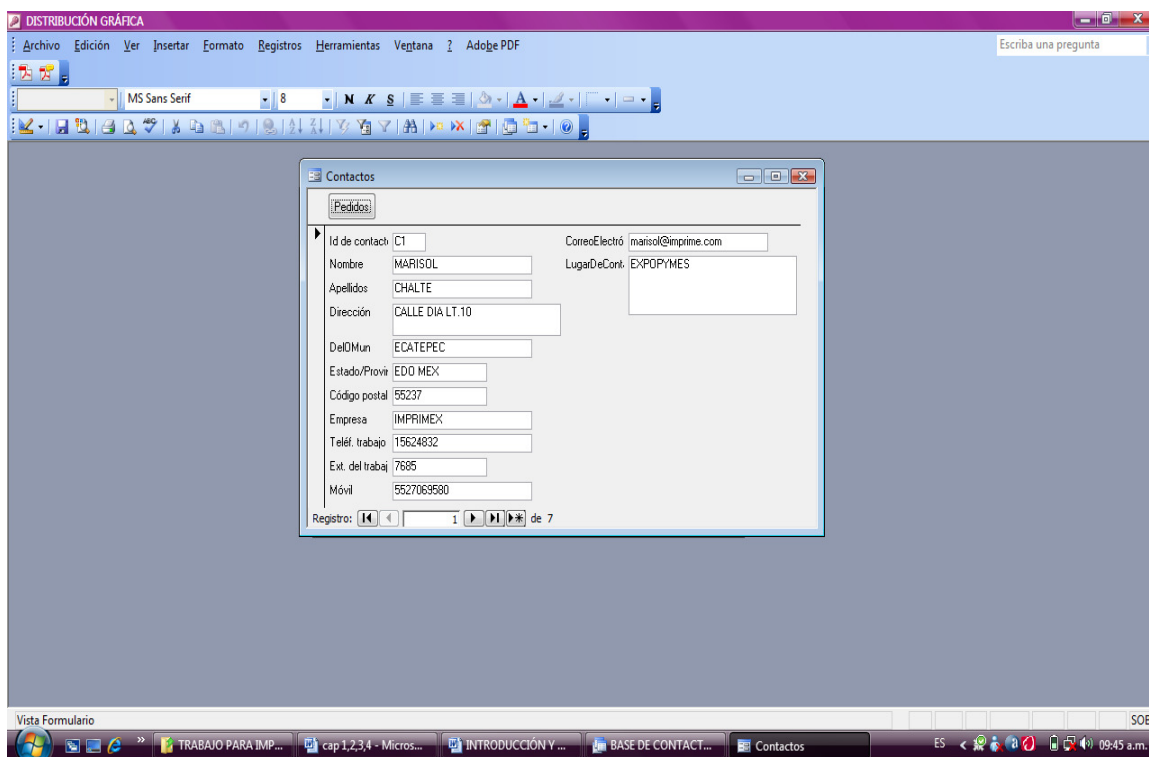
Como se observa en el gráfico anterior el gerente general funge como supervisor de todas las actividades y los departamentos cuentan también con una jerarquía, donde las gerencias de cada uno de ellos debe reportar resultados a la gerencia general. Cada elemento en este organigrama cumple con su función y todos se comunican a la vez con el gerente general y entre sí.

Además de la restructuración, se sugiere establecer manuales de procedimientos donde se especifique información para los nuevos elementos, así como para que los integrantes de la compañía recuerden procedimientos y políticas de la empresa.

De la misma forma se recomienda establecer cursos de capacitación para el personal técnico y gerencial. Donde cada uno tendrá la oportunidad de mejorar en su campo de trabajo.

Finalmente se sugiere la automatización de los procedimientos de ventas, ejemplo de ello es la utilización de una base de datos para un eficiente seguimiento de la cartera de clientes. El equipo de investigación elaboró dicha herramienta, la plataforma en la que se realizó es en Access y a continuación se presentan algunas

imágenes de la misma. Para observarla completa se debe acceder al **anexo 3** en la presentación digital de este trabajo de investigación.



También se propone dar seguimiento a los resultados de la implementación de este plan para encontrar la mejora continua de la compañía y sus colaboradores.



# ANEXOS

## GLOSARIO

### A

**ACETATO:** Sal formada por el ácido acético con una base: [acetato amónico, de aluminio](#).

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas

**AGENTE VENDEDOR.** Mayorista que comercia con los productos de un fabricante y controla las decisiones de fijación de precios y los gastos de promoción.

**ALIANZA ESTRATÉGICA (Strategic alliance):** Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

**ALCOHOL ISOPROPÍLICO.** Alcohol isopropílico, también llamado isopropanol, 2-propanol, propan-2-ol, es un alcohol incoloro, inflamable, con un olor intenso y muy miscible con el agua

**ANÁLISIS DE VENTAS.** Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se desgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.** Evaluación financiera del potencial de ganancia de precios alternativos,

**APALANCAMIENTO.** Estrategias relativas a la composición de deuda y capital para financiar los activos. Se aplica a la razón resultante de dividir el pasivo entre el capital contable.

**ATL (Above the line).** Todas las actividades en las que la agencia percibe una comisión de los medios por la inserción de los anuncios. Esto es publicidad hecha en medios masivos. (Diccionario Publicidad Agencia J.W.Thompson).

**ARTES GRÁFICAS:** Las profesiones, empresas y ocupaciones industriales relacionadas con la creación de productos impresos. Diseño gráfico, PRE-impresión, impresión, encuadernación y ocupaciones similares están directamente relacionados con las artes gráficas. Publicidad, redacción, fotografía, dibujo, pintura y similares son ocupaciones que pueden estar relacionadas con las artes gráficas.

## B

BCG: Creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo una organización clasifica cada uno de sus productos de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categoría alta y baja se crea una cuadrícula de dos por dos a su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN (unidad estratégica de negocios) o productos principales. Las categorías difieren no solo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

Las categorías se desglosan de la siguiente forma:

Estrellas. Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía por que requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.

Vacas de dinero. Estas UEN tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (ventas de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrategias pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos del marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzado, principalmente, la lealtad del cliente.

Interrogaciones (niños problemáticos). Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda entorno a este grupo de UEN es sí pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Sí la dirección opina que “no” la UEN debe desmantelarse o liquidarse. Si en cambio dice “sí”, la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes.

Perros. Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en una UEN de esta categoría. Las



estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la compañía puede declarar “¡basta!” y liquidar o desmontar al perro.

**BROCHURE.** Folleto, catálogo, prospecto. Impreso a color para presentar productos o servicios.

**BSC.** (Balanced Score Card). Cuadro de Mando Integral, es un sistema integral de administración de la eficiencia y el desempeño. El BSC pretende dar a la organización elementos para medir su éxito.

**BTL MARKETING:** Mercadeo Bajo la Línea. Es cualquier forma creativa, pagada de llegar al consumidor, que se enfoca en medios directos de comunicación: correo directo, e-mail, y cualquier otra que utilizando listas bien segmentadas y escogidas de nombres, para maximizar la respuesta. El BTL es lo mismo que se ha estado llamando por muchos años "Mercadeo Directo".

**BUDGET:** Presupuesto. Detalle de los gastos necesarios para desarrollar una operación.

## C

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN.** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**CICLO DE LA VENTA:** Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiendo por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido. .

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:** El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

**CUOTAS DE VENTAS:** Es la meta de ventas para un línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.** Trayectoria que sigue un producto desde su concepción hasta su eliminación de la línea. Las etapas incluyen introducción, crecimiento, madurez y declinación.

**CIERRE DE VENTAS.** Paso final de una situación de ventas en la que el vendedor completa un pedido.

**COMUNICACIÓN.** Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor.

**COMUNICACIONES DE MERCADEO.** Mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, etc.

**CONSUMIDOR.** Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

**CONSUMIDOR INNOVADOR.** Aquel que es de los primeros en aceptar y utilizar productos y servicios nuevos.

**CONTRAPUBLICIDAD (publicidad contraria).** Plan de la Comisión Federal de Comercio según el cual los grupos de consumidores pueden hacer publicidad en contra de la venta de un producto que consideren dañino o poco antieconómico.

**CONTRATO DE TRANSACCIONES EXCLUSIVAS.** Contrato que le prohíbe al intermediario manejar productos de la competencia, excepto cuando dicha acción tenga el efecto de reducir la competencia o crear un monopolio.

**CONTRATO OBLIGATORIO.** Acuerdo que estipula que un intermediario debe llevar otras líneas producidas por una compañía, si desea manejar una de ellas en particular. Este tipo de contratos suele ser ilegal si restringen a los competidores obstaculizando su acceso a los mercados.

**COOPERATIVA DE DETALLISTAS.** Acuerdo contractual establecido entre un grupo de comerciantes detallistas para crear una empresa cooperativa, dedicada a mercadeo de productos o servicios.

**CORREDOR.** Agente mayorista que se especializa en ciertos productos y determinadas funciones, que reúne a compradores y vendedores.

**COSTOS FIJOS.** Costos que no varían con los cambios en la producción o rendimiento: por ejemplo, alquiler, depreciación, seguro, etc.

**COSTOS VARIABLES.** Los costos que cambian al variar los niveles de producción.

**CUENTAHILOS.** Pequeña lupa que se usa en artes gráficas para examinar el detalle más fino de los originales, los impresos, los fotolitos y similares. Hay cuentahilos de muchos tipos, pero el más clásico se compone de tres piezas planas de metal que se pliegan entre sí.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, funciona una organización.

**CÚTER:** Una cúter (conocida también como trinchera, cortador de cajas, cuchilla para moqueta, cuchillo cartonero, cuchillo de electricista o estilete) es una herramienta de uso frecuente que se utiliza en varias ocupaciones y trabajos para una amplia diversidad de propósitos, como pelar o quitar el plástico aislante a los cables eléctricos.

Es un tipo de navaja que consiste generalmente de un mango plano, simple y económico, de aproximadamente 2,5 cm de ancho y de 7,5 a 10 cm de largo, fabricado con metal o plástico. Algunos emplean cuchillas estándar, otros, hechos para una finalidad en particular como cortar vidrio o linóleo, usan hojas de doble filo. Su mango es de plástico para aislar de las descargas eléctricas (cabe mencionar que no protege de descargas fuertes o a alta tensión) y su navaja es corrediza. El cúter cuenta también con un sistema para ajustar hasta qué punto la cuchilla sobresale de la agarradera.

**CUOTAS DE VENTAS.** Nivel de actividad esperado que sea fija para los vendedores, o bien, para los territorios de ventas con los que se mide el desempeño real.

## D

**DATABASE:** Base de datos; información que puede ser almacenada y procesada mediante un computador.

**DEMANDA TOTAL:** La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

**DESARROLLO DEL MERCADO (market development):** Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

**DESCUENTO POR COMPRAS AL CONTADO.** Cantidad de dinero que el vendedor asigna al comprador para deducir del precio de los bienes o servicios por pronto pago.

**DESCUENTO POR VOLUMEN.** Reducción en el precio cuando se compran grandes cantidades de un producto.

**DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.** Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

**DISTRIBUIDOR.** Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

## E

**EFFECTIVIDAD.** La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

ESTRATEGIA: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN. Plan para incrementar la demanda de un producto, para atraer clientes al punto de venta.

ESTRATEGIA DE MERCADEO. Plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

EXPLORACIÓN EN BUSCA DE CLIENTES. Etapa del proceso de ventas en la que los vendedores de un producto o servicio tratan de identificar a sus clientes potenciales.

## F

FAMILIA DE MARCAS. Nombre de marca utilizado para identificar los numerosos productos de un solo fabricante.

FIJACIÓN DE PRECIOS POR UNIDAD. El precio de los artículos se asigna en función de una unidad de medida estándar, por ejemplo, litros o kilos.

FODA. Es una técnica particularmente útil en el análisis del material contenido en la auditoria de la mercadotecnia es la de un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Agrupa algunas piezas de información clave en dos categorías principales (factores internos y factores externos) y luego los clasifica por sus aspectos duales positivos y negativos (fortaleza y oportunidades como los aspectos positivos y debilidades y amenazas como aspectos negativos).

FLOW CHART. Tabla de tiempos que incluye las actividades de la campaña publicitaria Es un diagrama de flujo o calendarización de actividades.

## G

GERENTE DE PRODUCTO. Funcionario de una empresa a quien se le asigna la responsabilidad de determinar objetivos, establecer estrategias y dirigir un programa para un producto o línea de productos.

GOMA ARÁBIGA. Se trata de una sustancia de color amarillento a pardo, inflamable aunque con un elevado punto de inflamación (>250 °C), buena solubilidad en agua (aprox. 500 g/l) y con un LD<sub>50</sub> > 16.000 mg/kg en ratas.

## I

INTERMEDIARIO. Individuo o empresa que opera entre el productor y el consumidor, en el proceso comercial.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADEO.** Recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios.

**ITERACIÓN** se refiere a la acción de repetir una serie de pasos un cierto número de veces.

L

**LÍNEA DE PRODUCTOS.** Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

**LOGÍSTICA:** Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**LOGOTIPO:** Abreviado "Logo". Es la marca, el símbolo de una empresa.

M

**MARCA:** Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

**MARCA, DIFERENCIACIÓN DE.** Grado en que una marca consigue establecer una imagen y atributos funcionales que la diferencia, positivamente, de las demás.

**MAYOREO.** Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

**MAYORISTA.** Empresa o individuo dedicado al mayoreo de productos.

**MENSAJE.** Información transmitida por un sistema de comunicación.

**MERCADEO.** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.

- Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.
- Función organizacional y conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar la relación con los clientes en formas que beneficie a la organización y sus accionistas.
- Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Jay C. Levinson).
- Proceso de equiparar los recursos de la empresa con las aspiraciones del cliente (Karl Albrecht).
- Proceso de desarrollo de relaciones con clientes, el descubrimiento de sus necesidades, ajuste de los productos para satisfacer las necesidades del cliente potencial adecuadamente. (Herbert Holtje)

**MERCADEO DE BASE DE DATOS:** Un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos. Con datos de clientes actuales y potenciales pueden desarrollarse sistemas de información que faciliten la identificación de segmentos de mercado objetivo y diseñar estrategias de mercadeo y ventas.

**MERCADO META.** Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

**MERCADO OBJETO.** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

**MERCADO POTENCIAL.** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

**MERCADO.** Grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo, que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o un servicio. La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

**MÉTODO DE VENTA.** Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada vendedor debe observar, para conseguir tener éxito en sus actividades. Cada etapa debe tener reglas específicas que se deben seguir. El objetivo de todos los diferentes métodos de venta que se han desarrollado es conseguir relación de largo plazo con el cliente.

**MÉTODO DE VENTA "CIERRE DE VENTAS".** Este método es introducido por el año 1950, dando énfasis en las características de producto. Es ampliamente usado en las

ventas a alta presión. Los elementos que definen este Método son: habilidades de presentación, cierres tentativos, sobrepasando objeciones y cierre final.

**MÉTODO DE VENTA COMPLEJA.** Este método también llamado de venta mayor, se aplica a aquellas ventas que son de alto valor, tienen múltiples niveles de decisión, requieren extensiva coordinación de las partes, y en las cuales el ciclo de venta es largo.

**MÉTODO DE VENTA "ESTRATÉGICA".** El concepto de venta estratégica es introducido por Benson Chapiro y Ronald Posner en 1976, en artículo publicado en Harvard Business Review. El método de venta estratégica es relevante para las ventas de mucho valor (big-ticket sales), porque solo grandes utilidades justifican el planeamiento y la gran cantidad de recursos que requieren.

**MÉTODO DE VENTA "ROI".** Se caracteriza por dar énfasis en el retorno de la inversión que el cliente hace para adquirir un producto o servicio. Se aplica principalmente en las ventas complejas.

## N

**NICHOS DE MERCADO.** En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

**NOMBRE DE MARCA.** La porción de la identificación del producto que se puede expresar en forma verbal.

## P

**PINCEL:** Hace referencia a cualquier variedad de herramienta que, en su mayoría, cuenta en un extremo con un mango y en el otro con una cantidad considerable de cerdas, alambres, cabellos u otra clase de filamento o material similar.

**PLAN:** Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**PLAN DE MEDIOS:** Resultado de la planificación de los medios de comunicación que se usarán en una campaña publicitaria. El documento en el que se muestra la planificación de medios.

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.** Conjunto de productos fabricados por una misma empresa.

**PRODUCTO.** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

**PRODUCTO AUMENTADO.** Servicios y beneficios para el consumidor contruidos en torno al principal beneficio de un producto existente.

**PROMOCIÓN DE VENTAS.** Técnicas utilizadas como complemento de la publicidad, las ventas personales, etc. Como por ejemplo, concursos, premios, etc.

**PROMOCIÓN.** Tarea de informar e influir en los consumidores para elegir un producto o servicio determinado.

**PRONÓSTICO DE VENTAS.** Estimación de las ventas anticipadas, expresada en cantidades de dólares y unidades. El pronóstico de ventas es válido en un conjunto específico de condiciones económicas y durante un periodo de tiempo limitado.

**PROSPECCIÓN.** Proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales o "prospectos".

**PROSPECTO.** Término usado para denominar al cliente potencial. [Anglicismo proveniente de "prospect"].

**PUBLICIDAD.** Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

**PUBLICIDAD DE PRODUCTOS.** Publicidad cuyo único propósito es vender un producto.

**PUBLICIDAD PAGADA.** (En inglés se le conoce como "advertising"). Presentación de ventas no personales estructurada a un nivel predeterminado, que tiene por objeto llegar a un auditorio en un momento específico del tiempo y que paga un patrocinador identificable.

## R

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (Staffing):** Políticas y procedimientos seguidos por una organización o departamento, para conseguir los recursos humanos necesarios para operar eficientemente.

**REGENERADOR:** Restablecer o mejorar algo que se degeneró.

**REVELADOR FOTOGRÁFICO:** es una solución que hace visible la imagen latente de un material fotográfico expuesto.



RELACIONES PÚBLICAS. Comunicaciones formales y de otros tipos que tiene una empresa con sus diferentes auditorios (es decir, clientes, accionistas, empleados, gobierno y vecinos de las instalaciones). Están destinadas a crear imagen favorable.

RETORNO DE LA INVERSIÓN. (ROI). Cifra utilizada para medir el éxito de las ventas, que se obtiene al multiplicar la tasa de utilidad (utilidad neta/ventas) por el movimiento total (ventas/inversión).

## S

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. División arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento.

SENSIBILIZADOR: Producto químico con el que se obtienen emulsiones sensibles a la luz.

SERVICIO. Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

SLOGAN: Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc.

## U

UTILIDAD. Valor que posee un bien o servicio para la persona que lo compran.

## V

VENDEDORES DE RUTA. Encargados de seguir una ruta predeterminada visitando a detallistas para ofrecer y entregarles productos de consumo masivo. Se encargan también de los cobros.

VENTA DIRIGIDA. La venta dirigida es aquella en que se asigna al vendedor una cantidad de clientes potenciales, personas o empresas, para visitar, en una lista sobre la cual la empresa lleva y mantiene un control.

VENTA PERSONAL. Proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinada a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Robert F. Hartley. “ADMINISTRACION DE VENTAS”, Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México 2007. Edición XXI. Pp. 88, 91
- ◆ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, editorial Mc Graw Hill. México 2007. Edición XIV. Pp. 166, 256, 404, 610
- ◆ James L. Burrow, “MERCATEO”, Editorial Thomson editores, S.A. de C.V. México 2007. Edición II. Pp. 176-177
- ◆ Michael R. Czinkota y Massaki Kotabe. “ADMINISTRACIÓN DE MERCATECNIA”, editorial Thomson. México 2001. Edición II. Pp. 37
- ◆ Kotler y Armstrong. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”. Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V. México 2008. Edición VIII. Pp. 250
- ◆ José María Llamas. “ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA VENTA”, editorial Limusa Noriega editores. México 1998. Edición II Pp. 163-166
- ◆ Stanley M. Brown “MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA” Editorial Uteha Noriega Editores, México 1993 Edición II Pp. 327-328
- ◆ G. David Hughes, Daryl McKee, Charles H. Singler “ ADMINISTRACION DE VENTAS” Editorial Thompson editores, México 2000 S/Edición Pp. 107
- ◆ Eugene M. Johnson, David L. Kurtz, Eberhard E. Scheuing “ADMINISTRACION DE VENTAS” Editorial McGraw-Hill, México 1996 Edición II Pp. 335
- ◆ David Noel Ramirez Padilla “CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA” Editorial Mc Graw Hill, Mexico 2005 Edicion VII Pp. 173, 280, 298
- ◆ Jay Heizer, Barry Render “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE OPERACIONES” Editorial Pearson Prentice Hall, Mexico 2004, Edicion V Pp. 102-107, 133-137, 174-176
- ◆ Mark L. Berenson, David Levine, T. C. Krehbiel. “ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN”, editorial Pearson educación de México, S.A. de C.V. México 2000, edición 2 . Pp. 530-535
- ◆ Donald E. Miller, “LA INTERPRETACIÓN CORRECTA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS”. Editorial Editora Técnica S.A. México 1972. Pp. 29

- ◆ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>  
2° diciembre 12:00pm
- ◆ [www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf](http://www.comisa.df.gob.mx/transparencia/...xxvii/padronproveedores2009.pdf)  
1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.
- ◆ [www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.html](http://www.comisa.df.gob.mx/.../fraccion.../padronproveedor.html) 1° de diciembre de 2009 10:05 a.m.
- ◆ <http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/2005-01-03-pedidos-y-contratos.pdf>. 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.
- ◆ <http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/13contrataciones/pedidos-y-contratos-enero-marzo-2007-110607.pdf>. 1° de diciembre de 2009 10:10 a.m.
- ◆ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/)