



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**VENDEDOR COSACO MAYORISTA DENTRO DE LA EMPRESA HERDEZ DEL
FUERTE S. A. DE C. V.**

TRABAJO PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

LAURA LIZBETH RAMOS GUADARRAMA

ASESOR: L.A SANDRO FLORES ALVAREZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos:

Agradezco a mis padres Lourdes y Andrés por darme la oportunidad de vivir este gran momento y de quienes he aprendido y he tomado grandes ejemplos de vida. A mis hermanos Carlos Luis y Andrei sin ustedes no sería tan genial esta vida, los adoro. Gracias a mi especial, rara, única y maravillosa familia los quiero mucho hoy y para siempre.

A Edgar mi único y mejor amigo, agradezco tu apoyo incondicional en todo momento porque sabemos que este logro es tan tuyo como mío, simplemente gracias.

A mis amigos Gerar, Jhony, Osito y Leonardo gracias por su amistad durante de mi estancia en la Universidad, Edder muchas gracias por tu apoyo y compañía desde el comienzo y hasta el final de este proyecto

A mi asesor Sandro Flores que me brindo su apoyo en toda la extensión de la palabra, de quien aprendí lo mejor y de quien me llevo un gran recuerdo.

Curt, a ti te dedico este gran este gran momento, gracias por creer en mí y por enseñarme que “al final la actitud lo es todo”.

A HERDEZ, Patricia Gutiérrez y a todo el Departamento de Ventas, gracias por darme la oportunidad de entrar al ámbito laboral y ser mi primer gran experiencia.

Gustavo: Yo aprendí a soñar pero tú me enseñaste que los sueños se hacen realidad.....

GRACIAS a la Escuela Nacional Preparatoria Miguel E. Schulz No. 8

GRACIAS a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan

GRACIAS UNA

INDICE

CARTA DE VOTOS APROBATORIOS	I
AGRADECIMIENTOS	II
INDICE	III
INTRODUCCIÓN	1

Capítulo I

Las características de la empresa “Herdez del Fuerte S. A. de C. V.”

1.1 Herdez su historia	2
1.2 Proceso de integración Herdez del Fuerte: una nueva empresa.	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Misión	6
1.3.2 Visión	6
1.3.3 Valores	6
1.4 Estructura Organizacional	10
1.5 Infraestructura	14
1.6 Matriz FODA	15
1.6.1 FODA de la Empresa Herdez del Fuerte	17
1.5 Ciclo de vida de la Empresa Herdez del Fuerte	18

Capítulo II

Desempeño profesional dentro de la empresa Herdez del Fuerte S.A de C.V.

2.1 Descripción del puesto “Auxiliar Administrativo de Ventas”	21
2.1.2 Actividades que lleva consigo el puesto	23
2.2 Organigrama “Departamento de Ventas	24
2.3 Control Administrativo a Vendedores Cosacos Mayoristas	25
2.3.1 Procedimiento para el Pago de Comisiones a Vendedores Cosacos	32
2.4 Nueva Reestructura a partir del Proceso de Integración Herdez del Fuerte	35
2.5 Actividades Asistente de Gerencia Administrativa de Ventas	35
2.5.1 Contratación de Bodegas	36
2.5.2 Pago de la Renta de Bodegas	40
2.5.3 Estudio de Costo de Promotoría	43

Capítulo III

Proyecto Vendedor Cosaco Mayorista dentro de la Empresa Herdez del Fuerte

3.1 Definición de Marco Teórico	48
3.2 Definición de Mercado	49
3.2.1 Mercado y su clasificación	51
3.3 Competencia	54
3.3.1 La competencia Perfecta	55
3.3.2 La competencia Imperfecta	56

3.4 Canales de Distribución	57
3.5 Matriz Boston Consulting Group	61
3.6 Fuerza de Ventas	68
3.7 Trabajos Administrativos	78
3.8 Proyecto Vendedor Cosaco Mayoristas	83
3.9 Trabajo en campo con el vendedor cosaco Mayoristas	90
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Bibliografía	97

Introducción

Actualmente formo parte del Departamento Administrativo de Ventas en Herdez del Fuerte S.A. de C.V. En un comienzo ingrese como Auxiliar Administrativo y debido a la fusión hecha entre Grupo Herdez y Grupo Kuo se cristalizó la creación de una nueva empresa que trajo oportunidades de desarrollo profesional mediante una reestructuración que me permitió obtener el puesto de Asistente Administrativo de Ventas.

Por lo tanto el presente trabajo tiene como objetivo realizar una descripción de mi experiencia profesional dentro de esta empresa.

Herdez del Fuerte me dio la oportunidad de formar parte del Proyecto “Vendedor Cosaco Mayorista” el cual a un año de su creación presenta algunas deficiencias y para las cuales se pretenden dar recomendaciones que lleven a la estabilidad y continuidad del proyecto sin reducir los niveles de servicio y cobertura de nuestros mercados. El departamento Administrativo es quien lleva el control y monitoreo de las actividades que realiza el vendedor en Campo es por esta razón que debe establecer diferentes objetivos y diseñar estrategias que lleven al cumplimiento de estos.

Este trabajo está dividido en tres capítulos, el primer capítulo brinda una visión general de lo de lo que es la empresa Herdez del Fuerte, su funcionamiento y la manera en que se logran sus resultados, el segundo capítulo hace referencia a mi desempeño profesional y en el tercer y último capítulo se describe el proyecto “Vendedor Cosaco Mayorista” para el cual se pretende generar recomendaciones

Después de pasar por una integración y una re-estructura el 2009 se visualiza como un año de retos, superar ventas de años pasados, cubrir presupuestos de ventas, de gastos y continuar con un crecimiento de clientes, consolidando el posicionamiento de nuestras marcas en el mercado distinguiendo a Herdez del Fuerte en el mercado mexicano, como una empres líder.

CAPITULO I

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA HERDEZ DEL FUERTE S.A. DE C.V.

1.1 HERDEZ SU HISTORIA

La historia de Grupo Herdez inicia en 1914 como una empresa distribuidora de productos de tocador y de artículos para el cuidado personal, bajo el nombre de Cía. Comercial Herdez S.A., vendiendo un gran número de productos de diversas y reconocidas marcas que le brindan una sobresaliente ventaja competitiva.

Don Ignacio Hernández del Castillo llega a esta empresa en 1929, contribuyendo en forma fundamental a su trayectoria de crecimiento y éxito gracias a su gran habilidad comercial, la cual impulsa el crecimiento de las ventas en forma muy importante.

La empresa no puede aislarse de los problemas de la depresión en los Estados Unidos que afectan la economía mexicana, por lo que comienza a enfrentar serios problemas como resultado de la aguda crisis mundial.

Para encarar dichos problemas, se desarrollan programas de ventas, publicidad, propaganda y se impulsa una serie de proyectos que incentivan su crecimiento. El optimismo y visión de Don Ignacio lo llevan a convertirse en el dueño de la compañía.

Ante un mejor panorama económico, la empresa comienza a mostrar resultados positivos. Ingresan Don Enrique y Don Ignacio Hernández-Pons, quienes se hacen cargo de las ventas, la producción y el almacén para favorecer la curva ascendente del éxito. En 1947, la compañía se asocia al 50% con McCormick & Company, Inc., para la creación de McCormick de México S.A. de C.V. De esta unión nacen importantes productos como la mayonesa, la mostaza y las mermeladas que originan un importante crecimiento.

La Compañía se posiciona como una de las empresas de representación y distribución más fuertes en México, manejando una gran diversidad de marcas y productos líderes. Se construye en México la planta para la producción, almacenaje y distribución de productos.

Se retiran algunas representaciones de productos relevantes para las ventas de la compañía, por lo que se toma una de las decisiones más importantes en su historia, crear una línea propia de productos enlatados bajo el nombre Herdez, tales como: legumbres y verduras, frutas, salsas y chiles. Se lanzan exitosas campañas publicitarias con los lemas "Con toda confianza es Herdez" y "Póngale lo sabroso". Se realiza el programa de variedades en televisión "Domingos Herdez" que durante muchos años obtuvo el primer lugar de preferencia del público, haciendo historia y consolidando el prestigio corporativo de Herdez.

Se adquiere la fábrica de mole Doña María en San Luis Potosí. Se compra una planta en los Robles, Veracruz para el procesamiento de chiles, piña, naranja, mango y papaya. Se construye en México el Centro de distribución que unifica e integra áreas importantes de la empresa y permite un mayor crecimiento. Se abre el camino de exportación a los Estados Unidos permitiendo alcanzar mayores niveles de expansión y reconocimiento empresarial. En esta década se sufren dos grandes pérdidas, la de Don Ignacio Hernández del Castillo y la de su hijo Don Ignacio Hernández-Pons. Asume entonces la presidencia y Dirección General Don Enrique Hernández-Pons, quien continúa el camino que le dejaron tanto su padre como su hermano.

Se inaugura una nueva planta en San Luis Potosí y se amplían las instalaciones de la ya existente en la misma ciudad, para incluir un Centro de Distribución. Se compra Arpons, S.A. de C.V. para consolidar el negocio de artículos de tocador y productos de cuidado personal.

Se crea la Fundación Herdez, A.C. con el principal objetivo de realizar investigación y difusión en materia alimenticia, aportando al país nuevas posibilidades nutricionales con una excelente relación precio-calidad. Se adquiere la planta de Miel Carlota, S.A. de C.V. ingresando de esta manera al mercado de la apicultura.

En 1991 se constituye Grupo Herdez, S.A. de C.V. y la compañía ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores. Se adquiere Grupo Búfalo, con el cual se introducen nuevos productos y la innovación de envasar salsas en frascos de vidrio. En las instalaciones de Av. De la Paz en San Luis Potosí se pone en marcha la nueva planta para la producción de té, especias, mostaza y

mayonesa McCormick con los procesos más modernos. Empieza la operación de una nueva planta en la ciudad de Ensenada, B.C. para el procesamiento y enlatado de salsa y vegetales, básicamente orientados para exportación. Se compra Alimentos Deshidratados del Bajío, una planta ubicada en el Estado de Guanajuato para deshidratar diversos vegetales como chiles, ajo, cebolla, perejil, etc.

Se lleva a cabo la alianza estratégica al 50% con Hormel Foods y se crean Hormel Alimentos, S.A. de C.V. para la distribución de productos Herdez en Estados Unidos. En el período que abarca de 1997 a 1999 se invierte en la industria marítima con la adquisición de la empresa sardinera Yavaros Industrial, con su flota pesquera en el estado de Sonora, así como los activos de Pescados de Chiapas, un complejo industrial ubicado en Puerto Madero.

Se compran los barcos atuneros Cartadenses, Arkos I y Arkos II y se adicionan con la más alta tecnología para la pesca de atún. Se adquieren las marcas de caldo de pollo Solo y Solomate de la empresa Apel, S.A. de C.V. Se adquiere el 40% de la compañía Champiñones Los Altos. En términos de calidad, se inicia la obtención de Certificaciones ISO-9000 en diversas instalaciones del Grupo. Se cuenta ya con certificaciones para el Centro de Distribución México, la planta de Ensenada, las dos plantas de San Luis Potosí y la de México y este proceso sigue su marcha.

A mediados del año **2000** se sufre la pérdida de Don Enrique Hernández-Pons y quedan a cargo de la Presidencia y Vicepresidencia de la empresa sus hijos Enrique y Héctor Hernández-Pons Torres. Se lleva al cabo una reestructuración en la organización interna, con el propósito de alcanzar mayores estándares de eficiencia, productividad y rentabilidad.

En el año **2002** el Grupo conforma una asociación al 50% con Barilla, GeR Fratelli, S.p.A., para la producción, distribución y comercialización de pastas alimenticias en México a través de Barilla México.

En **2004**, el Consejo de Administración nombró al Lic. Héctor Hernández-Pons Torres como Presidente y Director General del Grupo. Se desincorporan los activos de la unidad de productos de cuidado personal y se venden dos barcos sardineros de baja capacidad de captura. Se cierra la planta Los Robles en Veracruz y se reubican algunas líneas de producción a San Luis Potosí. A finales del año se inaugura la nueva planta de McCormick de México en el Complejo Industrial “Duque de Herdez” en San Luis Potosí, incrementando la capacidad de producción para poder atender la demanda del mercado de forma eficiente y oportuna.

Herdez lanza durante el **2006** el programa "Herdez Nutre", cuya misión consiste en contribuir a la sana alimentación de las madres e hijos con desnutrición en comunidades indígenas en la sierra y costa del Estado de Oaxaca.

1.2 PROCESO DE INTEGRACIÓN HERDEZ DEL FUERTE UNA NUEVA EMPRESA

A principios de Diciembre se anunció el nacimiento de Herdez del Fuerte S.A. de C.V. una nueva empresa producto de la asociación entre dos compañías mexicanas de gran tradición.

El proceso de integración tuvo tres objetivos principales:

1. Asegurar la estabilidad y continuidad de los negocios sin reducir los niveles de servicio y cobertura en nuestros mercados.
2. Asegurar las eficiencias y rentabilidad previstas como resultado de la integración.
3. Trabajar todos como una sola compañía.

En pocas palabras, Herdez del Fuerte debe superar lo que Herdez y Del Fuerte hubieran hecho por separado.

1.3 OBJETIVOS

El fin de la Misión, la Visión y los Valores es continuar con la gran labor de hacer de Herdez Del Fuerte, la empresa orgullosamente mexicana, líder en el mercado de alimentos del país y de continuar con la conquista de los mercados nacionales y de los Estados Unidos de Norteamérica. Si todos nos mantenemos en una misma línea, trabajando con un mismo objetivo, seguramente lograremos llegar a los resultados que originalmente nos hemos planteado.

Por lo anterior, es muy importante tener claras la Misión, la Visión y los Valores de Herdez Del Fuerte y conservarlos como medio de consulta, ya que esta filosofía nos proporcionará los principios rectores del desempeño de todos y de cada uno de los que colaboramos en esta gran empresa.

Para entender estos conceptos, primero hay que mencionar que:

- La Misión es el qué y el para qué de la empresa, es la razón de ser de Herdez Del Fuerte.
- La Visión es el cómo nos vemos en el futuro, en el largo plazo
- Los Valores son los principios de la empresa y las pautas de comportamiento a seguir, como la honestidad y la confianza.

1.3.1 MISIÓN

La misión de Herdez Del Fuerte es poner al alcance de los consumidores, principalmente en los mercados de México y Estados Unidos, alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes.

1.3.2 VISIÓN

Herdez Del Fuerte quiere consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de alimentos y bebidas, reconocida por la calidad de sus productos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y

expectativas de sus consumidores, en un marco de atención y servicio competitivos para sus clientes, bajo estrictos criterios de rentabilidad y potencial estratégico.

1.3.3 VALORES

Honestidad. Actuamos correctamente, porque manejamos con responsabilidad y transparencia los recursos que se nos encomiendan y mostramos un respeto absoluto ante los bienes ajenos (honestidad material), porque manifestamos con claridad lo que pensamos y creemos (honestidad intelectual) y porque nos comportamos conforme a las normas y principios de la empresa, teniendo siempre presentes las consecuencias de nuestros actos (honestidad moral).

Orientación a Resultados. Cumplimos con los compromisos establecidos, y siempre que es posible los superamos, buscando mejores formas de hacer las cosas y teniendo presente que somos responsables de asegurar que los resultados de nuestra actividad contribuyan a agregar valor a los procesos en los que participamos.

Trabajo en Equipo. Integramos un equipo en función del logro de objetivos compartidos, sumando talento y compromiso, con apertura ante la diversidad de opiniones, conocimientos y habilidades, porque la colaboración, el respeto y el apoyo mutuo constituyen la base de nuestras relaciones. La confianza es el resultado del comportamiento alineado con los valores de Herdez Del Fuerte; es consecuencia del comportamiento honesto, de la orientación a resultados y del trabajo en equipo, y al mismo tiempo conecta a los tres valores y por tanto, los integra como un conjunto coherente y pleno de sentido.

Lo anterior se refleja en la calidad de los productos y servicios resultado de nuestro trabajo y, por consiguiente, en la opinión que nuestros clientes y consumidores se forman de nosotros.

La organización aspira a crecer de manera sostenida en términos reales, fortaleciendo consistentemente el valor de sus marcas, como resultado de:

- Poner al alcance de los consumidores productos de calidad.

- Desarrollar líneas nuevas de negocio, como la de Food Service o la Industrial.
- Desarrollar alianzas estratégicas y socios con los cuales generar sinergias.
- Asegurar la eficiencia en todos los eslabones de la cadena de suministro.
- Mantener una relación valor-precio adecuada.
- Superar las expectativas de servicio de sus clientes.
- Ofrecer una rentabilidad atractiva para sus accionistas.

“Consumidor”... es cualquier persona que quiera y pueda consumir productos de Herdez Del Fuerte, aunque predominantemente se trata de individuos a los que les gusta la auténtica comida mexicana. “El mercado”... para los productos de la empresa está compuesto mayoritariamente, aunque no de manera exclusiva por mexicanos, y México es su mercado natural junto con los Estados Unidos, en donde su público objetivo alcanza a los latinos o hispanos. Por ellos los consumidores de productos de Herdez Del Fuerte se encuentran principalmente en los mercados de México y Estados Unidos.

“La calidad”... de los productos

Herdez Del Fuerte debe ser un factor invariable que los distinga en el mercado. La empresa ofrece productos que alimentan, quitan el hambre o la sed y contienen nutrientes, además de proporcionar placer a través del sabor. En esta línea destaca el carácter de “mexicano” del sazón de muchos de nuestros productos. Además, facilitan la vida de las personas son convenientes y prácticos, siempre están en el anaquel porque la compañía cuenta con muy buena distribución y son accesibles, porque están al alcance de los consumidores. Son marcas con mucha tradición que gozan de gran reconocimiento entre los consumidores y representan la mayor fortaleza para la compañía.

“Food Service e Institucional”... es un canal de distribución especial que incluye tianguis, tiendas naturistas, aeropuertos, centros de readaptación social, hospitales, escuelas, etc. “servicio competitivo”... para Herdez Del Fuerte, las relaciones con los clientes son una de sus fortalezas más importantes, por lo que concentra su esfuerzo en mantener la interacción

con cada uno de ellos, bajo un enfoque ganar-ganar que asegure rentabilidad a ambas partes. “marcas de prestigio”... sostener el enfoque en el mantenimiento y fortalecimiento de las marcas, a fin de asegurar el reconocimiento y valor de éstas. Del mismo modo, cuidar el valor de la marca corporativa, reconocida como una marca confiable.

Este esquema de acción habrá de respaldarse en un equipo de profesionales especialistas en sus áreas de responsabilidad. A Herdez Del Fuerte no le interesa el crecimiento por el crecimiento mismo. La meta es consolidar la capacidad de incrementar el valor de nuestras marcas, al mismo tiempo que aseguramos la rentabilidad en todas nuestras operaciones.

Explicando los conceptos:

“Poner al alcance de los consumidores”... sintetiza los procesos que hacen posible que Herdez Del Fuerte opere en el negocio de alimentos y bebidas, y sea la mejor opción para cada consumidor, a través de producir y comercializar sus productos. Herdez Del Fuerte es una empresa con una cultura predominante enfocada a las ventas, nuestro negocio principal es la comercialización, y la distribución se entiende como parte y factor clave de la misma. Elaboramos una gran cantidad de nuestros productos, pero nuestro negocio es comercializar alimentos y bebidas de calidad. La producción tendrá cabida en el esquema de negocios de Herdez Del Fuerte, siempre y cuando se cumplan con los criterios de ser rentables y/o tener un claro potencial estratégico.

Poner al alcance de los consumidores incluye a los clientes de Herdez Del Fuerte, elementos fundamentales en la cadena de valor de la organización, al ser piezas clave en la distribución de nuestros productos.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura Organizacional está formada por cuatro áreas de negocio y tres áreas de soporte, reportando a la dirección General

Áreas negocio

- **Cadena de Suministro;** como función integrada que optimice el costo del producto puesto en el continuo y eficaz de todos los productos del Grupo.
- **Ventas;** como motor de la compañía enfocada en cubrir las necesidades de los distintos canales que servimos.
- **Estrategia de Mercado;** como función dedicada a identificar y materializar oportunidades de marcas sólidas.
- **Food Service;** como un canas dedicado a servir necesidades específicas de este importante segmento.

Áreas de Soporte

- **Administración;** incorporando funciones de soporte, para asegurar la transferencia y acceso a la información oportuna y veraz.
- **Planeación y Finanzas;** para definir el rumbo estratégico y garantizar los recursos económicos necesarios para lograr el crecimiento.
- **Recursos Humanos;** enfocados a desarrollar una organización que apoye el crecimiento, administre y desarrolle el talento actual y futuro.

Principales Funcionarios

Héctor Hernández Pons-Torres	Presidente y Director General
Enrique Hernández Pons-Torres	Vicepresidente y Director General
Lic. Roberto González Rosas	Director de Ventas
Lic. Pedro Gracia- Medrano Murrieta	Director de Recursos Humanos
Lic. Emilio Mahuad Gantus	Director Ejecutivo Comercio Exterior
Lic. Alejandro Martínez Gallardo	Director Unidad de Negocios de Empresas Asociadas
C.P. Ernesto Ramos Ortiz	Director de Administración
Lic. Gerardo Canavati Miguel	Directo de Planeación y Finanzas
Ing. Albert G. Dappen Guerrero	Director de Sistemas
Lic. Alberto Garza Cabañas	Director de Cadena de Suministros
C.P. Pablo Lezama Vélez	Director de Finanzas
Ing. Jorge Obregón Parlange	Director de Logística
Ing. Rafael de Regil y Gómez Muriel	Director de Operaciones Empresas Asociadas
Lic. Juan Rodríguez del Collado	Director de Food Service
Andrea del Rizzo	Director Barilla México
Ing. Carlos T. Velázquez Osuna	Director de Operaciones

Empresas Herdez

- Herdez: Salsas caseras, atún, frutas en almíbar, champiñones, legumbres, jugos y néctares, jugo de 8 verduras, puré de tomate, vinagres y bebidas.
- Búfalo: Salsas caseras y picantes, salsa tipo cátsup, aceitunas y vinagres.
- Tampico: Salsas picantes.
- Doña María: Mole en pasta, mole verde, pipián, adobos, platillos y salsas para guisar.
- Carlota: Miel de abeja y de maple, miel de maíz para bebé y jarabes.
- Festín: Bebidas de fruta.
- SoyFrut: Bebidas a base de soya.

Empresas Asociadas

- McCormick: Mayonesas, aderezos, mostazas, mermeladas, especias y té.
- Hormel: Spam, salchichas, carne con frijoles, carne con papas y con chile, pavo, pollo, jamón en trozos y carnes frías. Carnes Herdez como patés, jamones endiablados y salchichas.
- Barilla, Yemina y Vesta: Pastas alimenticias en diversas presentaciones y salsas para pasta.
- Solo Doña María y Solomate Doña María: Caldo de pollo y caldo de pollo con tomate, granulado y en cubos.

Distribuciones

- Kikkoman: Variedad de salsas de soya y salsas teriyaki.
- Ocean Spray: Productos a base de arándano.

Líneas de Negocio

Los productos de Grupo HERDEZ están agrupados en siete líneas de negocios que comprenden diferentes marcas. Estas líneas de negocio son:

- 1) Salsas y aderezos,
- 2) Jugos, frutas y postres,
- 3) Vegetales,
- 4) Carnes y mariscos,
- 5) Pastas
- 6) Varios y
- 7) Exportaciones

Empresas propias y subsidiarias de Herdez

1. Herdez S.A. de C.V.
2. Grupo Búfalo S.A. de C.V.
3. Hersea S.A. de C.V.
4. Compañía Comercial Herdez S.A. de C.V.
5. Miel Carlota S.A. de C.V.

6. Herventa S.A. de C.V.

7. Almacенadora Herpons S.A. de C.V.

8. Hersail S.A. de C.V.

9. Corporativo Cinco S.A. de C.V.

10. Campomar S.A. de C.V.

11. Hermarcas S.A. de C.V.

12. Herdez Marcas S.L.

13. Herdez Corporation (empresa norteamericana en copropiedad al 50% con Hormel Foods, Inc. se está aportando el 50% del capital)

14. Alimentos Deshidratados del Bajío, S.A. de C.V.

1.5 INFRAESTRUCTURA

1 Planta México. Mayonesas, aderezos, mostazas y mermeladas McCormick, jugos y néctares; bebidas de soya y cárnicos Herdez, bebidas de fruta Festín y productos en bolsa caldo de pollo granulado y en cubos Solo y Solomate Doña María.

2 Planta Barilla, Complejo Industrial Duque. Planta para fabricación de pastas alimenticias y salsas para pastas (2003) Macrocentro de distribución (2003). Planta McCormick (2004).

3 Planta el Duque, Complejo Industrial, Duque. Av. de la Paz. San Luis Potosí, S.L.P. (1984). Mayonesas, mostazas, té y especias McCormick.

4 Planta Av. Industrias. San Luis Potosí, S.L.P. (1981) ISO 9000 Moles, jugo de 8 verduras, nopalitas, jugos y néctares, vinagres, zanahorias con nopales y jalapeño y salsas caseras Herdez, salsas picantes Búfalo. Mieles y jarabes Carlota.

5 Planta Chiapas, Puerto Madero, Chiapas (1998). Verificada por SSA. Estándar de calidad HACCP. Atún e industrialización de harinas proteicas y aceite de pescado

6 Planta Alimentos Deshidratados del Bajío, Villagrán, Guanajuato, (1992) Deshidratación de vegetales frescos (ajo, betabel, cebolla, chiles, cilantro, espinaca, nopal, perejil, zanahoria, etc.)

1.6 MATRIZ FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización¹.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

¹ Diccionario de Marketing Editorial Cultural S.A; Edición 1999, Bruno Pujor Bengoechea, pp 70

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir

Invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.6.1 FODA DE LA EMPRESA HERDEZ DEL FUERTE

<p>FORTALEZAS</p> <p>Fuerte posicionamiento en el mercado</p> <p>Estrategia definida de crecimiento para los próximos años. Se verá reforzada con asociaciones estratégicas y tal vez con nuevas adquisiciones.</p> <p>Nuevas líneas de producto que permitan atacar nichos de mercado.</p> <p>La nueva asociación estratégica con KUO deberá de aportar buenos resultados en los próximos trimestres, que se sumara a expectativa de crecer en ventas y su expansión en el mercado de Estados Unidos de América.</p> <p>Participación en la bolsa de valores</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Reestructuración interna que representa una disminución en el presupuesto de publicidad y patrocinios en las líneas de productos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Mercado está en crecimiento de acuerdo al ritmo y estilo de vida de los consumidores.</p> <p>La expectativa de crecimientos importantes en las exportaciones por el enfoque a ciudades de estados unidos de América y Canadá con alta concentración de mexicanos.</p> <p>Aumentar la venta de acciones.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Riego inflacionario se mantiene latente</p> <p>Movimientos y fluctuaciones en la bolsa de valores.</p> <p>Un aletargamiento en la económica de estados Unidos de América, impactaría negativamente e desempeño de la economía en México.</p> <p>Escases de materia prima y altos costos.</p>

1.7 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA HERDEZ DEL FUERTE

DEFINICIÓN: El ciclo de vida de la Empresa se gráfica con un curva de Gauss, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia previa a la desaparición y muerte mediante este modelo podemos analizar tanto el ciclo de vida de una organización, ola de los productos por ella desarrollados, como también el de las personas que integran dicha organización².

1. Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de la empresa

El crecimiento y evolución de las empresas están inmersos en su dinámica • innovadora. Dicha evolución se plasma en ciclos que a su vez marcan la pauta de trayectorias cimentadas en la tecnología, mercado y producto; es decir que el proceso de nacimiento, crecimiento, madurez y declive de las distintas empresas y tecnologías son temas muy vinculados con el crecimiento de las empresas, las industrias, las regiones y los países.

La evolución empresarial se refleja en trayectorias que la mayoría de las veces marcan ciclos que en algunos casos pueden coincidir con la trayectoria de la tecnología, de la producción y del mercado. Estas trayectorias implican rasgos e indicadores que a su vez han sido utilizados para caracterizar las diferentes etapas de nacimiento, crecimiento y declive de las empresas. Cabe mencionar que la Empresa Herdez se encuentra en un estado de madurez sin embargo aun no llega al estancamiento ya que cuenta con alta tecnología la cual sigue innovando y un mercado potencial a nivel nacional e internacional con bastante apertura y nuevos mercados por conquistar.

Con respecto a los diversos estudios realizados en México, se ha constatado un uso intuitivo acerca de considerar el sector tecnológicamente "innovador o maduro", lo que evidencia la importancia de medir y caracterizar la trayectoria tecnológica y por lo tanto, la propia evolución de las empresa utilizando otro tipo de categorías como "líderes-seguidoras".

² Stanton, W., M Etzel y B. Walter (200), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México

Si bien, se deduce que el análisis de la trayectoria, que incluye la innovación, incide en las trayectorias de mercado y/o producción, debido a que las bases para definirla o medirla son diferentes, es conveniente poner énfasis en el tema teórico-mercado lógico, lo que justifica proponer criterios alternos para medir una trayectoria que refleje el ciclo de vida de la Empresa y estandarizar o generalizar su uso.

La trayectoria tecnológica y sus diferentes etapas

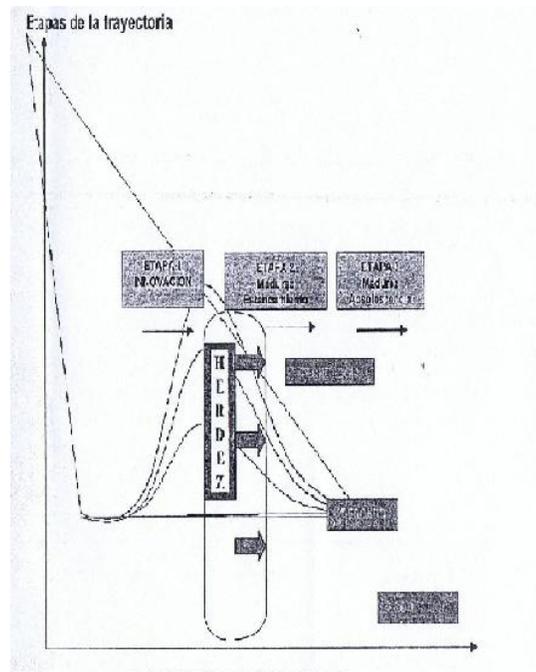
La introducción de una nueva tecnología, si bien puede difundirse años después de su invención, mantiene una trayectoria cíclica y factible de medirse para identificar las etapas de crecimiento o evolución de una empresa o industria. Estas etapas por las que evoluciona la trayectoria tecnológica abarcan tres momentos.

- Etapa 1. Innovación
- Etapa 2. Madurez-estancamiento (Saturación)
- Etapa 3. Madurez-obsolescencia (Declive)

En estas etapas se refleja el uso y creación de conocimiento necesario para competir o definir un liderazgo; la pertenencia la da el mercado que actúa como un agente regulador e impulsor de innovaciones.

Por otra parte la trayectoria tecnológica considera procesos de acumulación de conocimientos de capacidades y de recursos, por lo que los pasos de esfuerzos pasados repercutirán en los resultados futuros.

En la grafica siguiente se muestran las etapas de la vida de la empresa.



Cabe mencionar que la Empresa Herdez se encuentra en un estado de madurez sin embargo aun no ha llegado al estancamiento ya que cuenta con alta tecnología que le permite innovar además de contar con un mercado potencial a nivel nacional e internacional con bastante apertura y nuevos mercados por conquistar.

Como ya se menciona anteriormente, la evolución de las empresas está definida, en gran medida, por su trayectoria tecnológica; por lo tanto, su medición es el punto de partida. Por tal motivo en la propuesta metodológica se incluyen indicadores de mercado, de producción y de tecnología de un sector en relación con otros sectores debido a que la dinámica innovadora está claramente definida por características propias de la innovación, es decir que las condiciones de innovar son las mismas en uno u otro sector.

La trayectoria ha sido enmarcada a partir del análisis de la innovación tecnológica. Dicha trayectoria esta relacionada con el ciclo de vida de la vida de las empresas. Este fenómeno es un proceso complejo y evolutivo del que no solo la dimensión tecnológica forma parte, sino también otras como las del mercado y de la producción. Por lo tanto estas tres

dimensiones inciden en la construcción y rumbo de la propia trayectoria, dependiendo de los indicadores utilizados en su dimensión, la trayectoria tecnológica puede ser diferente. Par medir la trayectoria, que incluye la identificación de las etapas donde se ubican empresas y sectores, puede mostrar una dinámica tecnológica, productiva, y de mercado que puede caracterizarse como productos-empresa "maduros" o empresas "innovadoras".

CAPITULO II

DESEMPEÑO PROFECIONAL DENTRO DE LA EMPRESA HERDEZ DEL FUERTE S.A DE C.V

2.1 DESCRIPCION DEL PUESTO “AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS”

Datos Generales

Dirección: Dirección Ejecutiva de Comercializadora Herdez

Departamento: Gerencia de Administración de Ventas

Título del Puesto: Auxiliar Administrativo

Número de personas autorizadas en organigrama: 9

El auxiliar administrativo será responsable de recibir y verificar el informe de trabajo del Vendedor Cosaco Mayorista a nivel nacional, en base a esto realizara el cálculo para el Pago de Comisión, así como realizar estudios requeridos por la Dirección de Ventas.

Relaciones de Organización

Reporta a (puesto): Supervisor Administrativo de Ventas.

Requerimientos del Puesto

Estudios Universitarios: Pasante/ Titulado

Experiencia previa necesaria: Ventas, Administración de Recursos Humanos, Mecanografía.

Características del ocupante del puesto

Edad 20-27

Agresividad

Cultura General

Don de mando

Excelente presentación

Creatividad

Seguridad Personal

Auto motivación

Iniciativa

Relaciones Sociales

Sentido de Planeación

Requerimientos adicionales

Excelente enfoque de servicio al cliente

Manejo de Lotus Notes

Conozca el ambiente Windows (Word, Excel, Power Point)

Excecente ortografía

Alto sentido de la planeación y administración

Capacidad de análisis e interpretación

Disponibilidad de horario

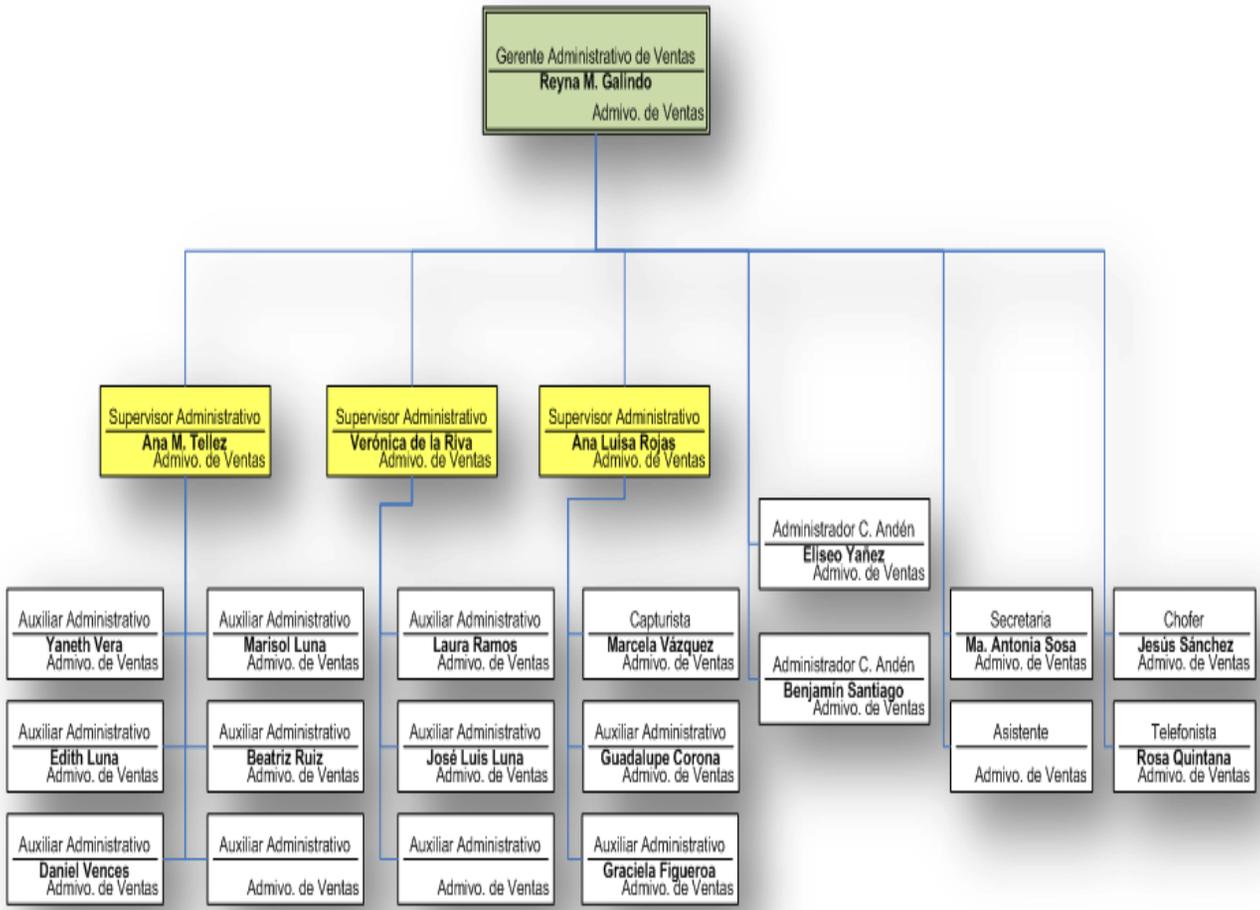
Alto grado de manejo de presión

Constancia en el trabajo

2.1.2 ACTIVIDADES QUE LLEVA CONSIGO EL PUESTO

- Servicio al cliente
- Recibir Informes de trabajo de los Vendedores Cosacos Mayoristas
- Generar reportes de los Informes de Trabajo recibidos y no recibidos de los Vendedores Cosacos Mayoristas
- Revisar que la información recibida este completa (informe de trabajo, Concentrado de Ventas, Notas de Venta etc.)
- Generar reporte para el cálculo de las comisiones.
- Generar reporte final de pago de comisiones
- Generar reporte para cálculo del concurso (Cubrimiento de Líneas, cuota y productividad)
- Estudio Mensual de Productividad y Comparativos
- Elaboración de cartas de: Altas, Cambios y Bajas para relaciones Industriales.
- Captura de Pedidos Especiales
- Captura de Stocks

2.2. "ORGANIGRAMA "DEPARTAMENTO DE VENTAS"



2.3 CONTROL ADMINISTRATIVO A VENDEDORES COSACOS MAYORISTAS

Alta vendedor cosaco mayorista

El Vendedor estará en periodo de prueba durante 90 días.

Contactar al Depto. De sistemas para actualizar los datos de la pocket (PDA)

El Vendedor estará garantizado durante su periodo de prueba con un máximo del 100% y un mínimo del 80% sobre el importe que este autorizado por la gerencia comercial (Vendedores de nuevo ingreso)

Bajas

Para entregar el reporte de finiquito al Departamento. de relaciones industriales cuando el vendedor cause baja se requiere:

Que no haya informes pendientes por enviar al depto. Admvo. De ventas.

Cambios / Promociones

Cuando se promueva a un Coordinador o Promotor a vendedor cosaco se requiere:

Que el territorio que van a ocupar no tenga pendientes con respecto a saldos y existencias.

Estarán garantizados durante su periodo de prueba como Coordinadores o Promotores según sea el caso.

Informe de trabajo vendedor cosaco mayorista

Envío de informes mínimo 2 veces por semana

Que la información este completa (Documentos que emite la Pocket)

Reporte cierre diario, Reporte de ventas en efectivo, Reporte de productos vendidos en el día, Notas de venta.

Formato informe de trabajo

HERVENTA, S. A. DE C. V.		TERRITORIO:		
INFORME DIARIO DE VENDEDOR COSACO MAYORISTA		NOMBRE:		
SEMANA No. _____ CAMIONETA PLACAS: _____		CIUDAD		
		FECHA:		
Fecha	Clientes	Dirección	Importe Venta	Total Cajas
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
OBSERVACIONES:	TOTAL		TOTAL IMPORTE	Total Cajas
	Visitas	Ventas		
	HOY			
	ANTERIOR			
ACTUAL				
Trabajo conmigo el Sr.	_____ FIRMA			
de las: Hrs. Hasta las Hrs.				
Del Km. al:				

ORIGINAL (VENTAS)

AMARILLA (DIVISIONAL)

VERDE (VENDEDOR)

FVE - AV - 08 - 01

El vendedor Cosaco Mayorista, diariamente llena este reporte que concentra sus ventas diarias y anexa tiras de venta que genera su Pocket o PDA para respaldar sus ventas. Este informe lo envía al Departamento de Ventas dos veces por semana.

Formato registro informes de trabajo recibidos

REGISTRO DE INFORMES RECIBIDOS ENERO DEL 2007				I	V	X	F	In	B	Fecha: 01/02/2007																														
				"Incapacidad"	"vacaciones"	"Informe RD Recibido"	"Falta"	"Informe Incompleto"	"Baja"																															
No.	Clave Anterior	Clave Actual	NOMBRE	Sexo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
E.04	EG-27	EC-23	ALBERTO BAEZ GODINEZ	ok	5	5	5	10	10	10		12	12	12	17	17	17		22	22	22	23	23	23		26	26	26	30	30	30		X	X	X	X				
E.04	EG-25	EC-25	MIGUEL ANGEL BOYZO ORTIZ	ok	15	8	8	9	9	9		15	15	15	16	16	16		19	19	19	23	23	23		26	26	30	30	30	30		X	X	X	X				
E.04	EG-26	EC-26	FERRANDO HERNANDEZ MORIA	ok	10	10	10	10	10	10		16	16	16	16	16	16		19	19	19	23	23	23		26	30	30	30	30		X	X	X	X					
E.04	EG-20	EG-20	JOSE GUADALUPE AGUILAR SALINAS	ok	15	5	9	11	11	11		11	15	15	18	18	18		18	23	23	23	29	29		29	31	31	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	EG-21	EG-21	GUSTAVO AGUILAR LEAL	ok	3	5	9	11	11	11		11	15	15	18	18	18		18	23	23	23	29	29		29	31	31	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	EG-22	EG-22	SANTIAGO RAMIREZ MURILLO	ok	3	5	9	11	11	11		11	15	15	18	18	18		18	23	23	23	29	29		29	31	31	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	EG-23	EG-23	JOSE OMAR MARISCAL ZAPRIEL	ok	15	5	9	11	11	15		15	15	15	18	18	18		18	23	23	23	29	31		29	31	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	EG-24	EG-24	HECTOR ESTRADA CEDILLO	ok	3	5	9	11	11	11		11	15	15	18	18	23		Vx	Vx	Vx	Vx	Vx	Vx		Vx	Vx	Vx	Vx	Vx		Vx	Vx	Vx	Vx					
E.04	EG-21	EG-26	JOSE LUIS RAMOS AMEZCUA	ok	8	8	8	10	10	10		15	15	15	17	17	17		23	23	23	24	24	24		29	29	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	EG-06	EG-06	CESAR DANIEL RIZO GARCIA	ok	8	8	8	10	10	10		15	15	15	17	17	17		23	23	23	24	24	24		29	29	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	KD-06	E.04	ENRIQUE NUÑEZ NUÑEZ	ok	X	8	8	16	16	16		16	16	16	16	16	16		24	24	24	24	24	24		30	30	31	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	KB-22	KA-22	JOSE LUIS MARTINEZ GAYTAN	ok	X	8	8	10	10	10		11	11	16	16	16	16		17	19	19	23	23	23		24	30	30	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	KB-26	KA-26	ALEJANDRO CARDONA RODRIGUEZ	ok	8	8	8	10	10	10		11	11	16	16	16	16		17	19	19	23	23	23		24	30	30	31	31	31		X	X	X	X				
E.04	KB-24	KB-24	VICENTE OLASQUE PALOMO	ok	5	5	5	9	9	9		12	12	12	16	16	16		19	19	19	23	23	23		V	V	V	V	V	V		V	V	V	V				
E.04	KB-27	KB-27	HECTOR DE LIRA DELGADO	ok	5	5	5	9	9	9		15	15	15	17	17	17		19	19	19	23	23	23		V	V	V	V	V	V		V	V	V	V				
E.04	KB-06	KB-06	JESUS ANTONIO GUTIERREZ CABRERA	ok	5	5	5	10	10	10		12	12	12	17	17	17		19	19	19	24	24	24		26	26	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	KC-21	KC-21	LUIS ENRIQUE MONROY JUAREZ	ok	5	5	5	10	10	10		12	12	12	17	17	17		19	19	19	24	24	24		26	26	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	KC-27	KC-27	EFRAIN DE JESUS DE JESUS	ok	5	5	5	10	10	10		12	12	12	17	17	17		19	19	19	24	24	24		26	26	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	KC-06	KC-06	LUIS DAVID MARTINEZ CADENA	ok	5	5	5	10	10	10		12	12	12	17	17	17		19	19	19	24	24	24		26	26	31	31	31		X	X	X	X					
E.04	KC-23	KD-23	CESAR AUGUSTO SANDOVAL KU	ok	5	5	5	10	10	10		15	15	15	17	17	17		22	22	22	24	24	24		29	30	30	30	30		X	X	X	X					
E.04	KC-25	KD-25	GERARDO VAZQUEZ RIOS	ok	10	10	10	10	10	10		15	15	15	17	17	17		24	24	24	24	24	24		30	30	30	30	30		X	X	X	X					
E.04	KD-06	KD-06	ENRIQUE DEITA RUANOVA	ok	10	10	10	10	10	10		15	15	15	17	17	17		24	24	24	24	24	24		30	30	30	30	30		X	X	X	X					
E.04	K.04	K.04	LUIS EUGENIO GALLEGO SOTO	ok	5	5	5	10	10	10		10	10	15	15	15	15		22	22	22	23	23	23		23	26	26	29	29	29		30	30	30	30				
E.04	ZA-21	ZA-21	FELIPE A. RENDON SOLORIO	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	12	12	15		16	17	22	22	22		23	26	26	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-22	ZA-22	JOSE ALEJANDRO SANDOVAL ORTIZ "Comodit"	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	26	26	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-23	ZA-23	JOSE GABRIEL PEREZ TALAVERA	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-24	ZA-24	FELIPE ALBERTO ROMERO CAMPOS	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	15	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-25	ZA-25	JUAN CARLOS CAMACHO TREJO	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-26	ZA-26	CRISOFORO VIEGA SOTO	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-27	ZA-27	CESAR GARCIA AGUIRRE	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZA-28	ZA-28	VACANTE	V																																				
E.04	ZA-29	ZA-29	JUAN ANIBAL JUAREZ ZARAGOZA	V																																				
E.04	ZA-06	ZA-06	JUAN GONZALEZ CRUZ	V	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	26	29	29		1	1in	X	X						
E.04	ZC-20	ZC-20	MARCOSANTO SANCHEZ E JUAN FCO. VALLEJO C. "Comodit"	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	26	26	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZC-21	ZC-21	JOSÉ RICARDO SANCHEZ	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	25	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZC-22	ZC-22	GERARDO PEREZ VELAZQUEZ	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	26	26	29	29	29		30	30	30	30					
E.04	ZC-23	ZC-23	VACANTE	V																																				
E.04	ZC-24	ZC-24	JOSÉ GUILLERMO BOJORGES HDEZ	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	26	29	29		30	30	30	30						
E.04	ZC-25	ZC-25	JOSE LUIS FLORES VERGARA	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	26	29	29		30	30	30	30						
E.04	ZC-26	ZC-26	RICARDO SANTA CRUZ FLORES	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	26	29	29		30	30	30	30						
E.04	ZC-27	ZC-27	MARCO A. PEREZ LUNA /MARCOSANTO SANCHEZ E	ok	2	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	17	22	22	22		23	24	26	29	29		30	30	30	30						
E.04	ZC-28	ZC-28	VICTOR VAZQUEZ CARMONA / JESUS CRUZ HERRERA "C"	ok	4	4	4	5	5	5		9	9	10	11	12	15		16	22	22	22	22		23	24	26	29	29		30	30	30	30						
E.04	ZC-29	ZC-29	VACANTE	V																																				

Formato de informe mensual de vendedor cosaco mayorista

HERVENTA, S. A. DE C. V. INFORME MENSUAL DE VENDEDOR-COSACO ENERO DEL 2007							
NOMBRE: <u>FELIPE A. RENDON SOLORIO</u>				NUM. EMPLEADO: <u>1072 7275</u>			
VENTAS Y COMISIONES DEL MES DE <u>ENERO</u>				TERRITORIO: <u>-</u> <u>ZA-21</u> Anterior Actual			
				RESIDENCIA: <u>MEXICO, D. F.</u>			
Día	Visitas	Ventas	Importe de Ventas	Tocador	Pasta/Féstin	Heineken	Abarrotes
1			FESTIVO				
2	9	1	4,820.40				30.00
3	19	5	78,188.32				323.00
4	8	3	6,666.68				27.00
5	7	3	22,625.40				84.00
6							
7							
8	7	4	47,704.64				222.00
9	7	4	83,584.40				300.00
10	4	4	20,763.76				103.00
11	4	4	19,209.48		18.00		96.00
12	5	5	19,576.24				94.00
13							
14							
15	4	4	43,692.40				150.00
16	4	4	108,305.52				378.00
17	5	3	19,173.08				90.00
18	5	2	5,692.71				26.00
19	6	6	33,916.19				155.00
20							
21							
22	5	1	10,068.48				48.00
23	6	2	54,090.59				260.00
24	7	7	233,448.04				784.00
25	5	1	16,813.20				85.00
26	5	5	104,233.86				355.00
27							
28							
29	7	3	27,591.78				101.00
30	6	6	129,823.44				590.00
31	3	3	34,936.41				128.00
TOTAL	138	80	1,124,925.02	0.00	18.00	0.00	4,429.00
ok				TOTAL CAJAS = 4,447			
Días Trabajados	22	ZA-21	TOTAL IMPORTE FZAVTAS =		\$ 1,124,925.02		
Productividad		Vendedor Normal	IMPORTE ANTERIOR PENDIENTE +/- =		\$ -		
58%		Normal	TOTAL IMPORTE COMISIONES \$ 4% =		\$ 10,560.00		
OBSERVACIONES:							

Este Formato nos da el total de las ventas realizadas en el mes y el cálculo de la comisión a pagar. Actualmente se paga un 4% por ciento sobre las ventas totales, teniendo un tope de \$ 10,560.00.

Modulo Fuerza de Ventas

El modulo Fuerza de ventas fue creado por el departamento de Sistemas con el fin de tener un mayor control sobre las ventas reportada en los informes de trabajo, estas ventas son transmitidas al modulo Fuerza de ventas desde las maquinas PDA. Nos permite visualizar información como:

Ventas totales por mes

Ventas totales por días

Clientes visitados por día y mes.

A la hora de realizar el cálculo de comisiones comparamos contra el sistema las ventas totales por vendedor para cuadrar contra lo reportado en sus informes de trabajo

FUERZA DE VENTAS 19/05/2008 - [Informe Mensual Diario]

Archivo Consultas Capturas Herramientas Administrativo ISSSTE Mayoristas Mensajes

Abrir Salir Compras Existencias Inf. Diario Conc. Diario Conc. Mensual Capturas Inf. Men. Diario Usuarios Actualizar

HERDEZ Informe Mensual Diario de Mayoristas

Vendedor: EC23 BAEZ GODINEZ ALBERTO Mes: Mayo 2008 Buscar

DÍA	ROUTA	CLIENTES EN ROUTA	VENTAS EN ROUTA	VENTAS FUERA DE ROUTA	TOTAL VENTAS	IMPORTE VENTAS	CAJAS VENDIDAS
1							
2	99	0	0	7	7	\$ 10,619.75	42.00
3							
4							
5	99	0	0	6	6	\$ 2,091.26	13.50
6	99	0	0	8	8	\$ 3,616.22	21.00
7	99	0	0	7	7	\$ 12,346.58	52.50
8	99	0	0	12	12	\$ 18,761.95	107.00
9	99	0	0	5	5	\$ 9,293.41	47.50
10							
11							
12	99	0	0	5	5	\$ 1,211.33	7.00
13	99	0	0	6	6	\$ 1,260.50	8.00
14	99	0	0	6	6	\$ 15,009.58	55.00
15	99	0	0	8	8	\$ 6,047.13	22.50
16	99	0	0	7	7	\$ 7,754.69	51.00
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
TOTAL		0	0	77	77	\$ 88,012.40	427.00

Enviar a Exce Imprimir Copiar Salir

Relación pagos vendedores cosacos garantizados



RELACION DE PAGOS GARANTIZADOS PARA EL MES DE ENERO 2007

		100%	80%
AUTORIZADO	TOTAL	\$ 5,000.00	\$ 4,000.00
AUTORIZADO FRONTERA	TOTAL	\$ 3,970.00	\$ 3,176.00

NOMBRE	CLAVE	Pago / Garantizado	MOTIVO	GARANTIA INICIAL	GARANTIA FINAL
JOSE ALEJANDRO SANDOVAL ORTIZ	ZA-22		COMODIN		
JUAN FRANCISCO VALLEJO CRUZ	ZC-20	Promotor	COMODIN	01/Enero/07	Marzo/07
JESUS CRUZ HERRERA	ZC-28	Promotor	COMODIN	01/Enero/07	Marzo/07
MARGARITO SANCHEZ ESPINOZA	ZC-27		Cambió de Vendedor Comodin a Vendedor Cosaco	01/Enero/07	Marzo/07
VICTOR VAZQUEZ CARMONA	ZD-29		Cambió de Vendedor Comodin a Vendedor Cosaco	01/Enero/07	Marzo/07
ELISEO CRUZ LOPEZ	ZD-06		Cambió de Vendedor Cosaco a Gte. Divisional	01/Enero/07	Marzo/07
MARCO ANTONIO PEREZ LUNA	ZC-06		Cambió de Vendedor Cosaco a Gte. Divisional	01/Enero/07	Marzo/07

AUTORIZO: CHRISTIAN DIAZ BARRIGA M.

SERGIO GONZALEZ RIOS	FP-20		COMODIN		
JERISHAEL GARCIA GARCIA	FR-20	?	Condiciones nuevas a partir del 16/Enero/07 (4% / Facturado)		

AUTORIZO: CARLOS VELASCO MENDOZA

RAFAEL IBARRA ATAYDE	GD-24		NUEVO INGRESO	13/Noviembre/06	Febrero/07
JAVIER ALBERTO VILLEGAS	GD-21		NUEVO INGRESO	21/Noviembre/06	Febrero/07
JOSE LUIS JIMENEZ MEZA	GD-23		NUEVO INGRESO	15/Enero/07	Febrero/07
FERNANDO HERNANDEZ MORA	EC-26	Promotor	Cambió de Vendedor Promotor a Vendedor Cosaco	01/Enero/07	Marzo/07
JORGE ENRIQUE HERNANDEZ SANCHEZ	IA-21		NUEVO INGRESO	02/Enero/07	Febrero/07
JOSE RAUL ROMERO LOPEZ	* AB-26		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	Noviembre/05	Hasta nuevo aviso
MARIO ALBERTO RESENDIZ FLORES	* AB-27		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	Diciembre/05	Hasta nuevo aviso
JOSE DEMETRIO GARCIA GONZALEZ	* AC-25		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	Noviembre/05	Hasta nuevo aviso
FELIZARDO QUEVEDO CAMARGO	CE-23		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	01/Mayo/05	Hasta nuevo aviso
ANGEL GERARDO CASTRO CURIEL	CE-24		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	01/Mayo/05	Hasta nuevo aviso
ENRIQUE BELTRAN ASTORGA	CC-20		Cambió de Vendedor Promotor a Vendedor Cosaco "Mayorista"	16/Septiembre/06	Hasta nuevo aviso
FRANCISCO JAVIER OCAMPO OSUNA	CD-21		Cambió de Vendedor Promotor a Vendedor Cosaco	16/Marzo/06	Hasta nuevo aviso
MANUEL DE J. VERDUZCO M.	CD-22		Cambió de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	01/Mayo/05	Hasta nuevo aviso
FRANCISCO JAVIER MIMBELA MENDOZA	GC-29		Cambiará de Vendedor Cosaco a Vendedor Mayorista	Diciembre/05	Hasta nuevo aviso

Relación de pago vendedores cosacos mayoristas

Nomina Local Bancomer Comisiones Enero 2006 "Vendedores Cosacos" Quincena No. 3, Fecha de Pago 15 de Febrero del 2007							
Cve. Actual	Cia	No. Empleado	Quincena	Concepto		Importe	Nombre Vendedor
ZA-21	C	7275	3	15	00	\$ -	FELIPE A. RENDON SOLORIO
ZA-22	C	6384	3	15	00	\$ -	JOSE ALEJANDRO SANDOVAL ORTIZ
ZA-23	C	4559	3	15	00	\$ -	JOSE GABRIEL PEREZ TALAVERA
ZA-24	C	3065	3	15	00	\$ -	FELIPE ALBERTO ROMERO CAMPOS
ZA-25	C	7074	3	15	00	\$ -	JUAN CARLOS CAMACHO TREJO
ZA-26	C	0576	3	15	00	\$ -	CRISOFORO VEGA SOTO
ZA-27	C	5820	3	15	00	\$ -	CESAR GARCIA AGUIRRE
ZA-29	C	7407	3	15	00	\$ -	JUAN MANUEL JUAREZ ZARAGOZA
ZC-20	C	3031	3	15	00	\$ -	JUAN FRANCISCO VALLEJO CRUZ
ZC-21	C	8324	3	15	00	\$ -	CESAR ROJAS FLORES
ZC-22	C	7541	3	15	00	\$ -	GERARDO PEREZ VELAZQUEZ
ZC-24	C	8044	3	15	00	\$ -	JOSE GUILLERMO BOJORGES HERNANDEZ
ZC-25	C	3351	3	15	00	\$ -	JOSE LUIS FLORES VERGARA
ZC-26	C	9292	3	15	00	\$ -	RICARDO SANTA CRUZ FLORES
ZC-27	C	8144	3	15	00	\$ -	MARGARITO SANCHEZ ESPINOZA
ZC-28	C	0183	3	15	00	\$ -	JESUS CRUZ HERRERA
ZD-21	C	0449	3	15	00	\$ -	JONATHAN ALEGRI GUTIERREZ
ZD-22	C	4163	3	15	00	\$ -	ANTONIO SARABIA GARCIA
ZD-23	C	8020	3	15	00	\$ -	JULIO CHANONA AVILA
ZD-24	C	7623	3	15	00	\$ -	MARCO ANTONIO AVILES ARROYO
ZD-26	C	2506	3	15	00	\$ -	JORGE DAVID HERNANDEZ RODRIGUEZ
ZD-27	C	3996	3	15	00	\$ -	EULOGIO SERNA CRUZ
ZD-29	C	9841	3	15	00	\$ -	VICTOR VAZQUEZ CARMONA
FP-20	C	2514	3	15	00	\$ -	SERGIO GONZALEZ RIOS
FP-21	C	1375	3	15	00	\$ -	JUAN HERNANDEZ VILLEGAS
FP-22	C	9780	3	15	00	\$ -	VICTOR SAMUEL VARGAS MARTINEZ
FP-23	C	7467	3	15	00	\$ -	JOSE LUIS CASTILLO GONZALEZ
FP-24	C	3548	3	15	00	\$ -	CARLOS IRINEO JUAREZ
FP-25	C	1964	3	15	00	\$ -	FELIPE DE JESUS CORTES JIMENEZ
FP-26	C	2494	3	15	00	\$ -	ALEJANDRO ROMERO AMAYA
FP-27	C	2450	3	15	00	\$ -	HOMERO MEJIA RAMIREZ
FP-28	C	1040	3	15	00	\$ -	RUBEN GUILLEN ESTRADA
FP-29	C	8248	3	15	00	\$ -	MIGUEL ANGEL GONZALEZ MEJIA
TOTAL =						\$ -	

2.3.1 PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE COMISIONES A VENEDORES COSACOS MAYORISTAS

Comisión. Incentivo económico que reciben los diferentes niveles de la organización por el cumplimiento de sus cuotas.

Comisión Garantizada. Comisión que se otorga sin excepción durante un periodo de prueba establecido a los Vendedores y Gerentes de nuevo ingreso, que obtuvieron promoción o cambio de territorio.

Base de Comisiones. Es la cantidad de cajas asignado por el Departamento de Ventas que el Vendedor debe cubrir.

Anticipo de Comisiones. Es el 70% de comisiones que se pagan por anticipado en la nómina quincenal a cada Vendedor y Gerente.

Ajuste de Comisiones. Es el pago trimestral que se realiza al elaborar el ajuste de los anticipos y pago final de las Comisiones a Vendedores y Gerentes.

Gerente Administrativo de Ventas. Ejecutar, evaluar y controlar el pago de las comisiones a la Organización de Ventas realizando las modificaciones pertinentes

Director Ejecutivo de la Comercializadora. Planear, autorizar y controlar el pago de comisiones a la Organización de Ventas.

Departamento de Relaciones Industriales. Dar el Visto Bueno para liberar las comisiones de la Organización de Ventas.

Departamento de Sistemas. Entregar el Estudio de Comisiones solicitado y realizar los cambios en el Sistema de Nóminas AS/400 para liberar las comisiones autorizadas.

Departamento de Contabilidad. Liberar la nómina con el pago de anticipo de comisiones y el ajuste de comisiones autorizadas.

1. Desarrollo

1.1 Al iniciar el año el Director Ejecutivo de la Comercializadora y el Gerente Administrativo de Ventas determinan el porcentaje de comisión que se otorgará a la Fuerza de Ventas dependiendo del canal de distribución al que pertenezcan.

1.2 El Director Ejecutivo de la Comercializadora y el Gerente Administrativo de Ventas asignan el tope a pagar de comisiones sobre el Presupuesto.

1.3 El Director Ejecutivo de la Comercializadora y el Gerente Administrativo de Ventas asignan la participación que tendrá cada Grupo de Líneas para el pago de Comisiones.

1.4 Cada Trimestre, el Gerente Administrativo de Ventas solicita al Departamento de Sistemas el “Estudio de Comisiones por Grupo

1.5 El Gerente Administrativo de Ventas verifica los cambios del trimestre en el pago de comisiones para el personal de la Fuerza de Ventas con caso especial por motivo de Comisión Garantizada o Baja.

Nota: La Comisión garantizada se otorga a ciertos Empleados por las siguientes razones:

- Nuevo Ingreso
- Cambio de Territorio
- Clientes con Cambio de Territorio

1.6 ¿El Empleado tiene Comisión Garantizada o se dio de Baja? Baja, ir al punto 1.6.1. Comisión Garantizada

1.6.1 Baja. El Gerente Administrativo de Venta verifica en el Comunicado de Baja de Personal de cada Empleado la fecha de su baja y calcula el porcentaje de comisión trimestral que le corresponda.

1.7 Comisión Garantizada. El Gerente Administrativo verifica el importe de la Comisión Garantizada que fue establecida cuando se realizo el cambio del Empleado.

Nota:

- El Director Ejecutivo de la Comercializadora y el Gerente Administrativo de Ventas establecen la cantidad a pagar por Comisión Garantizada en el momento en que se realiza la contratación o cambio del Empleado de la Fuerza de Ventas.

1.8 El Gerente Administrativo de Ventas registra el personal que presenta cambios para el pago de comisiones en el Formato Revisión de Pago de Comisiones

1.9 El Gerente Administrativo de Ventas envía el “Estudio de Comisiones por Grupo y el Formato Revisión de Pago de Comisiones al Director Ejecutivo de la Comercializadora para su Autorización.

1.10 El Director Ejecutivo de la Comercializadora revisa los documentos para el pago de Comisiones a la Organización de Ventas.

1.11 ¿El Director Ejecutivo de la Comercializadora autoriza las comisiones? Si, ir al punto 1.12. No, ir al punto 1.11.1

1.11.1No, el Director Ejecutivo de la Comercializadora informa al Gerente Administrativo de Ventas para realizar las correcciones necesarias. Ir al punto 8.5.

1.12. Si, el Director Ejecutivo de la Comercializadora da el visto bueno para el pago de comisiones firmando el “Estudio de Comisiones por Grupo” y el Formato Revisión de Pago de Comisiones.

1.13 El Gerente Administrativo de Ventas envía los documentos de comisiones debidamente autorizados a la Dirección de Relaciones Industriales para su revisión y visto bueno

1.14 El Departamento de Relaciones Industriales envía los documentos de comisiones al Departamento de Sistemas para realizar los cambios correspondientes en el Sistema de Nómina AS/400.

1.15 El Departamento de Contabilidad libera la nómina con los pagos de comisiones que corresponden a cada Vendedor y Gerente de la Organización de Ventas.

2.4 NUEVA REESTRUCTURA A PARTIR DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN

La integración Herdez del Fuerte trajo consigo una reestructura interna que genero nuevas oportunidades de crecimiento laboral.

Por lo cual pase del puesto de Auxiliar Administrativo de Ventas Al puesto de Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas realizando nuevas actividades y teniendo mayor responsabilidad. Cabe destacar que a un año de esta fusión aun continúan la reestructura y en estas fechas están por confirmar todos los cambios realizados durante el año.

A continuación se presenta una descripción de las nuevas actividades como Asistente de la gerencia Administrativa.

2.5 ACTIVIDADES COMO ASISTENTE DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS

Las actividades que lleva consigo el puesto de Asistente Administrativo de Ventas son:

- Contratación de Bodegas
- Pago de la Renta de Bodegas
- Realización del estudio costos Promotoría
- Realización de estudios Requeridos por la Gerencia Comercial

2.5.1 CONTRATACIÓN DE BODEGAS

Documentos Requeridos

- Escrituras de la propiedad (copia)
- Recibo predial (copia)
- R.F.C (copia)
- Comprobante de domicilio del propietario (copia)
- Recibo de arrendamiento (copia)
- Identificación oficial (copia)
- Poder Notarial (copia)
- Acta Constitutiva (copia)
- Contrato de Arrendamiento de
- Carta de Nuevo Contrato de Arrendamiento de Bodegas
- Relación de Bodegas Cosacos

Contrato. Pacto o convenio escrito entre dos partes que se obligan sobre una materia determinada

Arrendador. Persona Física o Moral que es propietario o representante del bien inmueble alquilado.

Persona Física. Todo ser humano de capacidad de goce, es decir, la posibilidad de ser titular de derechos y obligaciones.

Persona Moral. Constituidas por todas las asociaciones y sociedades civiles o mercantiles debidamente organizadas conforme a las leyes establecidas.

Gerente de Área, Gerente Divisional, Vendedor o Encargado de Bodega. Notificar al Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas sobre la contratación de una nueva bodega, recabar los documentos necesarios y enviarlos.

Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas. Procesar los trámites de Contratación de nuevas bodegas, generar el contrato de arrendamiento y solicitar las autorizaciones necesarias.

Gerente Administrativo de Ventas. Coordinar y cotejar los trámites de contratación de nuevas bodegas.

Director Ejecutivo de la Comercializadora. Autorizar la contratación de nuevas bodegas.

Director de Relaciones Industriales. Hacer efectivo el trámite de Contratación de Nuevas Bodegas.

1. Desarrollo

Gerente Divisional o Vendedor Encargado

1.1 Gerente de Área, Divisional ó Vendedor encargado solicita la contratación de la nueva bodega por escrito al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas, especificando los siguientes datos:

- Superficie en metros cuadrados.
- Domicilio.
- Condiciones de renta.
- Fecha en que se puede ocupar.

1.2. ¿El Arrendador es una Persona Física o Moral? Persona Física, ir al punto

1.2.1. Persona Moral, ir al punto 1.3.

1.2.1. Persona Física. Gerente Divisional ó Vendedor encargado recaba copias de la siguiente documentación del arrendador:

- Escrituras de la propiedad.
- Recibo predial.
- R.F.C.
- Comprobante de domicilio del propietario.
- Recibo de arrendamiento.
- Identificación oficial (Credencial de Elector).

1.3. Persona Moral. Gerente de Área, Gerente Divisional ó Vendedor encargado recaba copias de la siguiente documentación del arrendador:

- Escrituras de la propiedad.
- Recibo predial.
- R.F.C.
- Comprobante de domicilio del propietario.
- Recibo de arrendamiento.
- Identificación oficial (Credencial de Elector).
- Poder Notarial.
- Acta constitutiva.

1.4. El Gerente de Área, Gerente Divisional ó Vendedor envía los documentos necesarios al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas.

1.5. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas genera el Contrato de Arrendamiento por triplicado y Carta de Nuevo Contrato

1.6. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas entrega el Contrato de Arrendamiento y la Carta de Nuevo Contrato al Gerente Administrativo de Ventas para revisión y autorización.

1.7. Una vez autorizado por el Gerente Administrativo, el Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas envía Contrato de Arrendamiento para su revisión y Carta de Nuevo Contrato al Director Ejecutivo de Comercializadora Herdez para su autorización y firma.

1.8. Una vez autorizado por el Director Ejecutivo de la Comercializadora, el Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas envía Contrato de Arrendamiento por triplicado, Carta de Nuevo Contrato con las firmas respectivas y documentos del arrendador (Ver puntos 1.2.1 y 1.3) al Director de Relaciones Industriales.

1.9. ¿El Director de Relaciones Industriales autoriza las condiciones del Contrato de Arrendamiento? Si, ir al punto 1.10. No, ir al punto 1.9.1.

1.9.1. No, el Director de Relaciones Industriales envía una notificación sobre el rechazo del contrato al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas.

1.9.2. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas recibe notificación por parte de la Dirección de Relaciones Industriales e informa al Gerente Divisional los motivos por los cuales se rechazó el Contrato de Arrendamiento. Fin del procedimiento.

1.10. Si, el Director de Relaciones Industriales firma el Contrato de Arrendamiento por triplicado y lo envía al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas.

1.11. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas registra los datos de la Bodega que será contratada en la Relación de Bodegas Cosacos

1.12. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas envía la Relación de Bodegas Cosacos al Jefe de Seguros para realizar el trámite de aseguramiento de la Bodega.

1.13. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas envía el Contrato de Arrendamiento (tres juegos) al Gerente de Área, Gerente Divisional ó Vendedor encargado para recabar la firma del arrendador.

Gerente Divisional o Vendedor Encargado

1.14. El Gerente Divisional ó Vendedor encargado reciben Contratos y recaban las firmas del arrendador.

1.15. Gerente Divisional ó Vendedor encargado envía al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas dos juegos del Contrato de Arrendamiento firmado por el arrendador. (El Arrendador conserva un juego del Contrato)

Gerencia Administrativa de Ventas

1.16. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas recibe los contratos firmados, envía un juego a la Dirección de Relaciones Industriales y conserva uno en el archivo de la Gerencia Administrativa de Ventas.

2.5.2 PAGO DE LA RENTA DE BODEGAS

Arrendador. Persona Física o Moral que es propietario o representante del bien inmueble alquilado.

Renta. Cantidad acordada en el Contrato de Arrendamiento que paga Herdez al Arrendador por el alquiler de una bodega.

Gerente Divisional, Vendedor o Encargado de Bodega. Solicitar al Arrendador los Recibos de Arrendamiento y enviarlos en forma oportuna al Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas. Entregar el comprobante de pago y recabar la firma del acuse de entrega del Arrendador.

Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas. Procesar el trámite para el pago de la Renta de las Bodegas mensualmente.

Gerente Administrativo de Ventas. Verificar que el trámite para el pago de la Renta de Bodegas se realice de forma correcta y autorizar el pago correspondiente.

Director Ejecutivo de la Comercializadora. Autorizar el pago correspondiente a la Renta mensual de las Bodegas.

1 .Desarrollo

1.1. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas monitorea los pagos que se tienen que hacer con un mes de anticipación verificando las fechas de pago en el *Control de Pagos de Bodegas Cosacos*

1.2. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas solicita los Recibos de Arrendamiento por adelantado del mes a tramitar al responsable de la Bodega.

1.3. El Responsable de la bodega solicita al Arrendador el “Recibo de Arrendamiento” y lo envía al Asistente de la Gerencia de Administración por lo menos con 20 días de anticipación para realizar el trámite de pago.

1.4. ¿El Recibo de Arrendamiento se envía a tiempo para realizar el trámite de pago? Si, ir al punto 1.5. No, ir al punto 1.4.1.

1.4.1. No, el Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas informa al responsable de Bodega que el trámite de pago se pospondrá para el siguiente periodo o hasta obtener el Recibo de Arrendamiento. Ir al punto 1.2.

1.5 Si, el Asistente de la Gerencia de Administración verifica: ¿El Recibo de Arrendamiento enviado tiene los datos correctos? Si, ir al punto 8.6. No, ir al punto 8.5.1.

1.5.1. No, el Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas regresa el recibo de arrendamiento al Responsable de la bodega para su reelaboración por parte del Arrendador. Ir al punto 1.3.

1.6 Si, el Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas accesa al sistema AS/400 en el módulo de Cuentas por Pagar para solicitar el cheque ó transferencia bancaria (según sea el caso).

1.7. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas genera impresión de la “Solicitud de Egresos” y la entrega a Gerente Administrativo de Ventas para firma, y a su vez a la Dirección Ejecutiva de Comercializadora Herdez.

1.8. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas entrega “Solicitud de Egresos” así como los Recibos de Arrendamiento a la Gerencia de Cuentas por Pagar para que emitan el cheque ó realicen la transferencia bancaria.

1.9. ¿Se realizará pago por Cheque o Transferencia Bancaria? Cheque, ir al punto 1.9.1. Transferencia Bancaria, ir al punto 1.10.

1.9.1. Cheque. Caja entrega cheques al Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas.

1.9.2. El Asistente imprime en el sistema AS/400 el “Detalle del Pago” por Cheque y lo envía junto con el cheque al Gerente Divisional o Responsable de la Bodega para su entrega al arrendador.

1.10. Transferencia Bancaria. El Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas imprime en el sistema AS/400 el “Detalle del Pago” por transferencia bancaria y envía al Gerente Divisional ó Vendedor responsable para su entrega al Arrendador.

1.11. Gerente Divisional ó Vendedor responsable entregan el reporte del “Detalle del Pago” y/o cheque al Arrendador y solicita firma de acuse de recibo en el Reporte.

1.12. Gerente Divisional ó Vendedor responsable envía a la Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas el reporte del “Detalle del Pago” firmado.

1.13. Asistente de la Gerencia de Administración de Ventas archiva documentos para futuras aclaraciones y registra los datos del pago Control de Pagos de Bodegas Cosacos

2.3.4 ESTUDIO DE COSTOS PROMOTORÍA

Porcentaje de Tiempo Equivalente: Fracción del tiempo laboral de cada Promotor o Vendedor Promotor invertida en cada Cliente, dicho porcentaje se obtiene de acuerdo a las actividades y horarios registrados en el “Itinerario de Promotores”.

Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas: Generar anualmente el “Estudio de Costos de Promotoría”.

Gerentes de Área y/o Divisionales: Llenar el formato “Itinerario de Promotores” registrando el no. de visitas realizadas por semana a cada uno de sus Clientes y enviarlo al Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas.

Gerente Administrativo de Ventas: Verificar que el “Estudio de Costos de Promotoría” sea correcto y difundirlo a los interesados.

1. Desarrollo

1.1 Anualmente los Gerentes de Área y/o Divisionales llenan el Formato Itinerario de Promotores donde registran el número de visitas semanales realizadas a los Clientes que les corresponden a los Promotores y Vendedores Promotores a su cargo.

1.2. Los Gerentes de Área y/o Divisionales envían el Itinerario de Promotores al Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas cada seis meses.

1.3. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas ingresa a la Base de Datos OLAP de Ventas en el programa Excel mediante la función “Obtener Datos Externos”.

1.4. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas extrae los datos de Claves y Nombres de las Cadenas y Tiendas de los Clientes y genera el Estudio Costo de Promotoría.

1.5. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas verifica en el Itinerario de Promotores la clave del Promotor que corresponde a cada Cliente y los captura en el Estudio Costos de Promotoría).

1.6. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas calcula el Porcentaje de Tiempo Equivalente invertido en cada Cliente por Promotor o Vendedor Promotor de acuerdo a las visitas semanales registradas en el Itinerario de Promotores.

Nota: El cálculo del Porcentaje de Tiempo Equivalente se realiza dividiendo el no. de visitas por Cliente entre el no. de visitas Totales realizadas por Semana.

1.7. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas registra en el Estudio Costos de Promotoría el porcentaje de Tiempo Equivalente por Promotor o Vendedor Promotor para cada Cliente.

1.8. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas verifica en la “Tabla de Aumentos de Sueldo e Incentivos” el importe del Sueldo, Incentivo, Gastos de Transporte y Tarjetas Ladatel que corresponde a los Promotores o Vendedores Promotores sean Locales o Foráneos.

1.9. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas registra en el Estudio Costos de Promotoría el importe por concepto de Sueldo, Incentivo, Gastos de Transporte y Tarjeta Ladatel que corresponde a cada empleado de acuerdo a su puesto si es Promotor Local, Promotor Foráneo, Vendedor Promotor Local o Vendedor Promotor.

1.10. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas calcula en el Estudio Costos de Promotoría la Carga Social por empleado aplicando el porcentaje establecido por la Dirección Ejecutiva Comercializadora al Sueldo.

1.11. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas calcula en el Estudio Costos de Promotoría el prorrateo de los costos de Sueldo, Incentivo, Gastos de Transporte, Carga Social y Tarjeta Ladatel en base al Porcentaje de Tiempo Equivalente invertido en cada Cliente por el Promotor o Vendedor Promotor responsable.

Nota: El Cálculo se realiza multiplicando el porcentaje de Tiempo equivalente por cada concepto de costo (Sueldo, Incentivo, Gastos de Transporte, Carga Social y Tarjeta Ladatel)

1.12. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas verifica en la “Tabla de Aumentos de Sueldo e Incentivos” el importe del Sueldo, Incentivo, Gastos de Transporte y Tarjetas Ladatel que corresponde a Coordinadores de Promotores sean Locales o Foráneos.

1.13. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas registra en el Formato Cálculo de Costo Coordinadores el importe del Sueldo, Incentivos, Gastos de Transporte, Carga Social y Tarjetas Ladatel para los Coordinadores Locales y Foráneos.

1.14. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas calcula en el Formato Cálculo de Costo Coordinadores el importe del Costo Prorrateado de Coordinadores de acuerdo al número de Coordinadores y Promotores (Locales o Foráneos) por Territorio.

Nota: El cálculo del Costo Prorrateado de Coordinadores se realiza multiplicando el número de Coordinadores locales o foráneos por territorio por el costo que genera cada Coordinador entre el número de Promotores o Vendedores Promotores a su cargo.

1.15. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas registra en el Estudio de Costos Promotoría el Costo Prorrateado de Coordinadores Promotores por Promotor o Vendedor Promotor y lo multiplica por el % de Tiempo Equivalente invertido en cada Cliente.

1.16. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas calcula en el Estudio Costos de Promotoría el Importe Total mensual del Costo de Promotoría por cada Cliente.

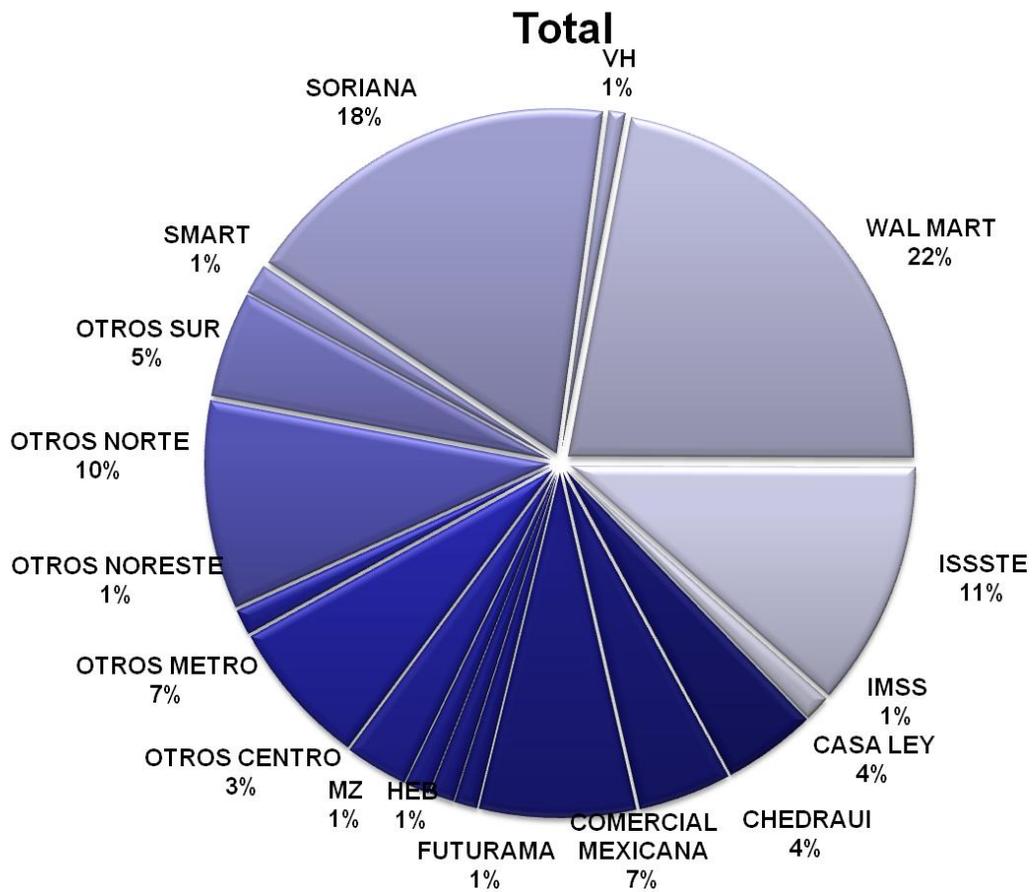
Nota: El cálculo del Importe Total mensual del Costo de Promotoría por Cliente se obtiene realizando la sumatoria de los gastos prorrateados por concepto de Sueldo, Transporte, Tarjeta Ladatel, Carga Social y Coordinadores.

1.17. El Asistente de la Gerencia Administrativa de Ventas obtiene los datos de Área, Localidad, Gerente Divisional y Gerente de Área que corresponde a cada Cliente del Formato Itinerario de Promotores y los registra en el Estudio Costos de Promotoría.

1.18. El Asistente de la Gerencia Administrativo de Ventas genera la impresión del Estudio Costos de Promotoría y entrega al Gerente Administrativo de Ventas para su revisión.

1.19. El Gerente Administrativo de Ventas envía el Estudio Costos de Promotoría al Director Ejecutivo de la Comercializadora y al Gerente Comercial.

% de Servicio de Promotoría por Cadena



CAPÍTULO III

PROYECTO VENDEDOR COSACO MAYORISTA DENTRO DE LA EMPRESA HERDEZ DEL FUERTE

3.1 DEFINICIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Según Ander-egg¹, Todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea, se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Pero con la sola consulta de las referencias existentes no se elabora un marco teórico: éste podría llegar a ser una mezcla ecléctica de diferentes perspectivas teóricas; en algunos casos, hasta contrapuestas. ...Se ha de tener en cuenta que, si bien la elección del marco teórico es una decisión apriorística respecto de la investigación, no es una cuestión indiferente: si el marco teórico es inadecuado o insuficiente, la respuesta al problema -aún cuando éste haya sido bien planteado- será inadecuada, insuficiente o falsa.

Las funciones del marco teórico son:

- Delimitar el área de investigación
- Sugerir guías de investigación y evita desviaciones del planteamiento original.
- Compendiar conocimientos existentes en el área que se va a investigar.

Expresar proposiciones teóricas generales, postulados, marcos de referencia que conducen al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.

¹ Ander-egg Técnicas de investigación social. Ed. Humanitas. México. 1965

Inspirar nuevas líneas y áreas de investigación.

Proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

La elaboración del marco teórico implica dos etapas: la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica.

Para competir con éxito en un medio tan agresivo y cambiante como el que nos está tocando vivir, las empresas precisan de información cada vez más sofisticada y fácilmente accesibles para cuya explotación han de utilizar métodos de análisis cada vez más sofisticados, los cuales, a su vez, son desarrollados por los profesionales de la estadística, la econometría y la investigación operativa.

Se ha pasado de una época en que los sistemas de evaluación y control de la calidad ofrecían productividad, a otra en la que pueden contribuir significativamente a la competitividad de la empresa.

En este análisis exponemos un grupo de conceptos que nos permitirán tener una mejor comprensión y entendimiento de términos y definiciones que serán objeto de análisis en el desarrollo del trabajo.

3.2 DEFINICIÓN DE MERCADO

- Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".²
- Para Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos

² William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walter, Fundamentos del Marketing McGraw-Hill, México, 199

que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio".³

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".⁴

- Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el mercado son "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo".⁵

En forma general nosotros podemos decir que MERCADO es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio. En forma particular, tenemos varias definiciones para mercado:

- 1.- Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta mercancías o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos.
- 2.- Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio.
- 3.- En teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios.

³ "Patricio Bonta y Mario Farber Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma, Argentina, 2003, Pág. 19.

⁴ Kotier, Annstrong, Cámara y Cruz, Marketing, Décima Edición, Prentice Hall, Pág. 10. España

⁵ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 208. México

3.2.1 MERCADO Y SU CLASIFICACIÓN

Definición:

(Revista Comercialización y Negociación)⁶ Una de las categorías básicas en el estudio de la economía es el mercado, por lo que es necesario definirlo antes de analizar sus componentes. Existen muchas definiciones de mercado, pero solo anotaremos las más relevantes.

El mercado lo conforman consumidores, compradores industriales y organizaciones dedicadas al menudeo y mayoreo, diseminados en diversos lugares geográficos. Una de las principales tareas al desarrollar planes y estrategias de mercado es definirlos e identificar el segmento que se pretende alcanzar.⁷

Mercado:

- Área geográfica en la cual concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado.
- Grupo de personas más o menos organizado en constante comunicación para realizar transacciones comerciales.
- Relación que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios.
- Ámbito dentro del cual las relaciones de oferta y demanda concurren para la fijación de un precio.
- Serie de transacciones que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores para llegar a la fijación del precio de las mercancías.

En las definiciones anteriores observamos que los elementos que concurren a la formación del mercado son:

⁶ Resumen del artículo publicado por la Revista Comercialización y Negociación, publicada por la Universidad Tecnológica Mesoamericana, Chile, 2005

⁷ Marketing Mix, Isaac Corpsman Figueroa, Editorial JIT Press, pág. 1. New York

- a) Bienes y servicios (mercancías)
- b) Oferta de bienes y servicios
- c) Demanda de bienes y servicios
- d) Precio de los bienes y servicios

Clasificación

Según Keegan el autor de Marketing Mix señala las clasificaciones más importantes del mercado:

1. Dependiendo del área geográfica que abarquen, los mercados se clasifican en:

- Locales: Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.
- Regionales: Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
- Nacionales: Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país; también se le llama mercado interno.
- Mundial: El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.

2. De acuerdo con lo que se ofrece los mercados pueden ser:

- De mercancías: Cuando en el mercado se ofrecen bienes producidos específicamente para venderlos; por ejemplo, mercado del calzado, de ropa, del café, etcétera.
- De servicios: Son aquellos en que no se ofrecen bienes producidos sino servicios; el más importante es el mercado de trabajo.

Estos diferentes mercados son conocidos por el producto que ofrecen y son, por tanto, bastante generalizados; así por ejemplo, se habla del mercado de dinero, mercado de capitales, mercado de trabajo, mercado del azúcar, etcétera.

3. De acuerdo con el tiempo de formación del precio los mercados se clasifican en:

- De oferta instantánea: En este tipo de mercado el precio se establece rápidamente y está determinado por el precio de reserva (último precio al cual vendería el oferente)
- De corto plazo: En este mercado el precio no se establece rápidamente y se encuentra determinado en buena medida por los costos de producción. La empresa puede variar la proporción en que emplea sus recursos pero no todos.

En este tipo de mercado también se incluye el de mediano plazo, con las mismas características que el de periodo corto.

- De largo plazo: El precio se establece lentamente y está determinado en buena medida por los costos de producción.

Es un periodo lo bastante largo para que la empresa cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos (puede incluso variar todos).

4. De acuerdo con la competencia que se establece en el mercado este puede ser de dos tipos:

- Competencia perfecta
- Competencia imperfecta

Debido a que ésta es la clasificación más importante de los mercados, analizaremos las características generales de ambos tipos de competencia.

3.3 COMPETENCIA

Competencia son las condiciones de los mercados en los que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia económica es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos. La sociedad estará satisfecha cuando se produzca el máximo número de bienes a los menores precios posibles.⁸

De acuerdo con Michael Porter, cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

⁸ Enciclopedia Microsoft Encarta Online 2008

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

Entonces entendemos que la competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Esta situación manifiesta el derecho y la posibilidad material de los agentes económicos de poder hacer elecciones, un elemento importante de la libertad individual. También supone que aporta, en el plan del funcionamiento y de la orientación de la economía, unos mecanismos de adaptación permanente de la demanda y de la producción, y también incita a la innovación o a un marketing más ajustado al objetivo deseado.

3.3.1 LA COMPETENCIA PERFECTA

Definición y sus características:

El mercado de competencia perfecta es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares (producto tipificado); existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos. Por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

Las características o condiciones que debe cumplir para ser de competencia perfecta son:

a) La oferta y la demanda deben ser atómicas; es decir, constituidas por partes muy pequeñas. El número de oferentes y demandantes es tan grande, que ninguno de ellos en forma individual puede intervenir para modificar el precio.

b) Debe existir plena movilidad de mercancías y factores productivos (tierra, trabajo, capital y organización); es decir, la posibilidad de moverse libremente en el mercado. Las empresas se comportan realmente como rivales, como auténticas competidoras.

c) A las nuevas empresas que lo deseen y cuenten con recursos necesarios no se les debe impedir la entrada al mercado.

d) Las mercancías deben ser homogéneas (producto tipificado). No debe haber diferencias específicas entre ellas para que no exista la necesidad de la publicidad competitiva, sino solamente informativa.

e) Los poseedores de los factores productivos (demandantes y oferentes de mercancías y servidores) deben tener un perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurran en el mercado.

El mercado de competencia perfecta o pura realmente no existe; más bien se puede afirmar que, en la medida en que un mercado cumpla con las características señaladas será más perfecto o bien que, en la medida en que no cumpla con dichas características, será menos perfecto o se alejará de la perfección (mercado de competencia imperfecta).

3.3.2 LA COMPETENCIA IMPERFECTA

Características:

En la medida en que determinado mercado no cumpla con las características de la competencia perfecta, se alejará de ella o bien será un mercado con mayor o menor imperfección y con mayor o menor competencia. Por lo tanto algunas características de la competencia imperfecta son:

a) El número de oferentes no es tan grande como en la competencia perfecta; puede ser un reducido número o bien un solo vendedor. En este caso los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios.

b) No existe plena movilidad de mercancías y factores productivos. Es decir, existe o puede existir algún grado de control sobre las mercancías o los factores productivos.

c) Puede haber diferenciación de productos (los productos no son homogéneos). Debido a estas diferencias (reales o supuestas) de las mercancías puede existir la publicidad competitiva.

d) No hay plena libertad para que nuevos oferentes entren al mercado, ya que puede haber control de patentes, control tecnológico, etcétera.

e) No existe perfecto conocimiento de todos los movimientos que ocurren en el mercado sobre todo de los demandantes. Es posible que los oferentes conozcan mejor los movimientos del mercado aunque no en forma perfecta.

3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.⁹

Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de Mercadotecnia.

La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución.

La razón del uso del Intermediarios se explica porque en gran medida por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta.

Por medio de sus contactos, su experiencia, especialización y escala de operaciones, por lo general ofrece a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí misma.

⁹ Bowman Cliff, La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall México, 1996. 150 pp.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los Intermediarios es transformar el surtido de los productos de los fabricantes en el surtido que desean los clientes. Los fabricantes elaboran surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean amplios surtidos de productos en pequeñas cantidades.

En los Canales de Distribución, los Intermediarios compran las grandes cantidades de los fabricantes para dividir las en las cantidades pequeñas y los surtidos más amplios que desean los consumidores. Con ello, desempeñan un papel importante, pues hacen que correspondan oferta y demanda.

Concepto y Generalidades.

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.¹⁰

Los Intermediarios son todos aquellos eslabones de la cadena que representa a los Canales de Distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos; añadiendo a los mismos los valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad.¹¹

Los Intermediarios se clasifican así:

- Mayoristas
- Mercantiles
- Intermediarios
- Minoristas o Detallistas
- Agentes y Corredores

¹⁰ Bowman Cliff, La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall México, 1996. 150 pp.

¹¹ Bowman Cliff, La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall México, 1996. 150 pp.

Los Intermediarios Mercantiles (tanto los Mayoristas como los Minoristas), son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final. También se les llama Intermediarios Comerciales ya que revenden los productos que compran.

Los Agentes o Corredores jamás llegan a ser dueños de los productos que venden; porque actúan en representación de los productores o de los Intermediarios de tales productos.

La selección de los Canales de Distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la alta Gerencia, de entre las tantas decisiones de Mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos.

Tipos de canales de distribución

Canales para productos de consumo

- Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores)
- Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)
- Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)
- Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)

Canales para productos industriales o de negocio a negocio

- Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante al Usuario Industrial)
- Distribuidor Industrial o Canal 2 (del Productor o Fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial)
- Canal Agente/Intermediario o Canal 3 (Del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios y de éstos a los Usuarios Industriales)
- Canal Agente/Intermediario - Distribuidor Industrial o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Distribuidores Industriales y de éstos a los Usuarios Industriales)

Las ventas totales en valores del Grupo en 2006 se realizaron a través de los siguientes canales de distribución:

Cadenas de Autoservicio	47.3%
Mayoristas y Tiendas de abarrotes	39.8%
Exportaciones	8.5%
Varios	4.4%

En la siguiente gráfica se muestra los canales de distribución que actualmente maneja Herdez.

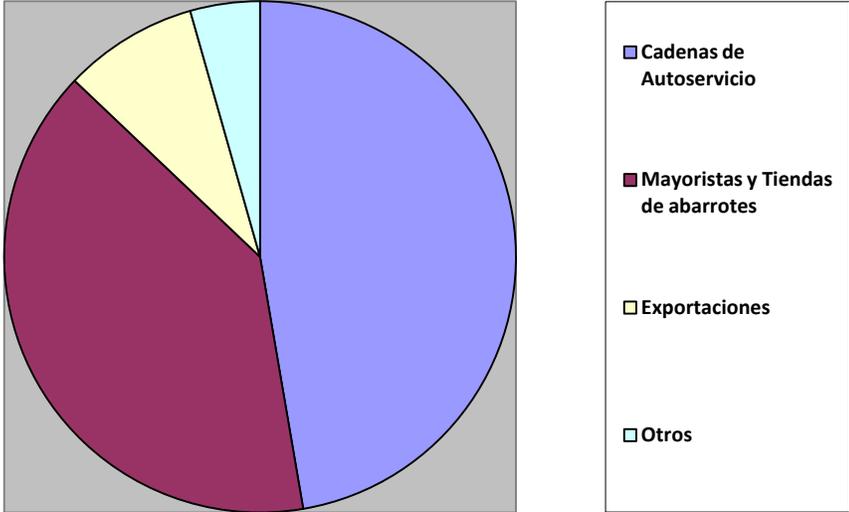


Tabla. Estados Financieros de Herdez, www.herdez.com.mx

3.5 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

El método de la Matriz BCG es una herramienta bien conocida de gestión de cartera. Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una

participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.¹²

No en vano, la matriz es una empresa de consultoría, es decir, vende servicios de asesoramiento personal a otras empresas.

BCG, Boston Consulting Group, desarrolló hace algunos años una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos (portafolio) de la empresa.

Su objetivo: determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa.

La facilidad de entender el concepto, a la vez que su profundidad le ha valido ser reconocida y utilizada ampliamente, desde que fuera publicada en un boletín del BCG en el año 1970, con el título de "El Portafolio de Productos".

El planteamiento del BCG, dio origen a otros muy similares, a la vez que generó el principio conocido como la "administración del portafolio de productos".

Este concepto ha sido aplicado intensivamente en la administración de inversiones, donde se maneja un portafolio de diferentes tipos de inversiones financieras (productos), cada uno de ellos con diferente característica relacionada con el riesgo, la tasa de retorno y la reevaluación.

Lo que hace el inversionista es tratar de balancear el riesgo y crecimiento de los diferentes productos financieros, de manera de poder siempre tener un balance positivo.

¹² Carl W. Stern, George Stalk Ideas Sobre Estrategias Boston Consulting Group Colección Management Deusto, 2007, pp 218, 220

Los cuatro segmentos de la Matriz BCG

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

Estrella (rápido crecimiento, alta participación de mercado). Las estrellas están utilizando grandes cantidades de efectivo, son líderes en el negocio, por lo tanto deben generar también grandes cantidades de efectivo. Están frecuentemente en dificultades para balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesita liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, por que las recompensas serán vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

Vacas Lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado). Los benéficos y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarios, deben ser bajas. Son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.

Perros (crecimiento lento, baja participación de mercado). Es conveniente disminuir el número de perros que puedan llegar a existir en las compañías y debe ser de cuidado emprender costosos planes de rescate, deben entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.

Signos de Interrogación (alto crecimiento, baja participación de mercado) Los signos de interrogación; tienen las perores características de efectivo de todos, porque tienen altas demandas de efectivo y generan bajos retornos, debido a baja participación de mercado, si la participación de mercado se mantienen invariable, los signo de interrogación solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

Otras aplicaciones y beneficios de la Matriz BCG

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella, estará destinado a ser rentable.
- El modelo de BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación y perro.
- El método de BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

Limitaciones de la Matriz BCG

- Descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio 4 La alta participación de mercados no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Los perros pueden ganar, a veces, aún más efectivo que las vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercados y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un "mercado»

- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones — participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo permanente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.

De acuerdo a las líneas de negocio de Herdez su desplazamiento y la inversión aplicada en cada uno de sus productos, consideramos que es importante tomar como variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la cartera de productos o centros de estrategia de la empresa, y sobre cómo asignar los recursos. Por lo cual es importante desarrollar la matriz para identificar las características distintivas de la línea de negocios.

Las cuatro categorías de la Matriz BCG respecto a los productos Herdez:



Estrella

- Salsas y aderezos
- Carnes y mariscos

Consideramos en este cuadrante estas líneas de negocio ya que están situadas en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alto y se caracterizan por tener un costo beneficio equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado, son los que presentan mejores posibilidades tanto para invertir como para obtener beneficios.



Vaca Lechera

- Pastas
- Vegetales

En la línea de negocios pastas y vegetales la situamos como vaca lechera debido a que es uno de los productos que aporta mayor beneficio y generan alto volumen de efectivo. Es un producto necesario, práctico y de conveniencia para los consumidores, es una línea que no requiere de mayor inversión y que es constante.



Signo de Interrogación

- Jugos, frutas y postres
- Varios

Siendo un producto con alta competencia en el mercado contemplamos en este cuadrante de la matriz la línea de negocios jugos, frutas y postres debido a que el mercado es invariable, los jugos que maneja Herdez están tratando de innovar de mejorar en cuestión de competitividad por lo que se esfuerza en invertir en ellos y se espera una estabilidad para el negocio, aun que esta estabilidad es variable y absorben grandes cantidades de efectivo.



Perro

Exportaciones

Las exportaciones a pesar de generar participación en otros mercados, sin duda implica una inserción cuidadosa y cautelosa para emprender planes para que aumente la efectividad de la entrega de dinero, pues puede pasar de ser una buena inversión a una pérdida y por consiguiente requerir insumos que lleguen a correr peligro y ser liquidados.

3.6 Fuerza de Ventas

El concepto de **ventas** no es más que la orientación administrativa que sostiene que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y **ventas**.

El departamento de **ventas** forma parte importante en el marketing mix:

- Producto
- Precio
- **Promoción** : las 4 "p" de la **promoción** son:

Publicidad => Comunicación de masas (Mass Media)

Personal de ventas => TEMA A TRATAR

Responsable de comunicación interpersonal

Promoción de ventas => imagen de producto, temporal

Relaciones Públicas => responsables de la imagen de la compañía

- Plaza o Distribución
- Servicio al Cliente
- Post - Venta

El departamento de **ventas** es una parte fundamental en toda empresa lo que conlleva a un buen funcionamiento de su administración.

Administración de la fuerza de ventas

Consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma.

Pasos principales en la administración de la fuerza de ventas

- **Establecimiento de objetivos:**

Las compañías establecen diferentes objetivos para su fuerza de ventas. Los representantes de ventas ejecutan una o más de las siguientes tareas para su compañías:

- **Búsqueda de prospectos:** encuentran y atienden a clientes nuevos.
- **Comunicación:** Comunican hábilmente información sobre los productos y servicios de la compañía.
- **Ventas:** Conocen el “arte de vender”, acercarse al comprador, presentar el producto, refutar objeciones y cerrar la venta.
- **Dar servicio:** Les proporciona servicios a los clientes como asesoría para resolver sus problemas, prestar asistencia técnica, hacer arreglos financieros y acelerar la entrega.
- **Recaban información:** evalúan la calidad del cliente y asignan productos durante periodos de escasez.

La compañía se vuelve cada vez más específicas acerca de los objetivos y actividades de la fuerza de ventas.

A medida que las compañías acrecientan su orientación de mercado, sus fuerzas de ventas deben volverse más orientadas al mercado. La visión tradicional es que los vendedores deberían preocuparse acerca del volumen y la firma debería saber cómo producir

satisfacción al cliente y utilidades a la compañía. Deberán saber cómo analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recabar información sobre él y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Los representantes de ventas necesitan habilidades analíticas de mercadotecnia y esto se vuelve especialmente decisivo en los niveles superiores de la administración de ventas.

- **Diseño de la estrategia de la fuerza de ventas:**

Una vez que la compañía haya establecido los objetivos de su fuerza de ventas, debe enfrentar cuestiones sobre su estrategia, estructura, tamaño y compensación.

- **Estrategia de la fuerza de ventas:** se debe precisar su estrategia en una comprensión del proceso de compra del cliente. Puede usar uno o más de los cinco enfoques de contacto de venta con los clientes:
- **Representante de ventas para el comprador:** habla con un prospecto o cliente en persona o por teléfono.
- **Representante de ventas para un grupo de compradores:** hace una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- **Equipo de ventas para un grupo de compradores:** un equipo de ventas hace una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- **Ventas en conferencia:** se organiza una reunión de asesores y especialistas de la empresa con uno ó más clientes, a fin de que discutan problemas y oportunidades mutuas.
- **Ventas en seminario:** un equipo organiza un seminario educativo para un grupo técnico de una empresa cliente para que discutan los últimos adelantos respecto al producto.
- **Estructura de la fuerza de ventas:** la estrategia implica la estructuración de la fuerza de ventas para que tenga eficacia máxima en el mercado. Estas pueden ser:

- **Por territorio:** a cada representante de ventas se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la línea completa de la firma.
- **Por productos:** el representante debe conocer sus productos. Está garantizada cuando los productos son numerosos, técnicamente complejos o sin mucha relación.
- **Por clientes:** la ventaja es que la fuerza de ventas con el tiempo llega a conocer perfectamente las necesidades de cada cliente.
- **Compleja:** cuando una compañía vende una amplia variedad de productos a diversos clientes en un área geográfica amplia, a menudo combina varios tipos de estructura de la fuerza de ventas. Un representante de ventas puede entonces ser responsable ante uno o más gerentes de línea o de apoyo.
- **Magnitud de la fuerza de ventas:** Los representantes de ventas son uno de los activos más productivos y costosos de la empresa. Al aumentar su número aumentarán las ventas y los costos.
- **Compensaciones para la fuerza de ventas:** Para atraer el número deseado de representantes de ventas, se debe desarrollar un plan atractivo de remuneración. La compañía debe de determinar los componentes de la compensación:
 - Una cantidad fija
 - Monto variable
 - Gastos
 - Beneficios marginales

Reclutamiento y selección de representantes de ventas:

- **Importancia de la selección cuidadosa:** El aspecto fundamental de la operación exitosa de la fuerza de ventas es la selección de vendedores eficaces. La mala selección de vendedores también puede dar lugar a un movimiento laboral.
- **Cualidades que debe reunir un buen representante de ventas:** Según el análisis del profesor Charles Garfield (Profesor de psicología en la escuela de medicina de San Francisco de la Universidad de California) las características más comunes que él ha descubierto en el rendimiento pico en ventas son:
 - Correr riesgos y hacer innovaciones.
 - Sentido de misión, realizándolas estableciendo las metas a corto, mediano y largo plazo.
 - Interesados en resolver problemas en vez de culpar a alguien más o evadir la situación.
 - Socios de sus clientes y su tarea es comunicarse con la gente.
 - Interpretan cada rechazo como información de la que puedan aprender, mientras que la gente mediocre personaliza el rechazo.
 - Usan el ensayo mental. Antes de cada venta revisan ésta en su mente.
- **Procedimientos de reclutamiento:** El departamento de personal busca aspirantes por diversos medios, incluyendo pedir nombres de los representantes actuales usar agencias de empleo, poner anuncios, entre otros.
- **Procedimientos para la selección de aspirantes:** Pueden variar desde una sola entrevista informal hasta pruebas y entrevistas prolongadas no sólo del aspirante sino también de su familia.

Capacitación de los representantes de ventas:

Los programas de capacitación tienen varias metas:

Conocer e identificarse con la compañía.

Conocer los productos de la compañía.

Conocer las características de los clientes y de los competidores.

Saber cómo hacer presentaciones eficaces.

Conocer los procedimientos y las responsabilidades de campo.

- **Principios del arte de vender:** Unos de los principales objetivos de los programas de capacitación es entrenar a los representantes en el arte de vender. En la mayoría de los programas de capacitación se considera que el proceso de venta está compuesto por varios pasos que el vendedor debe de dominar. Estos pasos son:
- **Búsqueda y calificación de prospectos:** Identificar los prospectos. El vendedor debe acercarse a muchos prospectos para obtener unas cuantas ventas.
- **Preparación de la visita:** Deberá establecer:
 - Objetivos de la visita
 - Acercamiento
 - Momento oportuno
 - Estrategia global de ventas
- **Visita:** El vendedor debe saber cómo saludar al cliente y lograr que la relación comience de forma positiva. Intervienen en esto la apariencia del vendedor, las primeras palabras de la entrevista y los comentarios posteriores.

- **Presentación y demostración:** El vendedor describe las características del producto, pero se concentra en venderle los beneficios al cliente. El vendedor seguirá la fórmula AIDA de conseguir atención, mantener el interés, despertar el deseo y lograr la acción.

Las compañías usan tres estilos de presentación de ventas:

* **Enfoque estereotipado:** El más antiguo, consiste en una charla de ventas memorizado que cubre los puntos principales. Se basa en pensamiento de estímulo y respuesta: en el sentido de que el comprador es pasivo y se le puede animar a comprar usando las palabras, imágenes, términos y acciones de estímulo apropiados.

* **El enfoque formulado:** se basa también en pensamiento de estímulo y respuestas, pero identifica primero las necesidades del comprador y el estilo de compra. El vendedor inicialmente conversa con el cliente para describir sus necesidades y opiniones.

* **El enfoque centrado:** la satisfacción de las necesidades comienza con una búsqueda de las necesidades reales del comprador al alentar al cliente a llevar la conversación. Este enfoque requiere saber escuchar y tener habilidades para solucionar problemas.

- **Manejo de objeciones:** Los clientes casi siempre plantean objeciones durante la presentación o cuando se les solicita un pedido. Su resistencia puede ser:
 - **Psicológica:** Incluye resistencia a la interferencia, preferencia por los hábitos establecidos, apatía, resistencia a abandonar algo, asociaciones desagradables acerca de la otra persona, tendencia a resistir la dominación, ideas predeterminadas, aversión a tomar decisiones y actitud neurótica hacia el dinero.
 - **Lógica:** podría consistir en objeciones acerca el precio, entregas, o ciertas características del producto o de la compañía.
- **Cierre:** El vendedor intenta ahora cerrar la venta. Los vendedores deben saber cómo reconocer las señales de cierre de parte del comprador, incluyendo acciones físicas, declaraciones o comentarios, y preguntas. Los vendedores pueden usar una

de entre varias técnicas de cierre. El vendedor puede ofrecerle al comprador incentivos específicos para cerrar la venta, como pueden ser un precio especial o una cantidad extra sin costo.

- **Seguimiento:** Este último paso es necesario si el vendedor quiere asegurarse la satisfacción del cliente y repetir el negocio con éste. Inmediatamente después del cierre, el vendedor deberá terminar cualesquiera detalles necesarios sobre tiempo de entrega, condiciones de la compra y otras cuestiones.
- **Supervisión de los representantes de ventas:**

Los nuevos representantes de ventas necesitan supervisión. Mediante la misma los jefes esperan dirigir y motivar a la fuerza de ventas para que haga un buen trabajo mejor.

- **Dirección de los representantes de ventas:** El grado de supervisión que se ejerce sobre los representantes varía de una empresa a otra.
- **Desarrollo de volumen de ventas y normas de visitas:** La cuestión central es cuánto volumen de ventas puede esperarse de una cuenta particular como una función del número anual de visitas.
- **Establecimiento del número de prospectos y las normas de visitas:** La fuerza de ventas debe dedicar a la búsqueda de nuevas cuentas. Algunas compañías confían en una fuerza de ventas, cuya misión sea abrir cuentas nuevas.
- **Uso eficiente del tiempo de ventas:** Deben saber cómo usar su tiempo con eficiencia. Un instrumento es el programa de visitas anuales que muestra a qué clientes y prospectos visitar en qué meses y qué actividades ejecutar.
- El otro instrumento es el análisis de tiempo y actividades. El representante distribuye su tiempo de la siguiente manera:
- Viajes

- Comidas e intermedios
- Tiempo de espera
- Tiempo de venta
- Tiempo de administración
- **Motivación de los representantes de ventas:** La mayoría de los representantes de ventas requieren de aliento y de incentivos especiales para dar su mayor rendimiento. Esto es aplicable especialmente en las ventas de campo, debido a las razones siguientes:
 - **La naturaleza del trabajo:** El trabajo en ventas implica una frustración frecuente.
 - **La naturaleza humana:** La mayoría de la gente opera por debajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales, como ganancias financieras o reconocimientos social.
 - **Problemas personales:** Los representantes ocasionalmente están preocupados por problemas personales, como algún enfermo de la familia, problemas maritales o deudas.
 - La gerencia puede mejorar la moral o rendimiento de la fuerza de ventas mediante su clima organizacional, sus cuotas de ventas y sus incentivos.
 - **Clima organizacional:** describe la sensación que tiene el representante de ventas acerca de oportunidades, valor y recompensas por un buen rendimiento.

El trato personal que recibe el representante de su superior inmediato es un aspecto importante del clima organizacional.

- **Cuotas de ventas:** Muchas compañías establecen cuotas para representantes de ventas especificando lo que éstos deberían vender durante el año y por producto. Su remuneración suele estar relacionada con el grado de cumplimiento de la cuota.

Las cuotas de ventas se establecen cuando se desarrolla el plan anual de mercadotecnia. La compañía decide primero por un pronóstico de ventas que le parezca razonable y factible. Después, la gerencia establece cuotas de ventas para sus regiones y territorios que ordinariamente rebasan los pronósticos de ventas. Las cuotas de ventas se establecen a un nivel mayor que el de esos pronósticos, a fin de que los gerentes y los representantes pongan su máximo empeño, Aun si no logran cumplir con éstas, la empresa habrá alcanzado sus objetivos.

Hay tres criterios para el establecimiento de cuotas:

- **Cuota elevada:** establece cuota más alta de las que la mayoría de los representantes lograrán pero que, de todas formas, son factibles de lograr.
- **Cuota modesta:** establece cuotas que la mayoría de los representantes puede lograr.
- **Cuota variable:** Considera que las diferencias individuales entre los representantes de ventas amerita cuotas altas para algunos, cuota modesta para otros.
- **Incentivos:** las compañías usan varios motivadores para estimular el esfuerzo de la fuerza de ventas: las reuniones de ventas, concursos de ventas y otros (premios y planes participación de utilidades).
- **Evaluación de los representantes de ventas:**
- **Fuentes de información:** La fuente más importante son los **informes de ventas**. Otras fuentes adicionales **son observación personal, cartas y quejas de los consumidores, encuestas del consumidor y conversaciones con otros representantes de ventas.**

- **Evaluación formal del rendimiento:** Los informes de fuerza de ventas, junto con otros informes y observaciones, suministran la materia prima para evaluar a los miembros de la fuerza de ventas. La evaluación formal produce al menos tres beneficios:

La gerencia tiene que desarrollar y comunicar estándares claros para juzgar el rendimiento.

La gerencia está motivada para recabar información más completa acerca de cada vendedor.

Los representantes saben que tendrán que explicar su rendimiento o su fracaso para lograr ciertas metas.

3.7 TRABAJOS ADMINISTRATIVOS

Suele ser costoso acostumbrar a los vendedores a este tipo de funciones, hay que convencerles de su necesidad de cara a la buena marcha del trabajo. Comprende la realización de informes, la parte rutinaria de envíos de información, gastos y entregas de facturas, cobros de impagos, informar continuamente de su localización exacta... Se debe establecer un manual de procedimiento, de manera que todos actúen igual y de forma adecuada a nivel administrativo. No olvidemos que esta actividad supone una de las mejores fuentes internas de información para la empresa. El vendedor es quien vive directamente el mercado.

En la actualidad, con la incorporación de las nuevas tecnologías, se ha dado un gran protagonismo a los mal discriminados sistemas de control, ya que con la información que facilitan podemos beneficiarnos de la aplicación de una política de CRM de cara a una mayor competitividad.

Establecimiento de objetivos

Cuando la dirección comercial empieza a establecer objetivos, es conveniente involucrar al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y

peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, sólo el mero hecho de preguntarles ya les motiva

Ya que nuestros objetivos deben ser *Mensurables*, en el sentido de que podamos medir su progreso; *Alcanzables*, con unas probabilidades razonables de llegar a ellos; *Retadores* o motivadores, es decir, con una clara razón para conseguirlos; *Temporales*, deben alcanzarse en un plazo de tiempo determinado, y *Específicos*, de manera que podamos ver claramente lo que podamos conseguir.

- Objetivos cuantitativos:

- Previsión de ventas en euros.
- Previsión de ventas en productos.
- Previsión de ventas por zonas geográficas.
- Previsión de ventas por vendedores.
- Número de visitas.
- Número de pedidos.
- Etcétera.

- Objetivos cualitativos:

- Captación de nuevos clientes.
- Recuperación de clientes perdidos.
- Introducción de nuevos productos.
- Ampliación de gama en un punto de venta.

- Consecución de una mayor cobertura territorial.
- Mayor información del cliente.
- Etcétera.

Informe diario, report (inglés) o rapport

Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento; tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizada.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Observaciones.

Nota de gastos

Este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Recoge los gastos efectuados por el vendedor en un determinado tiempo. Asimismo, permite chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro, para comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el *rapport* nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor fiabilidad. Entre otros, debe recoger los siguientes aspectos:

- Rutas seguidas.
- Kilómetros recorridos.
- Detalle de las invitaciones (clientes y motivos) con facturas incluidas.
- Observaciones.

Informe mensual

Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el jefe de ventas o responsable comercial. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:

- Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
- Resultado de las acciones promocionales.
- Situación del mercado.
- Acciones de promoción local.
- Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
- Tendencias del mercado, tanto para nuestra empresa como para la competencia.

Las reuniones de trabajo

No se podría considerar el tema cerrado si no se hace mención de una de las herramientas que debe saber manejar el responsable comercial para incrementar el rendimiento de los vendedores. Nos estamos refiriendo a las reuniones de trabajo que todo directivo debe saber conducir en aras de obtener un buen control, una mejor información y dar una mayor dinamicidad a su equipo.

Debido a su carácter eminentemente práctico, hemos considerado oportuno marcar un guión que se debe seguir en todo o en parte, según el tipo de reunión.

A) Fases de preparación

- Precisar el tema.
- Obtener antecedentes e información, análisis.
- Concretar el objetivo.
- Preparar un guión detallado.
- Seleccionar los puntos clave.
- Definir conceptos.
- Revisar conclusiones previas, acordes con el objetivo.
- Organizar el grupo.
- Examinar las características individuales.
- Procurar que el grupo esté equilibrado.
- Distribuir a los participantes del modo más eficaz y oportuno (es importante su colocación, principalmente en forma de U).
- Planear la reunión.
- Preparar: introducción y clausura.
- Prever cómo abordar los puntos que se vayan a debatir.
- Programar las preguntas.
- Determinar sistema de discusión.
- Fijar tiempos. .

- Enviar la convocatoria con suficiente antelación, acompañada de la información precisa.
- Disponer el material y la documentación adecuada.
- Preparar convenientemente la sala de reuniones.
- Comprobar todo con antelación.

3.8 PROYECTO VENDEDOR COSACO MAYORISTA

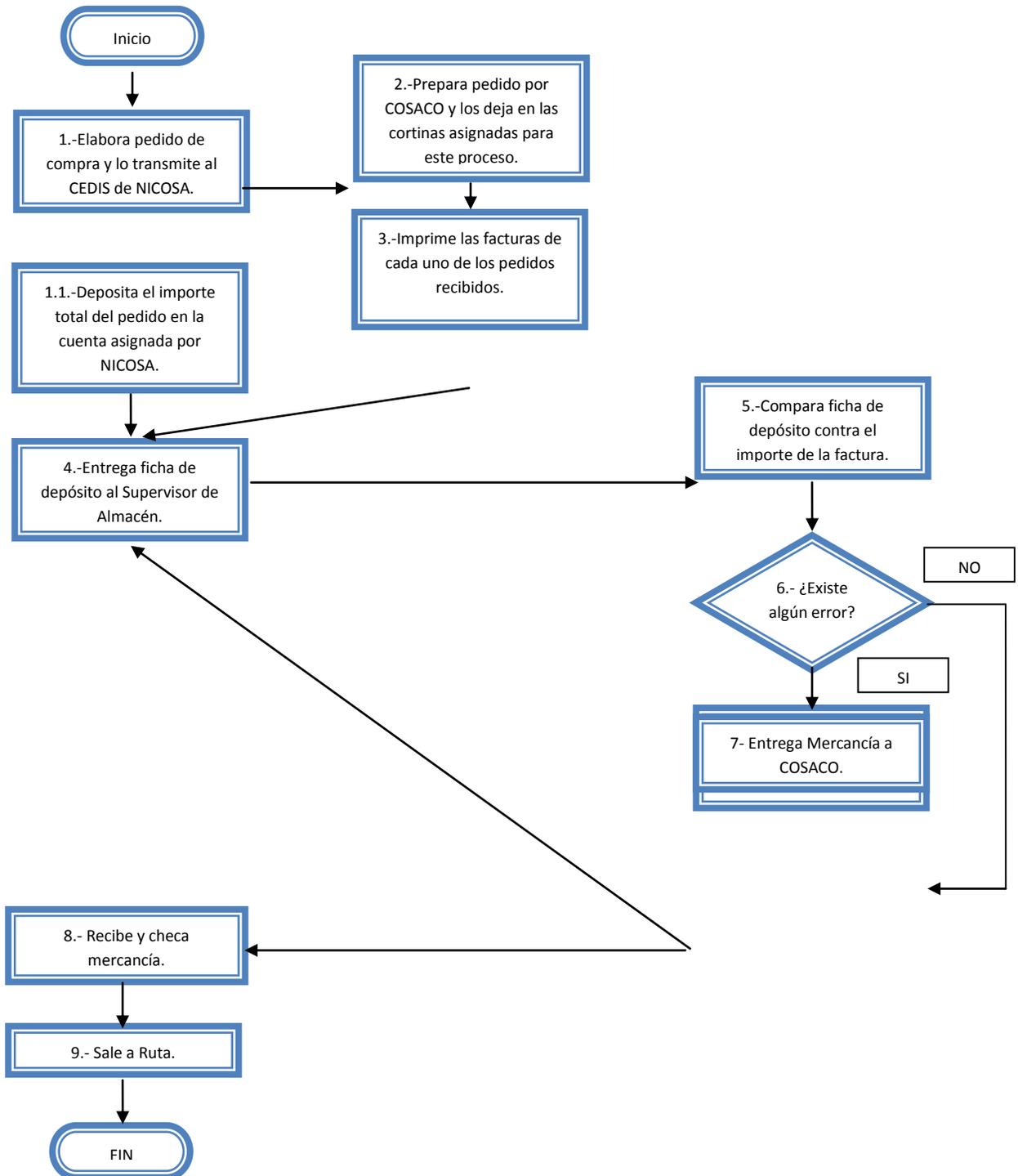
El vendedor Cosaco Mayorista es el encargado de dar servicio a tiendas de abarrotes. Este se surte a través de un cliente mayorista con quien se tiene previamente establecida una negociación. Este proyecto surgió aproximadamente hace año y medio y a continuación conoceremos los procedimientos y actividades llevadas a cabo por los vendedores.

LINEAMIENTOS GENERALES DEL PROYECTO CON NIETO COMERCIAL

- 1) En el almacén de Nieto Comercial se surtirán los pedidos de los agentes de ventas de la empresa Herdez llamados COSACOS.
- 2) Herdez enviará a Nieto Comercial un inventario consignado de los productos que tienen catalogados cada uno de los COSACOS.
- 3) NICOSA dará de alta una clave de proveedor distinta a la actual de Herdez con el fin de llevar por separadas las cuentas de los COSACOS y la cuenta de NICOSA, mismas que tendrá un trato distinto para la liquidación de las facturas.
- 4) NICOSA dará de alta 1 Ruta nueva para asignar las ventas de los COSACOS, así mismo dará de alta en su sistema de gestión (ERP) a cada COSACO como agente de ventas así como todos los clientes que actualmente o en un futuro solicitan factura a los COSACOS
- 5) Los COSACOS venderán sus productos a los precios que NICOSA determine para esta unidad de negocio.

- 6) Los productos que se darán de alta para la venta de los COSACOS tendrán una clave distinta a la que NICOSA tiene para esos mismos productos en su operación normal.
- 7) A cada COSACO se le proporcionará el número de cuenta a la cual deberán hacer los pagos anticipados de los pedidos que estén solicitando, no será surtido ningún pedido que no haya sido pagado previamente.
- 8) El pago de las facturas de HERDEZ, se hará cada 15 días. El pago se basará en cortes quincenales de la venta efectuada por los COSACOS y el importe se abonará siempre a la factura más antigua que tenga saldo.
- 9) Los departamentos de sistemas de ambas empresas realizaran las adecuaciones necesarias a sus sistemas para que los COSACOS puedan transmitir sus pedidos y a la vez actualicen sus precios de venta y el inventario de cada uno de sus productos.
- 10) Todos los pedidos surtidos a los COSACOS saldrán facturados a “VENTAS AL PUBLICO EN GENERAL”, cuando un COSACO solicite una factura a nombre de algún cliente, entonces NICOSA procederá a realizar una nota de crédito a la factura donde se vendió esa mercancía y elaborará una nueva factura a nombre del cliente que solicite el COSACO.
- 11) El resurtido del inventario de los COSACOS se hará mediante una orden de compra que tanto el agente de ventas de Herdez como el comprador de NICOSA decidirán en conjunto.
- 12) Las unidades de reparto de los COSACOS al término de sus actividades diarias serán guardadas en las instalaciones de NICOSA.

Procedimiento General con Nieto Comercial



<p><u>COSACO HERDEZ</u></p>	<p>1.- Elabora Pedido de compra y lo transmite al CEDIS de NICOSA. Este pedido deberá transmitirlo a mas tardas a las 07:30pm de lunes a viernes.</p> <p>1.1- Deposita el importe total del pedido en la cuenta del banco HSBC 5544 y las referencias para los cosacos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • COSACO 1 05961-8 • COSACO 2 05979-3 • COSACO 3 05974-1 • COSACO 4 05975-8 <p>El agente de ventas de Herdez deberá depositar el total del importe del pedido que está transmitiendo, esta ficha la entregará al personal de almacén al día siguiente para que le puedan entregar su pedido.</p>
<p><u>NICOSA (TURNO NOCTURNO)</u></p>	<p>2.-Prepara pedido hecho por el COSACO y los deja en las cortinas asignadas para este proceso. Las cortinas que se asignan para el surtido de la mercancía de los COSACOS son la 1,2 y 3.</p> <p>3.-Imprime las facturas de cada uno de los pedidos recibidos. Estas facturas las dejarán en la oficina de la Coordinación de Almacén.</p>
<p><u>COSACO HERDEZ</u></p>	<p>4.-Entrega la ficha de depósito al Supervisor de Almacén de NICOSA. El importe de la ficha deberá ser igual al importe de la factura por lo que el COSACO deberá verificar muy bien el pedido que está realizando y el importe del mismo.</p>
<p><u>NICOSA (SUPERVISOR ALMACEN 1ER TURNO)</u></p>	<p>5.-Compara la ficha de depósito contra el importe de la factura. Como se menciona en el punto anterior el importe de la ficha debe ser igual al de la factura para que se pueda entregar la mercancía.</p> <p>6.-¿Existe algún error?.</p> <p>6.1.-Si si existe un error. Informa al COSACO para que pague la diferencia en la caja de Nieto Comercial. Regresa al punto 4. En caso de que el importe depositado sea mayor al importe del pedido entonces quedará un saldo a favor del COSACO para la siguiente factura.</p> <p>7.-Entrega mercancía a COSACO. Revisa conjuntamente con el COSACO que la mercancía esté completa y en cantidad y presentación, si no es así en ese momento surte las cantidades y presentaciones correctas para que la mercancía que sea surtida físicamente sea igual a la de la factura. Debe solicitar al COSACO una firma de acuse de recibo.</p>
<p><u>COSACO HERDEZ</u></p>	<p>8.-Recibe y Verifica la mercancía. Como se menciona en el punto anterior verifica conjuntamente con el supervisor de almacén o el auxiliar de embarques la mercancía. Debe firmar de recibido la copia de la factura que se queda en el almacén.</p> <p>9.-Sale a Ruta. Al terminar la ruta inicia nuevamente este procedimiento.</p>
	<p><u>FIN DE PROCESO</u></p>

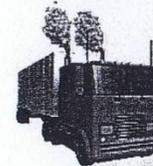
Procedimiento



Fondo Fijo a Cosaco de acuerdo a cada Territorio (Ara Ma. Tellez)



Gerente de Área y Mayorista acuerdan Catálogo e Inventario



HERDEZ factura y entrega al Mayorista



Cosaco Carga y paga en Efectivo a Mayorista y alimenta Inventarios en PDA

Mayorista Factura a HERDEZ

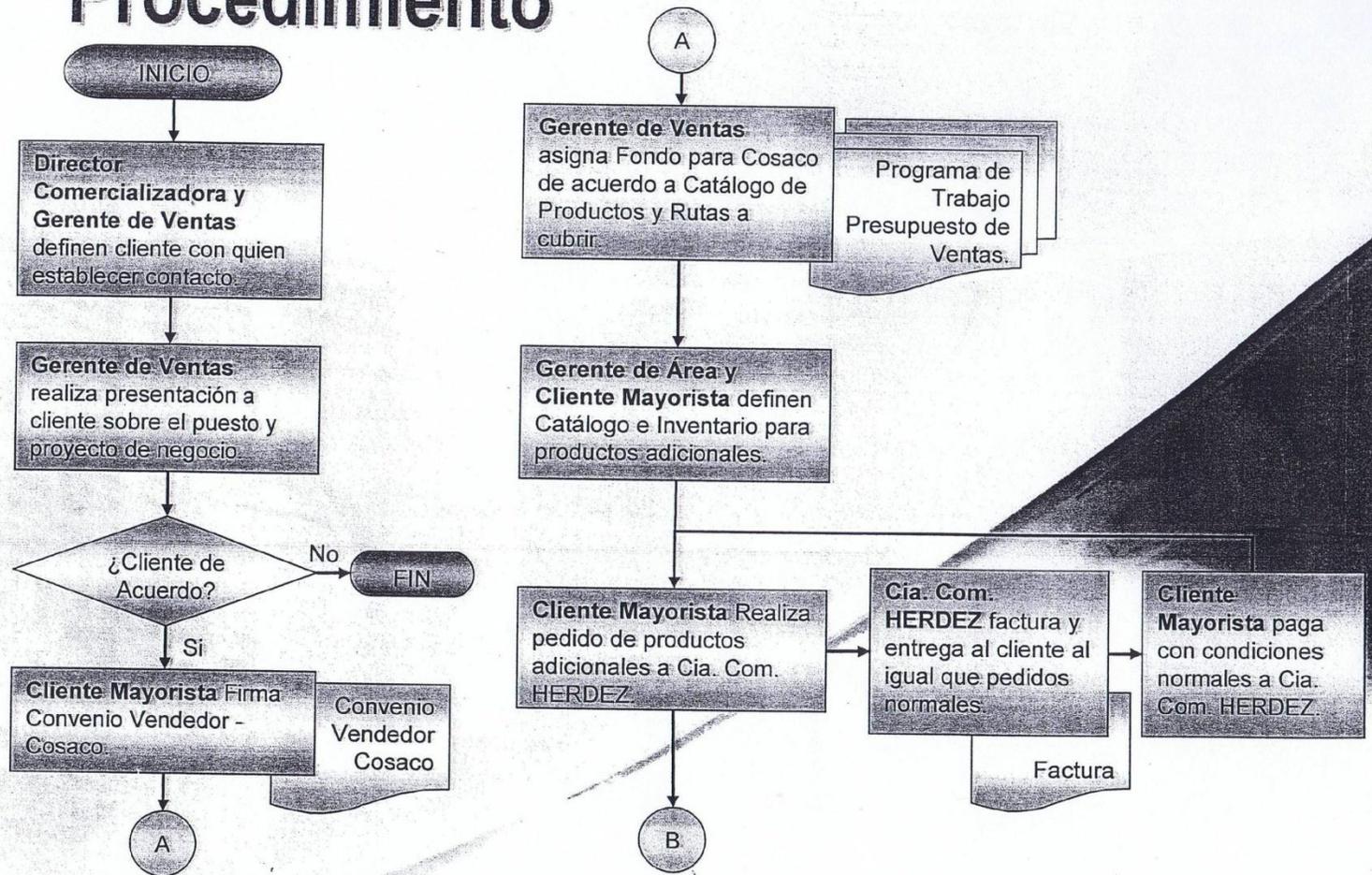


Cosaco vende y Factura a Abarrotes y Transmite venta

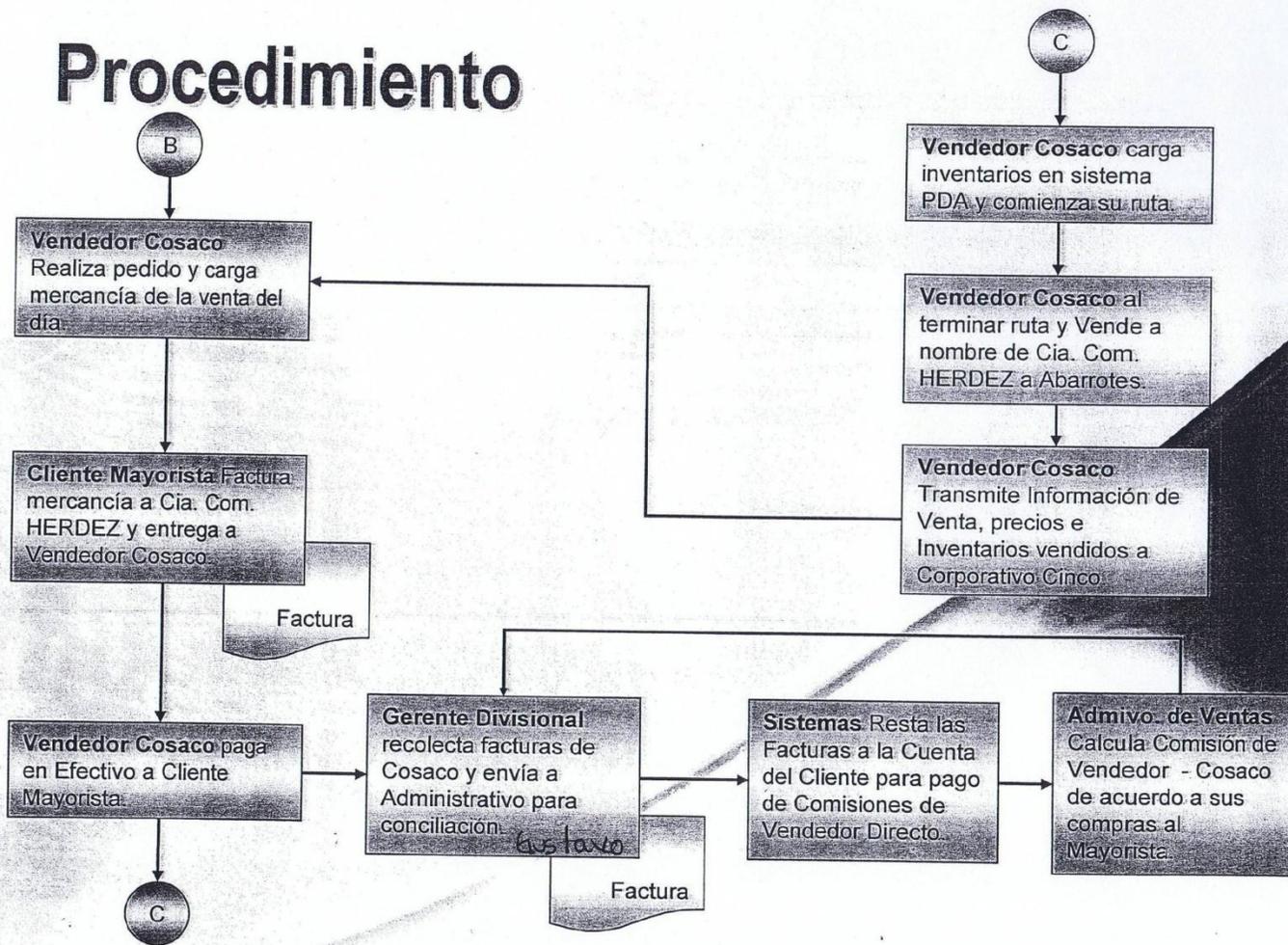


Cosaco solicita Producto al Mayorista

Procedimiento



Procedimiento



3.9 TRABAJO EN CAMPO CON EL VENDEDOR COSACO MAYORISTAS.

Conocer e identificar las funciones que realiza el Vendedor Cosaco Mayorista, así como detectar problemas que pudiera presentar el vendedor con su equipo de trabajo, para lograr con eficiencia la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas.

Fecha: 25 de febrero de 2008

Hora de inicio: 8: 00 am

Datos Equipo de Ventas

Vendedor: ZA-23 José Gabriel Pérez Talavera

Gerente Divisional: ZA-06 Eliseo Cruz López

Gerente de Área: Z-04 Ricardo Rodríguez Moreno

Fondo Fijo: \$25, 000.00

Equipo de trabajo: Camioneta, PC Pocket e Impresora.

Datos de Ubicación

Cliente Mayorista: Servicio Comercial Garis S. A. de C. V. (Iztapalapa)

Bodega Asignada: Central de Abastos Iztapalapa Horario: 8:00 am a 5pm

Domicilio: Vialidad Principal, Mz 9 Lt 5 Area de Apoyo, Central de Abastos Iztapalapa,
Del. Iztapalapa, México D. F. C. P. 09040

Desarrollo

Nos presentamos en la bodega de Garis a la 8 a.m. horario que el vendedor debe cubrir diariamente, posteriormente me informaron que ellos habían ya comprado producto el

sábado 23 de febrero 2008 por lo cual se hizo un simulacro de compra de producto al Cliente Mayorista.

Para comenzar el vendedor me mostró el funcionamiento de su PC

Cierre diario	Clientes	Comprar
Configurar	Display y Remoto	Existencias
Pedidos	Ruta	Sincroniza

Iconos de la Pc Pocket

El Sr. Gabriel Talavera genera en su PC. Pocket un pedido previo en el icono de **“Comprar”** el cual imprime en un ticket y entrega al encargado de bodega el cual genera un envío a la caja de Garis, posteriormente, debe dirigirse a otra bodega de Garis donde se encuentra la caja, ahí junto con la cajera checan existencias y precios ya que ello no pueden comprar producto si este se encuentra más barato de lo que ellos tiene cargado en su PC Pocket. Una vez que realizo el pago de la mercancía en efectivo con el dinero del fondo fijo se dirige de nuevo a la bodega que tiene asignada donde el encargado de almacén surte el pedido y el vendedor carga a su camioneta.

El Sr. Talavera antes de salir a campo debe imprimir diariamente un reporte de existencia de productos en el icono de **“Existencias”** de su PC Poket el cual deja junto con sus compañeros, esto con el fin de que si sufren algún robo durante el día puedan comprobar cuanta mercancía era la que llevaban en la camioneta. Cometa el Sr. Talavera que hay días que el proceso de compra lleva bastante tiempo y van saliendo de la central de Abastos alrededor de la 11: 00 a.m., esto los limita en tiempo de entrega a sus clientes.

Una vez que finalizamos el simulacro de compra nos dirigimos al primer punto de venta que fue el Mercado Portales donde visitamos aproximadamente 12 clientes, el Sr. Talavera me explico paso a paso el proceso para captura un pedido en su PC. Pocket:

1. Damos Clic en el icono **Pedidos**
2. Elegimos la opción **Nuevo**
3. Damos Clic en la opción **Genera**
4. Buscamos al cliente dentro de la lista que le despliega la maquina
5. Seleccionamos uno a uno los productos a vender y el numero de cajas o piezas
6. Y finalmente en la opción de **Detalle** Elegimos entre nota de venta o factura dependiendo del cliente y se cierra el pedido.

El Sr. Talavera me permitió capturar dos pedidos en su máquina Pocket la cual checamos previamente para confirmar que la hora y fecha fueran las correctas.

Me explico que la PC Póker le despliega una lista de los pedidos que ha capturado durante el día y asigna un número a cada pedido dependiendo del status en el que se encuentre cada pedido y pueden ser:

Opción 1. Pedido Abierto

Opción 2. Pedido Cerrado

Opción 3. Pedido que requirió factura

Opción 4. Pedido eliminado

Una vez que terminamos de visitar a todos los clientes programados este día, imprimimos el Cierre Diario. Para realizar este paso deben estar cerrados todos los pedidos capturados del día en caso de tener algún pedido abierto la PC Pocket envía un mensaje indicando que no puede generar el Cierre hasta que se cierren todos los pedidos.

El Reporte de cierre diario lo podemos Imprimir dando Clic en el Icono “Cierre Diario” y automáticamente este nos manda a cierre de este día.

El cierre diario genera los siguientes reportes:

Reporte de Cierre Diario

Reporte de Pedidos

Reporte de Productos Vendidos

Reporte de compra realizada, Integrada a Inventario

Reporte de clientes visitados

Reporte de productos Comprados

Reporte de existencias

Posteriormente nos trasladamos a la bodega de Garis para realizar la sincronización de pedidos, esto lo realizamos dentro del icono “Sincronización” y conectándonos a una computadora del cliente mayorista, para así concluir de este modo con las actividades del día .Este día visitamos los siguientes puntos de venta:

Mercado Portales

Mercado Independencia

Mercado 24 de Agosto

CONCLUSIONES

Como conclusión podemos decir que Herdez del Fuerte es una empresa se encuentra en una etapa de madurez, continua innovando, mas no por ello ha llegado al estancamiento, a mi parecer visualizo que seguirá creciendo en todos los aspectos para mantenerse a la vanguardia en tecnología, mercado y producción para mantener su estándares de calidad.

Herdez del Fuerte es la marca líder en el sector de alimentos enlatados y envasados así como de las pastas alimenticias, reconocida en el mercado nacional e internacional y un porcentaje pequeño en cuanto a jugos y bebidas y cuenta con los canales de distribución adecuados para posicionar todos sus productos de una manera exitosa.

Después de la creación Herdez Del Fuerte esta asociación tuvo grandes beneficios para nuestros clientes y consumidores a través de un portafolio más amplio de productos y del fortalecimiento de las capacidades de innovación y mejora de los mismos.

Es necesario tener siempre en cuenta cuales deben ser los objetivos principales que lleven a cumplir con las expectativas del Proyecto Cosaco Mayorista, estamos ante una oportunidad única y es responsabilidad de todos los involucrados aprovecharla y capitalizarla.

Se tiene grande responsabilidades: Cumplir con las expectativas de la empresa, de los clientes, de los consumidores y de nosotros mismos.

Por tal motivo se presentan los siguientes objetivos:

- El objetivo principal y propósito constante debe ser el mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio del servicio, la selección y el surtido de mercancía.
- Mejorar la distribución de nuestros Vendedores Cosaco Mayoristas.
- Incrementar la penetración y distribución de las Marcas de Herdez del Fuerte S. A.
- Impulso y desplazamiento a las ventas de los Clientes Mayoristas.
- Impulso al Canal Abarrotes

RECOMENDACIONES

Es conveniente llevar a cabo un análisis histórico de la venta realizadas a lo largo de este año para conocer la evolución del Proyecto Vendedor Cosaco Mayorista. Una vez recolectados estos datos estaremos en posición de fijar nuevos objetivos tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación de los vendedores Cosacos Mayoristas, debemos aprovechar las PDA capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad. Por ello debemos valernos del siguiente material logístico que en soporte informático o papel necesitamos utilizar.

- Datos del cliente y su clasificación.
- Frecuencia de la visita.
- Forma de pago y plazos.
- Fecha de la última visita realizada.
- Volumen de pedidos del año anterior.
- Volumen de pedidos previstos para este año.
- Cantidad servida en el último pedido.
- La gama de productos que trabaja.

Esto nos permitirá evaluar:

- El tiempo transcurrido desde la última visita.
- La rotación del producto en ese tiempo.
- El comportamiento de nuestro producto en ese período.
- Tendencias del mercado.

A sí mismo es necesario diseñar la organización de ventas tomando en cuenta los siguientes factores:

- Volumen de la empresa. Cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.

En el caso de los Vendedores Cosacos Mayoristas que actualmente son de aproximadamente 250 personas a nivel nacional se recomienda comenzar con una división por zonas de acuerdo a la nueva reestructura: Metro Masiva, Centro, Sur y Norte, cada zona será controlada y supervisada desde el departamento de ventas por un auxiliar administrativo que llevara el control de informes de trabajo, Pago de Comisiones, Soporte técnico y Elaboración de estudios que permitan detectar deficiencias en este proyecto. Actualmente solo dos personas se encargan de este control pero no será suficiente si en un futuro se pretende aumentar la plantilla de vendedores a 500.

- Número y naturaleza de los productos. El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.

BIBLIOGRAFÍA

Medios Impresos

- Bowman Cliff, La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall. México 1996.
- Diccionario de Marketing, Editorial Cultural S.A. Edición 1999, Bruno Pujor Bengoechea.
- Stanton, W. M. Etzel y Walter, (200), Fundamentos de Marketing Mc Graw Hill, México.
- Miller, Bryan (2000) “Guía Básica para la actividad del marketing” Bilbao. EDICIONES Deusto, S.A.
- Wilson Mike (2000) “Como organizar y dirigirán grupo de vendedores” 3ra edición. Editorial 2000.
- Kotler, Philip (1989) “Mercadotecnia” 3ra. Edición Editorial Mc Graw Hill, México.
-

Otras Fuentes de Información

Grupo Herdez S.A. de C.V

Calzada San Bartolo Naucaloan No. 360

Col. Argentina Poniente

Delegación Miguel Hidalgo

www.grupoherdez.com.mx

Wikipedia, Enciclopedia libre <http://es.wikipedia.org>

Enciclopedia Microsof Encarta Online 2008.