

00521
10



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE VENTAS EN LA
INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL,**

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO**

**P R E S E N T A :
EDUARDO ARAIZA JIMENEZ**



MEXICO, D. F.



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Jurado asignado:

Presidente Prof. RAMIRO DOMÍNGUEZ DANACHE.
Vocal Prof. LEON C. CORONADO MENDOZA.
Secretario Prof. DOMINGO ALARCÓN ORTIZ.
1er. Suplente Prof. ALBERTO OSVALDO FLORES VEGA.
2º. Suplente Prof. ZOILA NIETO VILLALOBOS.

Sitio en donde se desarrolló el tema: Sala de cursos, Facultad de Química U.N.A.M. Circuito Interior, Ciudad Universitaria C.P. 04510 Coyoacán D.F.

Asesor del tema: Ing. Domingo Alarcón Ortiz



Sustentante: Eduardo Araiza Jiménez



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: EDUARDO ARAIZA

JIMÉNEZ

FECHA: 27/10/10

FIRMA: [Handwritten Signature]

B

AGRADECIMIENTOS

A dios; por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida y darme la fortaleza necesaria para superar todos los obstáculos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México; por toda la formación, experiencias y enseñanzas que me ha dado, mi eterna gratitud y cariño.

A mi madre; por ser una gran mujer, por todo su amor, su cariño y apoyo incondicional, aún en tiempos difíciles.

A mi padre: a ese alegre personaje, quien con su cariño, apoyo y paciencia, me enseñó que esta vida es como una competencia, donde hay que soportar caídas, subidas y bajadas con el unico fin de llegar siempre a la meta.

A mi hermana Martha; por ponerme el ejemplo y enseñarme que en esta vida se requiere tener carácter y fortaleza para afrontar los tiempos difíciles.

A mi hermano Juan Pablo; por ser como es y seguir a pasos firmes nuestro ejemplo.

A mi abuela Adela y a mi abuelo Martín; por todo su amor y cariño incondicional, por enseñarme que dios y el trabajo constante son el camino de todos nuestros éxitos.

A mis tías y tíos, primos y primas, gracias a todos por su apoyo y cariño.

A mi compadre Pepe, por ser como mi padre, por ser como mi guía y por ser ese personaje que vino a dar tranquilidad, alegría y cordura en los momentos difíciles.

A los doctores Julio Trujillo y Edmundo Alpizar; por su guía y apoyo en algunos momentos significativos de mi vida.

Al Ing. José Valdés; por ser uno de los culpables de que haya estudiado esta hermosa carrera y por brindarme su apoyo en el inicio de mi vida profesional.

A mi exjefa Mónica; por haberme dado la oportunidad de iniciar mi vida profesional y haber compartido momentos muy gratos en el campo laboral, con ella aprendí que los números y los resultados son importantes en la vida, mi eterna gratitud.

Al Ing. Oyosa; por enseñarme que el verdadero aprendizaje se encuentra en el campo de batalla, y que es ahí, en donde se debe de aplicar el coraje y la determinación, y que la sencillez y la calidad humana comienzan por uno mismo.

Al José Crespo, por sus valiosos consejos acerca de la vida y por su valiosa amistad.

Al Ing. Domingo Alarcón, por su valioso apoyo y comentarios acerca de este trabajo.

Al Ing. Osvaldo Flores Vega, por sus valiosos comentarios y observaciones acerca de este trabajo.

D

A MIS GRANDES AMIGOS:

Al Net: por esos fabulosos viajes, tertulias y parrandas que me enseñaron a valorar la vida.

Al Michi: por su entrañable amistad, cariño y lealtad, por esos momentos inmejorables como esas "siete caídas" que nunca olvidare.

Al Fer: por su apoyo y cariño inquebrantable, por todos los momentos buenos y malos que hemos vivido en tantos años, donde hemos compartido alegrías y tristezas, porque me he dado cuenta que entre la banda y las pacífico, existe un gran corazón.

Al Dr. David Chávez: agradezco infinitamente la tarde en que nos conocimos con una cerveza en la mano, gracias por tu inquebrantable amistad, cariño y apoyo de tantos años, sin olvidar las inolvidables experiencias y vivencias a tu lado.

A mi chavo, por compartir conmigo momentos llenos de sufrimiento y alegría en las aulas de esta grandiosa facultad.

A la familia Morales: por su valioso apoyo y maravillosa amistad.

DEDICATORIAS

A mi abuelo Ramón † y a mi abuela Consuelo † por su cariño incondicional.

A mi tías Sarina, Celina, Anita, Concha, por haber sido mis nanas y haberme visto crecer, a mis primas y a mis primos por compartir conmigo momentos maravillosos y porque sigan nuestro ejemplo.

A todas aquellas mujeres y personas que me han brindado su cariño y que forman parte imborrable de mi historia.

A mi Diana, por todo su apoyo y cariño, por ser como mi hermana menor.

A mis amigas del alma: Paty, Noelia, Iliana, Angie y Tere, por todos los momentos hermosos que he pasado a su lado y por todo el apoyo y cariño que me han brindado.

A mis compañeros y profesores del diplomado: Javier, Osvaldo, Ericka, Heriberto, Vero, Alicia, Carlos y Osvaldo Flores, con quienes compartí valiosas enseñanzas y succulentos desayunos en la grandiosa Tacuba.

A la familia Santillán y a toda mi familia linda y hermosa de ese lindo pueblo llamado San Miguel, donde he pasado momentos inolvidables.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL EN MÉXICO	2
1.2 TIPOS DE PAPEL Y CELULOSA EN EL MERCADO MEXICANO	5
1.3 VENTAS DE PAPEL Y CELULOSA EN MEXICO DURANTE LOS ULTIMOS 5 AÑOS	6
1.4 PRINCIPALES FABRICANTES Y COMPETIDORES.	7
2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE VENTAS	10
2.1 PROGRAMA DE VENTAS	10
2.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS	11
2.3 CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS	12
2.4 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y APLICACIÓN	13
2.5 PRONÓSTICOS DE VENTA POR CLIENTE, REGIÓN Y PRODUCTO	15
2.6 PLAN AUXILIAR DE VENTAS (MARKETING Y PUBLICIDAD)	17
2.7 CALIDAD Y SERVICIO COMO VALOR AGREGADO	18
2.8 OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS	19
2.9 FACTURACIÓN, COBRANZA Y POSICIONAMIENTO	20
2.10 RENTABILIDAD COMERCIAL	21

INDICE

3. DISCUSIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS	22
4. CONCLUSIONES	24
5. BIBLIOGRAFIA	26

11

I. INTRODUCCIÓN

La industria de la producción de celulosa y papel en México ha tenido una importante contribución a la economía del país y al sector manufacturero, ya que ha tenido un crecimiento mayor en las últimas décadas que el promedio de la rama industrial de la transformación.

Este crecimiento se ha visto afectado debido al entorno globalizado mundial y a los escenarios económicos mundiales que afectan las variables macroeconómicas que a su vez repercuten en los mercados internos.

Como consecuencia inmediata de la recesión de la economía de Estados Unidos, se indujo un exceso de oferta de papel, afectándose a la industria nacional, que no sólo ha tenido que competir con excedentes del mercado internacional, sino contra precios totalmente desplomados.

Ante esta coyuntura, la industria papelera debe enfocar en invertir conocimientos y recursos financieros a elevar la calidad competitiva a clase mundial, ya que en estas etapas de crecimiento las empresas que mediante un adecuado programa de ventas logren consolidar nichos de mercado que crezcan en forma importante, serán las que ganen participación en el mercado nacional.

La gran oportunidad de los fabricantes nacionales está en ofrecer a los clientes servicio técnico y de postventa, valor agregado, precios competitivos y calidad funcional, que a su vez permita tener una correcta relación venta-cobranza, que les permita tener una buena rentabilidad y permanencia en el mercado interno que haga frente a las crecientes importaciones.

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL EN MÉXICO.

La industria papelera contribuye con 2.5 % de la producción industrial a nivel mundial. La industria de celulosa y papel utiliza casi un tercio de la producción total de madera (sin incluir la madera para combustible), y esta cantidad va en aumento. Alrededor de una tercera parte de la fibra utilizada para hacer papel proviene de papel de desecho; gran parte de los dos tercios restantes se hace de celulosa de madera virgen; de un 5 a 10 % se basa en fibras no derivadas de la madera⁽⁵⁾.

En México, la capacidad instalada para la producción de celulosa en el 2001 representó 800 mil toneladas, mientras que la capacidad instalada para la producción de papel fue de 4 millones 968 mil toneladas. El total de la capacidad de fabricación de la celulosa y papel, se distribuyó en 64 plantas y 18 entidades incluyendo el D.F., dando empleo directo a 29,892 personas⁽²⁾.

FIGURA 1. MAPA DE PRINCIPALES PRODUCTORES DE CELULOSA Y PAPEL EN MEXICO.



La participación de la industria del papel y celulosa en el PIB manufacturero durante el 2001 tuvo un importante decremento de un 3.9 %; por primera vez resultó ser más bajo en un lapso de 7 años, no obstante, durante el primer trimestre del 2002 se anticipa un crecimiento del PIB, aún cuando la comparación anual es negativa⁽¹⁾.

Los resultados de la producción de celulosa durante el 2001, respecto al mismo periodo del año anterior, decreció un 33.8% al pasar de 582.1 a 384.9 miles de toneladas. Las importaciones crecieron un 45.6% respecto al año anterior al pasar de 455.4 mil a 663.2 miles de toneladas⁽²⁾.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La producción total de papel durante el 2001, refleja un decremento del 2.2% al pasar de 3,897 a 3,810.4 miles de toneladas. Las importaciones crecieron un 5.5%, respecto al mismo periodo del año anterior, al pasar del 1,619.0 a 1,708.7 miles de toneladas. Durante el periodo 1992 – 2001 se observa una tasa media de crecimiento en las importaciones del 12.1%, representando el 32.2% de la demanda nacional en el año 2001.

Para el sector externo, durante el 2001, el volumen de importaciones de materia prima fibrosa creció un 9.8% para quedar en 2 millones 20 mil toneladas y no se registraron exportaciones de celulosa en el año. Por su parte las importaciones de papel son del orden de 1 millón 709 mil toneladas, que representa un incremento del 5.5%, respecto al 2000⁽²⁾.

Por otra parte, la producción nacional ha sido desplazada por las importaciones en rubros como el de papeles de escritura e impresión, cuyas importaciones crecieron un 3%, cifra similar a la reducción de su producción; el cartoncillo, registra un incremento en las importaciones de un 83% y el papel tissue con un 23%⁽¹⁾.

1.2 TIPOS DE PAPEL Y CELULOSA EN EL MERCADO MEXICANO.**TABLA 1.** Tipos de Papel y Celulosa en el Mercado Mexicano⁽²⁾.

1. PAPEL DE ESCRITURA E IMPRESIÓN	TIPOS - Aereo y copia - Bond - Ediciones - Recubierto - Periodico - Libros de Texto - Cartulina s/rec. - Cartulina rec.	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 943,047	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 897,099
2. EMPAQUE	TIPOS - Sacos - Bolsas - Envoltura - Liner - Corrugado medio - Conos y Tubos	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 2,235,317	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 2,193,296
2.1 CARTONCILLO	TIPOS - Duplex sin recubrir - Duplex Recubierto - Gris	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 355,567	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 342,716
3. SANITARIO Y FACIAL	TIPOS	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 691,213	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 688,694
4. ESPECIALES	TIPOS - Glassine - China - Moldes - Base para siliconizar - Kraft para impregnación - Papel cigarrillo	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 27,425	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 31,275
5. CELULOSA	TIPOS - Quimica de madera al sulfato - Quimica de bagazo - Pulpas mecanicas	PRODUCCION TOTAL 2000 (TONS METRICAS) 582,065	PRODUCCION TOTAL 2001 (TONS METRICAS) 384,946

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.3 VENTAS DE PAPEL Y CELULOSA EN MEXICO DURANTE LOS ULTIMOS 5 AÑOS.

En la siguiente tabla se muestran las ventas netas totales para el total del sector de la celulosa y papel en México, así como la producción neta del mismo sector.

GRÁFICO 1. VENTAS NETAS PARA EL SECTOR DE LA CELULOSA Y PAPEL EN MÉXICO.

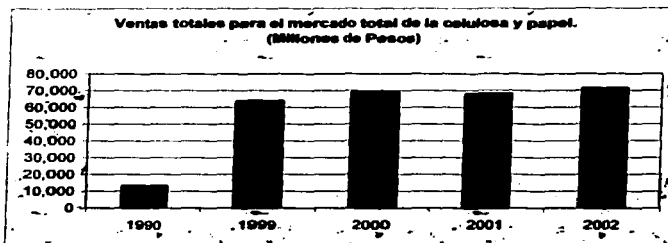
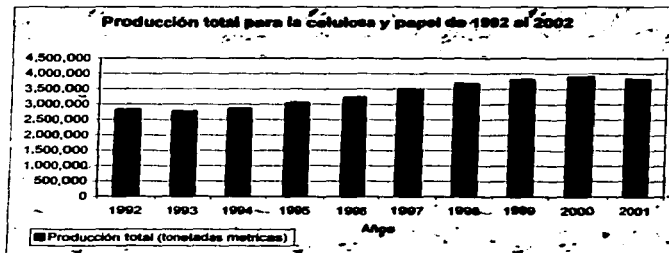


GRÁFICO 2. PRODUCCIÓN NETA PARA EL SECTOR DE LA CELULOSA Y PAPEL EN MEXICO.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que la producción de papel periódico cayo 28.6 % durante el año pasado, con lo cual el ingreso de este producto del exterior es ya superior a la producción nacional. En el caso de los papeles blancos para impresión, cubiertos y no cubiertos, si bien se registró un crecimiento del 3 % en la producción nacional, las importaciones también aumentaron 3.5 %, con lo que la entrada de este tipo de papeles del exterior representa ya el 55.2 % del consumo nacional⁽¹⁷⁾.

El entorno en que se desempeñó el negocio de Papeles para Escritura e Impresión continuó sumamente competido. La situación de las distintas economías mundiales provocó una presión sobre la oferta que afectó los precios internacionales de los distintos tipos de papel. La importación incrementó su participación en la oferta nacional en papeles cubiertos manteniendo todo el año una fuerte influencia negativa sobre los precios domésticos⁽¹³⁾.

1.3 PRINCIPALES PRODUCTORES Y COMPETIDORES.

De este análisis de las ventas totales, los papeles que más participación relativa tienen, son: el papel para empaque con un 57%, el papel para escritura e impresión con un 24%, el sanitario y facial con un 18%⁽²⁾, y los papeles especiales que ocupan solamente un 0.8%. Para efectos del programa de ventas, solamente nos enfocaremos a los tres primeros tipos de papeles.

Si analizamos los tres diferentes tipos de papeles con la participación más importante encontraríamos que para los papeles de escritura e impresión la segmentación del mercado sería la siguiente:

Kimberly Clark de México es el líder en el mercado nacional de los papeles de escritura e impresión, consolidándose con su marca Scribe, ya que tuvo un incremento en unidades en el 2002 y con esto logró incrementar una vez más su participación en el mercado, éste se segmenta de esta manera:

TABLA 2. MERCADO DE PAPELES DE ESCRITURA Y DE IMPRESIÓN⁽¹⁶⁾

EMPRESA	VENTAS NETAS	CRECIMIENTO	% DE MERCADO
	<i>Millones de USD</i>		
Kimberly Clark	230	5%	37%
Copamex	190	- 6.3%	30.6%
GIDUSA	130	7%	21%
Otros	69	1.5%	11%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOTA: Datos obtenidos haciendo referencia a la capacidad instalada por grupo. Datos del 2002.

Para el papel tissue (higiénico y facial), el mercado se encuentra dividido en 3 grandes grupos: Kimberly Clark, quien es líder en en el mercado con sus marcas Cottonelle, Pétalo y Kleenex, además de haber realizado durante el 2002 inversiones cuantiosas en tecnología e innovación. Por otro lado el grupo Copamex mantiene la pelea en el mercado con sus marcas Suavel, Regio y Scottis, mientras que otro competidor importante el es grupo Procter & Gamble con su marca Charmin, quien en poco tiempo ha logrado una importante participación en mercado desplazando a otros competidores locales.

A nivel mundial las compañías mas importantes en este ramo son Georgia Pacific en primer lugar, seguida de Kimberly Clark y de Procter & Gamble; en México, Georgia Pacific tiene un 23 % del mercado en los papeles institucionales, la tendencia de este tipo de papel ha tenido un crecimiento impresionante durante los últimos años.

TABLA 3. MERCADO DE PAPEL TISSUE EN MÉXICO^{(12) (13)}.

Empresa	VENTAS NETAS Millones de USD	CAPACIDAD TOTAL INSTALADA EN MÉXICO Toneladas/a
Kimberly Clark	690	1190
Copamex	380	780
P & G	—	300
Otros	—	484
Total	—	2664

NOTA: Datos obtenidos haciendo referencia a la capacidad instalada por grupo. Datos del 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para el cartón y cartoncillo para empaque, el mercado se encuentra mucho más competido, una de las empresas líder en el mercado mexicano en este tipo de papel es Smurfit Cartón y Papel de México, esta es parte de la multinacional Jeferson Smurfit, con sede en Irlanda. Esta empresa es uno de los mayores productores de empaque a base papel en el mundo, operando en 20 países. La empresa obtiene el mayor margen de ganancias en América Latina, el 70% provenientes de Colombia, México y Venezuela⁽¹⁴⁾.

Otros grupos importantes que liderean el mercado mexicano son el Grupo Compañía Editorial Mexicana dueño de Cartones Ponderosa, el Grupo Industrial Durango dueño de Papelera Centauro y Compañía Industrial de Atenquique, el Grupo Cosmos, dueño de Cartonajes Estrella, quien es actualmente dueño de la máquina de papel cartoncillo mas grande de América Latina con capacidad de 700 TPD y el Grupo Copamex, dueño de Papelera Maldonado y Papelera de Chihuahua, el más importante productor de bolsas y sacos en el país. Es importante mencionar que la demanda nacional actual es compensada con las importaciones, que rebasan el 33% .

2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE VENTAS

2.1 PROGRAMA DE VENTAS

Es evidente la desaceleración que muestra la industria de la celulosa y del papel, editorial e imprenta. A su vez, la participación del sector en el producto interno bruto, tanto a nivel global como manufacturero, es cada vez menor, además de mostrar una balanza comercial deficitaria.

Para esto se requiere tener un programa de ventas acorde a los diferentes tipos de papeles y cartoncillo, con el fin de poder incrementar los niveles de ventas, este programa debe ser acorde con cada empresa, y puede ser adecuado de acuerdo a las necesidades de crecimiento en el mercado, debe estar soportado con base en los siguientes criterios:

- **Facturación:** Cumplir e incrementar el presupuesto de ventas de la empresa.
- **Rentabilidad comercial y financiera:** Promover y lograr ventas a precios competitivos con la mayor rentabilidad.
- **Participación de mercado:** Mantener e incrementar la participación de mercado.
- **Servicio:** Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- **Conocimiento del mercado:** Mantener un conocimiento actualizado del mercado y en particular monitorear la conducta del cliente.

El programa de ventas se apoya directamente en un conocimiento profundo del mercado, así como de los detalles del mercado meta hacia el cuál están enfocadas las empresas, en el caso de la celulosa y papel, el mercado prácticamente se divide en 3 ó 4 grandes grupos, que son los que liderean el mercado casi en su totalidad.

2.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

En el caso de un mercado tan monopolizado y tan competido como lo es el mercado de la celulosa y el papel, donde ya se tiene establecida una cartera de clientes; la diferencia radica en el servicio y el valor agregado que se les ofrece, así como una excelente calidad de su producto.

Para seleccionar adecuadamente a un vendedor, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Que el vendedor tenga un conocimiento amplio y profundo de la industria.
- Conocimiento amplio de sus productos y de los procesos.
- Actitud de liderazgo y personalidad fuerte¹.
- Desarrollador de personas.
- Negociador.
- Actitud de trabajo en equipo: integrador.
- Tenacidad: Gran empuje.
- Muy sociable.
- Seguro de si mismo.
- Visionario.

¹ Personalidad Fuerte: En general, es una persona independiente, aunque necesita de los demás para ejercer y mantener su posición; una de las características del individuo "fuerte" es, de hecho, su capacidad para conseguir que los demás hagan las cosas por él. Es la capacidad de mando. Cuando toma una decisión logra que los demás lo sigan y acepten su criterio, otra característica del <<fuerte>> es el aplomo con que afirma cuanto dice o hace.⁽²⁾

Para poder realizar una correcta selección, las empresas papeleras deben tomar el cuenta el esquema HAC (Habilidades, Actitudes y Conocimientos), donde el vendedor, el gerente de ventas y el mismo director deben contar con ciertas habilidades, actitudes y conocimientos para tener éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

2.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS.

Para una adecuada capacitación y entrenamiento del personal de ventas, el gerente ó director de ventas debe de tomar en cuenta y dominar los siguientes aspectos⁽¹⁸⁾.

- Saber cómo estimular al personal a su cargo.
- Capacidad de tomar decisiones adecuadas en el momento que se requieren.
- Conocer técnicas de motivación.
- Ayudar a los nuevos vendedores en su entrenamiento, capacitándolos en el campo.
- Celebrar juntas de avance y conocer políticas y procedimientos a fondo.

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo⁽¹⁸⁾

Para la industria de la celulosa y papel las empresas deben de implantar un plan de enseñanza propio que se adapte a las necesidades de la misma y el plan debe ser parte esencial de sus objetivos de ventas.

2.4 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y SU APLICACIÓN.

El conocer al cliente es fundamental en un programa de ventas, los vendedores de celulosa y papel deben utilizar ciertas técnicas para avanzar en el proceso de ventas, el enfoque que se debe seguir tiene que ser el de un vendedor consultor, que este enfocado a resolver problemas y vender soluciones a las necesidades específicas del cliente, como lo es en el caso de las empresas de empaque e impresión, que cada vez implantan mejores tecnologías y requieren mejor calidad del papel. Este proceso de ventas se resume en cuatro pasos:

1. **La relación:** Cuando dos personas no se conocen, la tensión de relación suele ser alta, puede ser que la tensión de relación se manifieste en una conducta que muestre el sentimiento de no confianza. La clave para superar la No Confianza es transmitir su credibilidad, los cuatro elementos de la credibilidad son: La Urbanidad, la Competencia, la Afinidad y la Intención. La declaraciones de Propósito / Proceso / Beneficio resultan ser especialmente eficaces para comunicar sus intenciones positivas al cliente⁽¹⁹⁾.
2. **El descubrimiento:** Esta es la fase de reunir información, se utilizan una serie de habilidades y técnicas para descubrir todos los factores que puedan afectar la decisión de un cliente de cambiar ó de comprar y se establece un acuerdo de descubrimiento.

Cuando el cliente acepta que su acuerdo de descubrimiento refleja en forma precisa su situación actual, sus objetivos y expectativas, así como las causas y obstáculos, el vendedor establecerá una justificación plena en forma de presentación para que tome una decisión positiva⁽¹⁹⁾.

3. **Presentación:** En esta fase, el vendedor consultor presenta una solución. La tarea ahora consiste en presentar una solución de tal manera que el comprador pueda entender cómo le va a ayudar, solicitar el compromiso y responder a cualquier duda ó problema que pueda tener el comprador. Para esto se utilizan técnicas de cierre como por ejemplo un balance de la situación, los pros y los contras, la técnica Mini – Max, el Análisis de costos y las Opciones. Para el manejo adecuado de objeciones se utiliza la técnica ECCPP:

- Escuchar los problemas del cliente;
- Compartir su entendimiento de la situación;
- Clarificar el verdadero problema;
- Presentar opciones y soluciones;
- Pedir la acción para definir el grado de compromiso del comprador⁽¹⁹⁾.

4. **El apoyo:** El servicio postventa; el verdadero Vendedor Consultor ve en la fase de apoyo el comienzo de una nueva relación. En esta fase ofrece la atención y el servicio necesarios para lograr la plena satisfacción del comprador. Se debe apoyar la decisión de compra, dar un servicio de valor agregado, se trata la insatisfacción, se empatiza y se responde a las objeciones con la técnica ECCPP, se destacan de nuevo los beneficios y se anticipan las expectativas y preocupaciones del comprador.

2.5 PRONÓSTICOS DE VENTAS POR CLIENTE, REGIÓN Y PRODUCTO.

En el caso de la industria de la celulosa y el papel, se debe elaborar un pronóstico de ventas que incluya los diferentes tipos de papeles y se debe segmentar en diferentes regiones y tipos de clientes. Los vendedores no solo son responsables de cada cliente (administración de la cuenta), sino de un grupo de cuentas (administración del territorio). Un gerente de ventas debe aprender a utilizar el tiempo de modo eficiente y a brindar orientación a los vendedores, de manera que éstos puedan ser más productivos en el uso de su propio tiempo⁽²⁰⁾.

Para el caso de los papeles de escritura y de impresión, se tienen ubicadas las diferentes empresas de impresión, así como canales de distribución para los papeles de escritura. En el caso del cartón se debe dividir el mercado en diferentes zonas para cada vendedor para poder abarcar un número definido de cuentas.

En el caso de el papel tissue, se divide en zonas y se atienden cuentas grandes (clientes corporativos, caso específico: Walmart), además de utilizar una alternativa auxiliar de ventas (marketing y publicidad) y cadenas de distribución eficientes.

Para establecer el pronóstico de ventas, se manejarían tres etapas secuenciales:

1. Preparación de un pronóstico de las condiciones económicas generales (caso específico cuando hablamos del PIB del sector, que en el 2002 decreció un 3.9%).
2. Preparación de un pronóstico de ventas de la industria. Estos se basan en los estimativos de la industria que se encuentran en las asociaciones comerciales y entidades gubernamentales, así como en estudios realizados con empresas privadas, como ejemplo está la Cámara Nacional para la Industria de la Celulosa y del Papel, que evalúa estadísticas y tendencias de la producción y del mercado para los siguientes años.
3. Preparación de un pronóstico de ventas del producto ó de la compañía; este debe ser soportado con las ventas de años anteriores, y deben ser cualitativos y cuantitativos, tomando como referencia varios métodos estadísticos ó heurísticos.²

² Métodos heurísticos: Se definen como aquellos métodos basados en la práctica ó en experimentos ya probados (reglas de dedo).

Haciendo referencia en el pronóstico de ventas, se debe elaborar el presupuesto de ventas, tomando en consideración el análisis de la situación, la identificación de problemas y oportunidades, la formulación de los objetivos de ventas, la implantación de las tareas de ventas, especificar los recursos necesarios, realizar las proyecciones, presentarlas y revisarlas, corregirlas y finalmente aprobar el presupuesto. Todo esto es muy importante para lograr una mayor penetración en el mercado con suficientes recursos.

La productividad de ventas se refleja mediante un parámetro de medición que se representa mediante la siguiente relación⁽²⁰⁾:

Productividad de ventas = Ingresos por ventas / gastos de ventas.

Las ventas serán mas eficientes si se generan más ventas con los mínimos gastos de ventas.

2.6 PLAN AUXILIAR DE VENTAS

El plan auxiliar de ventas lo conforman las campañas publicitarias y de marketing enfocadas a buscar una mayor penetración de producto, en el caso de la celulosa y del papel, es recomendable que toda publicidad sea apoyada por una estrategia promocional atractiva y agresiva, sobre todo cuando el producto sea de consumo masivo (como lo es el caso del papel tissue ó papel de escritura).

Los productos cuya compra se identifica como de impulso³, requieren una presencia de marca constante en la mente del consumidor (caso específico del higiénico Regio, Charmin ó Pétalo) para asegurar la preferencia y conservar la fidelidad del consumo, por esta razón existen gerentes de marca en las grandes empresas con el fin de mantener esta marca en la preferencia del consumidor (ejemplo: la marca Scribe).

2.7 CALIDAD Y SERVICIO COMO VALOR AGREGADO.

Hoy en día, las empresas papeleras deben hacer hincapie en agregar valor a sus productos y servicios como un componente clave de su estrategia competitiva. Un buen servicio requiere: Filosofía de Servicio, Políticas de Calidad, Manuales de Procedimientos (ISO 9002), Especificaciones y entrenamiento permanente.

Un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Las normas ISO 9002 dan la integración de las características que determinan en qué grado un producto ó servicio satisface las necesidades del consumidor.

Para que las empresas papeleras puedan ofrecer un valor agregado a sus productos y servicios deben establecer estrategias que les permitan tener ventajas competitivas tales como: Benchmarking⁴, Reingeniería⁵, Empowerment⁶.

³ Compra de Impulso: Se denomina compra por impulso a la compra no planificada. Dicho de otra forma: cuando un comprador decide comprar un objeto o servicio, esto puede constituir una acción planificada de alguna manera, o la decisión de compra puede haber surgido en el preciso momento de la compra. (24)

⁴ Benchmarking: Se define como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros ó aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (21)

⁵ Reingeniería: Se define como la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (22)

⁶ Empowerment (facultamiento) ó darle poder al colaborador, significa asignarle la responsabilidad de realizar tareas, pero también otorgarle autoridad. (23)

Para esto, la dirección general debe de asumir su responsabilidad como líder del proyecto de cambio hacia la implantación del sistema total de calidad.

Un ejemplo palpable de esto es la implantación por parte de Smurfit Cartón y Papel de México del sistema B2B (Business to Business) que le permite brindar un valor agregado a sus clientes y explorar nuevos mercados; de esta manera se determinó que las necesidades y proyectos de la empresa se integraran a la plataforma mySAP.com. Desde su implantación, la empresa ha observado un incremento en el nivel de atención al cliente, gracias a que la comunicación es abierta y transparente a través de su portal⁽¹⁵⁾.

La estrategia equivale al "Know How" : Saber lo que conviene hacer y cuándo hacerlo. El diseño de una estrategia que conviene para una empresa, es una respuesta específica de adaptación al entorno vigente ó a la tendencia del mercado.

2.8 OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS.

Finalmente, para que el programa de ventas sea aplicable, se debe tener en cuenta la operación y control del mismo, el programa debe ser agresivo y se debe tener especial control sobre los objetivos y las metas de los vendedores para evaluar su desempeño y a su vez revisar periódicamente los informes de ventas para corregir errores y plantear nuevas estrategias.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Para que esta operación y control sean efectivos, se deben tener varios reportes que indiquen si hay avances significativos en el cumplimiento del pronóstico de ventas y penetración en el mercado. Para esto se deben tener informes diarios de visitas de los vendedores, informes de las ventas semanales ó mensuales, informes de ventas perdidas, informe de ventas nuevas, un informe del tiempo de trabajo del vendedor al día, informe de pedidos, informe de devoluciones, e informes de gastos de los vendedores⁽¹⁸⁾.

Esto implica que a los vendedores se les de la motivación necesaria para ayudarlos a conseguir sus objetivos de ventas, el gerente de ventas debe motivar a sus vendedores teniendo respeto a la personalidad y a la individualidad de cada persona, ofreciendo buenos incentivos de manera que el plan debe ser lo suficientemente convincente. Lo más adecuado es tener un plan de incentivos que incluya un sueldo fijo, una comisión atractiva con base al volumen de ventas y un bono adicional por incrementar su cuota de ventas.

2.9 FACTURACIÓN, COBRANZA Y POSICIONAMIENTO.

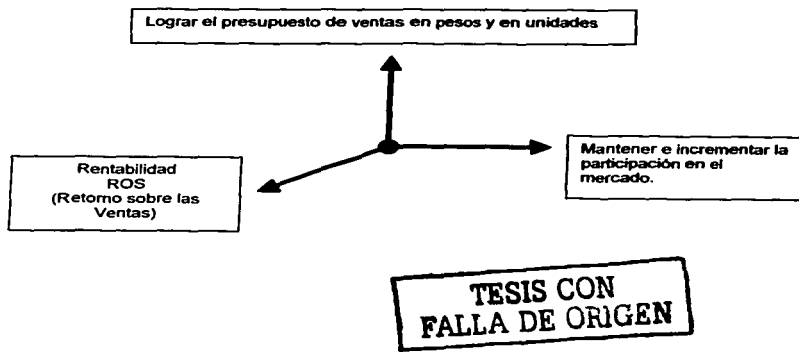
Es lógico pensar que una venta no se da por hecha hasta que no se haya cobrado, este es el talón de aquiles de varias empresas papeleras.

La facturación tiene como objetivo primario medir el cumplimiento e incremento del presupuesto de ventas de la empresa, debe existir un balance adecuado entre lo que se factura y lo que se cobra, con algunos tipos de clientes se debe analizar a detalle su capacidad de pago y la capacidad que tiene la empresa para financiarlos, se debe establecer una política de cobranza de manera que el objetivo final sea tener un incremento en ventas con finanzas sanas y un mejor posicionamiento en el mercado.

2.10 RENTABILIDAD COMERCIAL.

Finalmente, todo este programa de ventas debe tener como objetivo común el lograr un incremento en las ventas, lograr un mejor posicionamiento de la empresa y como consecuencia, ser una empresa más rentable. Esto se presenta en la figura 2:

FIGURA 2. LOS TRES ASPECTOS CLAVES DE LA MERCADOTECNIA.



3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Durante el desarrollo de este trabajo se han analizado los diferentes pasos que se requieren para llevar a cabo un programa de ventas actualizado para la industria de la celulosa y el papel.

En el punto 1.1, se muestran los diferentes escenarios económicos, políticos y sociales que influyen negativamente sobre la producción y venta de la celulosa y papel en México, de la misma manera describe cómo las importaciones han impactado de manera abrupta el correcto desempeño de esta industria, ya que están por encima de la producción nacional.

Debido al entorno macroeconómico negativo se ha incrementado la oferta de papel de tal manera que la demanda se ha visto afectada por las excesivas importaciones de papeles de empaque y de escritura, provocando precios muy por debajo del estándar y una mayor competencia.

De igual manera se ha desarrollado un análisis del mercado de la celulosa y del papel, donde se observa la producción y las ventas totales del sector, así como los principales tipos de papeles que existen en el mercado mexicano, como se muestra en la tabla 1, tomando en consideración nada más los papeles para escritura e impresión, los papeles para empaque y cartón y el segmento del papel tissue.

Los resultados indican una caída drástica en la producción nacional para los dos primeros tipos de papeles, como se observa en el gráfico 1 y 2; mientras que para los papeles higiénicos y faciales se ha tenido un crecimiento que augura ser mayor en los próximos años.

De los puntos 2.1 al 2.10 se plantea un programa de ventas enfocado principalmente a incrementar el volúmen de ventas, lograr una mayor participación en el mercado que permita a mediano plazo hacer frente a las crecientes importaciones y precios más baratos. Para desarrollar este programa se analiza el mercado, se elabora un plan para contratar personal preparado y se desarrolla un plan de entrenamiento y capacitación para la fuerza de ventas.

Para que el proceso de venta sea exitoso se desarrolla una metodología de venta que permita conocer a los clientes para lograr alcanzar la venta y se tenga un servicio post-venta exitoso, mediante un programa agresivo con buenos incentivos a los vendedores.

4. CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo, la importancia fundamental fue el desarrollo del programa de ventas que permita a la industria de la celulosa y del papel hacer frente al mercado externo que cada vez se encuentra más competido, mediante la correcta implantación de un servicio post-venta planteado en el punto 2.7; que proporcione un valor agregado y que permita plantear estrategias para lograr alcanzar ventajas competitivas que tengan como único fin lograr una mayor penetración en el mercado y un mayor volúmen de ventas.

Este programa debe ser enfocado principalmente al segmento de los papeles de impresión y el cartoncillo donde se tiene una mayor competencia interna y externa, para el segmento del papel tissue, que quizás es el más fuerte y protegido de la inversión extranjera: es caro y difícil su transporte y manejo, el éxito depende en buena medida de un buen aparato comercializador, que las empresas mexicanas dominantes, han sabido desarrollar a través de los años.

Buscando su supervivencia y su sano desarrollo, la industria ha realizado acciones de defensa, como buscar sinergias y formar (comprando y fusionando) grandes grupos, que así logran economía de escala al comprar, producir y vender mejor que los pequeños, que tendrán a futuro que agruparse entre sí, hoy en día el mercado lo tienen los grupos grandes y dominantes.

Se deben realizar acciones sinérgicas como: Venderle más de un producto a un cliente cautivo, crear otras empresas sin gastar dinero propio, benchmarking; comprar empresas para comprar mercados, solamente de esta manera la industria de la celulosa y del papel podrá enfrentar los nuevos retos del siglo XXI.

5. BIBLIOGRAFIA.

- (1) Arredondo Rincón Jose Antonio. "La industria de la celulosa y papel frente a la política económica de México". Revista ATCP volumen XLIII. No. 2. pags. 17-21. Enero-Febrero del 2003.
- (2) Memoria Estadística 2002. Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel.
- (3) Luna Quintero Javier . "Tendencias del papel de Impresión ante el siglo XXI". Revista ATCP Volumen XLI No. 2. Marzo-Abril del 2001.
- (4) Shaw Shahery. "The Global State of the Tissue Industry". Pulp and Paper Canada. Vol. 103 No. 5. May 2002.
- (5) "Cambio en el futuro del papel":
<http://www.sistema.itesm.mx/misc/bcsd-la/epapel.htm>
- (6) Poyry Jaakko. "Evolución del Sector Tissue hasta el 2010". Revista El Papel. La revista de la industria papelera para España y América Latina. No 95. Diciembre 2001/Enero 2002.
- (7) "Periódicos: Un futuro incierto?". . Revista El Papel. La revista de la industria papelera para España y América Latina. No. 97. Abril del 2002.
- (8) Sector Manufacturero: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/egi-win/bdi.exe>
- (9) Padrón Empresarial:
<http://www.siem.gob.mx/portasiem/padron/respuesta.asp?...>

- (10) Boletines de prensa Kimberly Clark de México: http://www.kimberly-clark.com.mx/financiera/boletines/b_190701.htm
- (11) Cuadros Estadísticos por tema:
<http://www.ineqi.gob.mx/difusion/espanol/fietab.htm/>
- (12) Copamex: <http://www.copamex.com.mx/index.htm>
- (13) Kimberly Clark-Papeles: <http://www.Kimberly-Clark.com.mx/productos/papeles/home.htm>
- (14) Beneficios Mediambientales:
http://www.aspapel.es/medioambiente_nuevo/gestionforestal/beneficios_medio.htm
- (15) Computer world-México-commerce:
<http://www.computerworld.com.mx/e-commerce/otras/competircon.htm>
- (16) Datos de la versión del TLC en la industria papelera:
<http://www.wrm.org.uy/plantations/information/villamar.htm/>
- (17) Noticias de la industria de las artes gráficas:
http://www.mexicografico.com/articulos/03_02_25-contemporanea2.htm
- (18) Mercado Salvador. Administración de Ventas. Thompson Editores. México. Edición 2002
- (19) Wilson Learning Corporation. El vendedor consultor. WLC029961. 08/91 Versión 4. 1997.

- (20) Johnson M. Eugene, Kurtz L. David. **Administración de Ventas.**
Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana. Impreso en Colombia.
1996.
- (21) **Monografias.com – Benchmarking:**
[http:// www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml)
- (22) **Alfinal.com: glosario de reingeniería:**
[http:// www.alfinal.com/consultor/management/reingenieriaglosario.shtml](http://www.alfinal.com/consultor/management/reingenieriaglosario.shtml)
- (23) **Sendra Servitje Roberto. Estrategia del Exito Empresarial.** Pearson
Educación. México. 2003.
- (24) **Internet y la compra por impulso: http://**
www.mordecki.com/ebusiness/impulso/impulso.shtml
- (25) **Personalidades Fuertes y Débiles:**
[http:// www.geocities.com/Athens/Olympus/8168/temtrab184.htm](http://www.geocities.com/Athens/Olympus/8168/temtrab184.htm)