

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Estudio para determinar la conveniencia de un depósito de refresco directamente controlado por la fábrica en la región de Álvaro Obregón, Michoacán.***

**Autor: Jorge Salgado Gutiérrez**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. en Administración de Empresas [sic]**

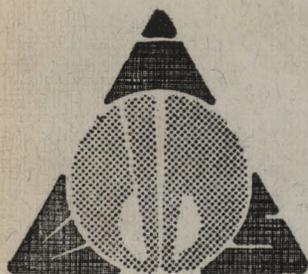
**Nombre del asesor:  
José de Jesús Huerta Leal**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**Escuela de Contabilidad  
y Administración**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
VASCO DE QUIROGA A. C.**

**ESTUDIO PARA DETERMINAR LA CONVENIENCIA  
DE UN DEPOSITO DE REFRESCO DIRECTAMENTE  
CONTROLADO POR LA FABRICA EN LA REGION  
DE ALVARO OBREGON, MICHOACAN.**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMON. DE EMPRESAS  
P R E S E N T A  
JORGE SALGADO GUTIERREZ**

986  
O ZAVALA



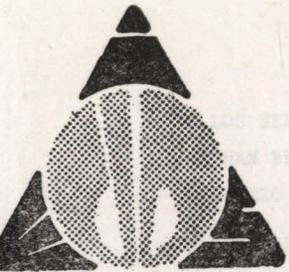
T621

**MORELIA**

**1986**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**VASCO DE QUIROGA A. C.**



**Escuela de Contabilidad  
y Administración**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**"VASCO DE QUIROGA", A. C.**

**PROL. V. DE MEN. CZA 1678 TEL. 4-13-35  
MORELIA, MICH.**

5528-7



**ESTUDIO PARA DETERMINAR LA CONVENIENCIA  
DE UN DEPOSITO DE REFRESCO DIRECTAMENTE  
CONTROLADO POR LA FABRICA EN LA REGION  
DE ALVARO OBREGON, MICHOACAN.**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMON. DE EMPRESAS  
P R E S E N T A  
JORGE SALGADO GUTIERREZ**



**MORELIA**

**BIBLIOTECA  
I. E. S. VA. Q.**

**1986**

A LOS SERES MAS QUERIDOS QUIENES SIEMPRE  
ME HAN BRINDADO SU APOYO SIN ESCATIMAR -  
ESFUERZO ALGUNO.

A MIS PADRES:

ENRIQUE SALGADO FLORES Y

MA. DE LOS ANGELES GUTIERREZ DE SALGADO.

A MIS HERMANOS QUE SIEMPRE HEMOS ESTADO  
UNIDOS PROPORCIONANDONOS AMOR Y COMPREN  
SION:

MARTHA ALICIA.

ENRIQUE Y ROSALBA.

ALEJANDRO.

OCTAVIO Y GLORIA MARTHA.

SU HIJA NATALIÁ.

JUAN CARLOS.

MA. DE LOS ANGELES.

A LA INSTITUCION QUE ME DIO LOS CONOCIMIENTOS  
PROFESIONALES Y TRANSMITIO EN MI EL BUEN EN-  
TENDIMIENTO DE LA ETICA PROFESIONAL. CON RES-  
PETO Y AGRADECIMIENTO AL:

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES VASCO DE QUIROGA, A.C

A TODOS MIS MAESTROS QUE DEJARON PARTE DE SU  
VIDA EN NOSOTROS.

A TODOS LOS INICIADORES DE MI INSTITUTO, EN  
ESPECIAL A QUIEN A ESTADO EN CONTACTO SIEM-  
PRE CON LOS ALUMNOS:

C.P. JUAN SANDOVAL PONCE.

A MIS ABUELITOS TAN QUERIDOS Y RECORDADOS:

LIBRADO SALGADO VELAZQUEZ. +  
NATALIA FLORES DE SALGADO. +  
PRISCILIANO GUTIERREZ PANTOJA (DON PRISCI) +  
ROSA MARIA SOLORZANO DE GUTIERREZ.

CON MUCHO CARIÑO Y RESPETO A TODOS MIS TIOS Y  
TIAS DE QUIENES SIEMPRE HE RECIBIDO BUENOS E-  
JEMPLOS QUE HAN MOTIVADO MIS ACCIONES. Y A TO  
DOS MIS PRIMOS TRATANDO UNO DE SER LA GUIA -  
QUE ABRE EL PASO AL CAMINO DE LAS PROFESIONES:

ROGELIO Y MA. DEL CAEMEN.

MARIA ELENA.

J. GUADALUPE Y MARIA DE LOS DOLORES.

FEDERICO Y EVELIA.

REGULO Y ROSA MARIA.

JUAN JOSE Y LETICIA.

SALVADOR Y MARIA CONCEPCION.

J. MANUEL Y LILY.

FERNANDO Y MARIA REBECA.

MARIA SOLEDAD.

MARIA GUEDALUPE.

AL SAC. JESUS DE JESUS. SANTA MARÍA  
POR SU GRAN AMISTAD Y POR SU INAPRECIABLE  
AYUDA PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.

INDICE

A LA SRITA. CECILIA VELAZQUEZ DE ANDA  
POR SU APOYO MORAL CON AMOR.

- 1.1.- Situación actual.
- 1.2.- Ventas de 1982 a 1984 (en cajas) (distribución de Alvaro Obregón, Mich.)
- 1.3.- Cantidad de clientes por tipo de giro.
- 1.4.- Cantidad de clientes por ruta y tipo de giro.
- 1.5.- Frecuencia de servicio.
- 1.6.- Nivel de servicio.
- 1.7.- Refrigeración.
- 1.8.- Distribución por tamaños.

CON RESPETO Y ADMIRACION AL ING. JOSE  
DE JESUS ANAYA MARTINEZ POR SUS ATINA  
DOS SEÑALAMIENTOS PROFESIONALES.

3.- MODO TÉCNICO.

- 3.1.- Administración de depósitos.
- 3.2.- Administración de los recursos humanos.
- 3.3.- Presupuesto de ventas.
- 3.4.- Nivel de servicio.

AL LIC. JOSE DE JESUS HUERTA LEAL  
POR SU GRAN AMISTAD Y POR SU INAPRECIABLE  
AYUDA PARA LA REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

## INDICE

### 1.- ANTECEDENTES.

- 1.1.- Situación actual.
- 1.2.- Ventas de 1980 a 1984 (en cajas) (distribución de Alvaro Obregón, Mich.)
- 1.3.- Cantidad de clientes por tipo de giro.
- 1.4.- Cantidad de clientes por ruta y tipo de giro.
- 1.5.- Frecuencia de servicio.
- 1.6.- Envase en el mercado.
- 1.7.- Refrigeración.
- 1.8.- Penetración por tamaños.

### 2.- OBJETIVO.

### 3.- MARCO TEORICO.

- 3.1.- Administración de depósitos.
- 3.2.- Administración de los recursos humanos.
- 3.3.- Presupuesto de ventas.
- 3.4.- Nivel de servicio.
- 3.5.- Inventarios.
- 3.6.- Localización (de depósitos).
- 3.7.- Determinación de rutas de venta.

## 1.- ANTECEDENTES

### 4.- CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPOSITO.

4.1.- Organigrama general.

4.2.- Actividades depósito.

4.3.- Personal depósito.

4.4.- Stock de producto depósito.

4.5.- Nivel de servicio.

4.6.- Estrategia de ventas.

4.7.- Localización depósito.

4.8.- Rutas de venta.

### 5.- CONCLUSIONES.

## 1.- ANTECEDENTES

### 1.1.- SITUACION ACTUAL.

En Enero de 1954 se inició el servicio en toda esa región (Municipio de Alvaro Obregón) con una sola unidad con capacidad de 200 cajas, vendiendo diariamente 100 cajas, se daba servicio en lo local 3 veces por semana; Lunes, Miercoles y Viernes; Jueves y Sábado, las tres foráneas que tenía la zona (Indaparapeo, Téjaro, Tarímbaro y Charo), con el tiempo se nombró distribuidor en Indaparapeo, Tarímbaro y Charo y se aumenta otra foránea a la distribución de Alvaro Obregón; Cheguayo. Anterior a esto el producto ya era conocido ya que algún comerciante esporádicamente traía el refresco a esta región.

Esta primera distribución la formó la empresa Bebidas Purificadas de Michoacán, S.A. (fábrica) debido a los deseos y programas de expansión que tenía. Ante los incrementos de las ventas de la empresa decide nombrar un distribuidor con residencia en Alvaro Obregón, ya que este distribuidor tenía la ventaja de un servicio ya establecido con equipo de reparto, clientes, vendedores y todo lo que esto implica, ya que tenía la distribución de cervezas en ese año; es así como Pepsi Cola inicia operaciones en la ciudad de Alvaro Obregón, Mich. Posteriormente le es incosteable al distribuidor porque sus gastos aumentaron y la comisión que recibía por caja vendida seguía siendo la misma y es así como deja la distribución nuevamente en manos de la empresa quien se ve obligada a buscar un distribuidor obviamente teniendo que pagar más comisión por caja vendida, este nuevo distribuidor tiene la distribución aproximadamente --

tres años, al que le es quitada por falta de atención, ya que este le da preferencia a sus negocios personales más que a Pepsi Cola. La empresa contrata a un nuevo distribuidor que por administrar mal el negocio, este empieza a decaer y la empresa se ve obligada nuevamente a retirar la marca y así recurre otra vez al distribuidor de cervezas quien es el actual representante de Pepsi Cola en la región.

1.2.- VENTAS DE 1980 a 1984 (EN CAJAS).

(EN LA DISTRIBUCION DE ALVARO OBREGON, MICH.)

"PEPSI"

<u>AÑO:</u>	<u>6.5 oz</u>	<u>12 oz</u>	<u>26 oz</u>	<u>TOTAL:</u>
1980	8,949	71,975	10,914	91,838
1981	13,054	63,045	8,515	84,614
1982	14,035	71,080	8,820	93,935
1983	14,391	82,591	10,727	107,709
1984	16,020	99,069	13,688	128,777

"MIRINDA"

<u>AÑO:</u>	<u>12 oz</u>	<u>T O T A L:</u>
1980	6,132	6,132
1981	6,084	6,084
1982	8,115	8,115

1980 1981 1982 1983 1984

(PEPSI)

6.5 oz

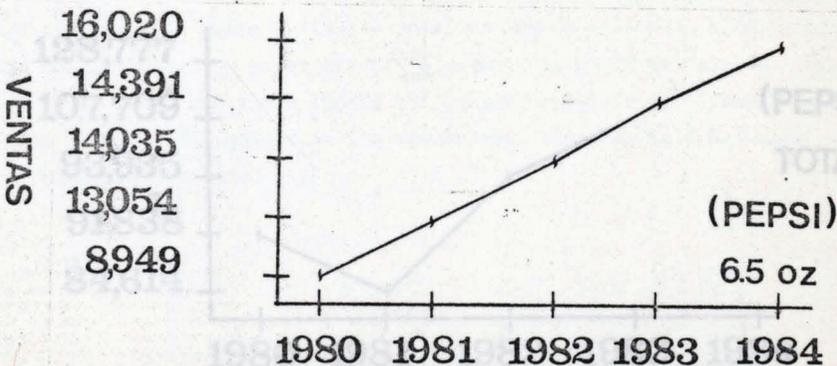
<u>AÑO:</u>	<u>12 oz</u>	<u>TOTAL:</u>
1983	11,391	11,391
1984	12,312	12,312

PEPSI % INCREMENTO V.S. AÑO ANTERIOR

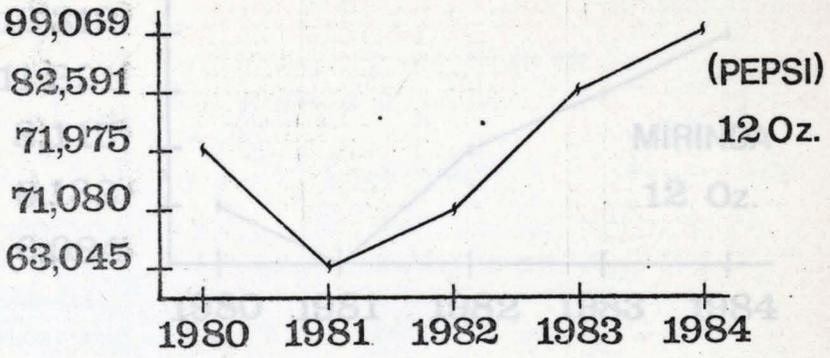
<u>AÑO:</u>	<u>6.5 oz</u>	<u>12 Oz</u>	<u>26 oz</u>	<u>TOTAL:</u>
1980-1981	45.87	(12.41)	(21.98)	(7.87)
1981-1982	7.51	12.74	3.58	11.02
1982-1983	2.54	16.19	21.62	14.66
1983-1984	11.32	19.95	27.60	19.56

MIRINDA % INCREMENTO V.S. AÑO ANTERIOR

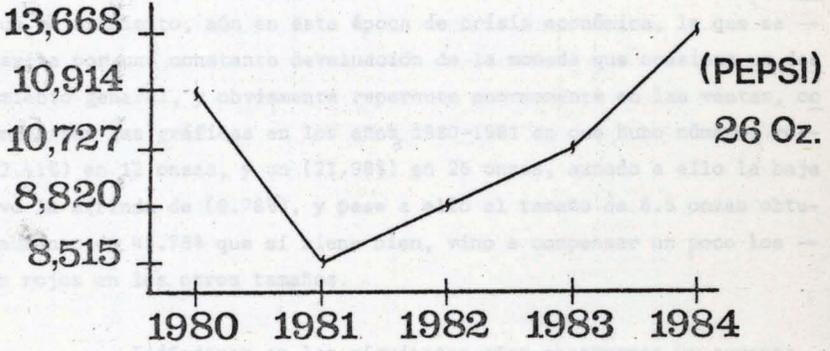
<u>AÑO:</u>	<u>12 oz</u>	<u>TOTAL:</u>
1980-1981	0.78	0.78
1981-1982	33.38	33.38
1982-1983	40.36	40.36
1983-1984	8.08	8.08



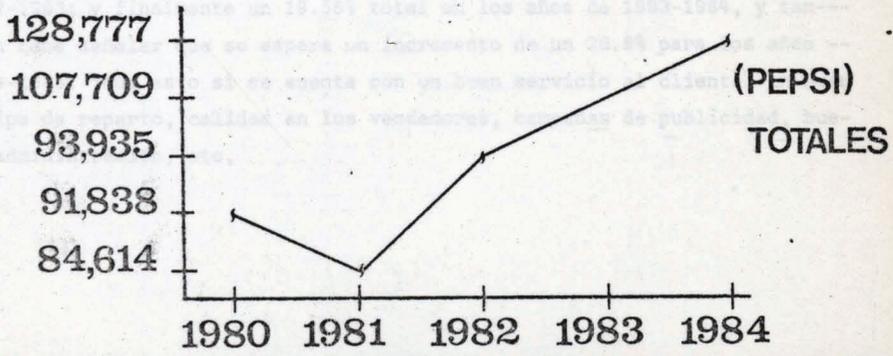
VENTAS

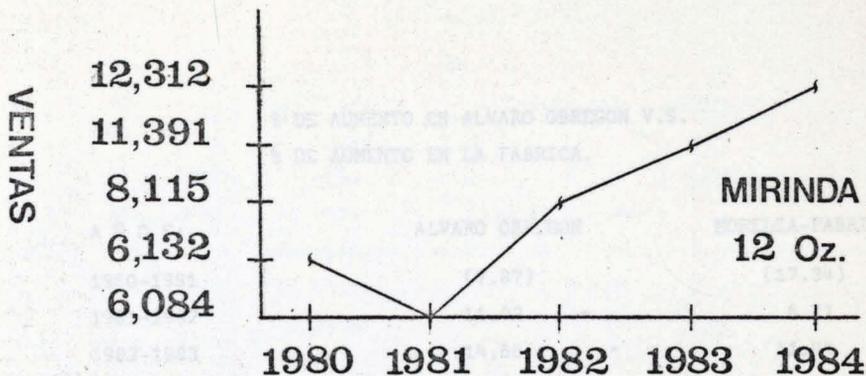


VENTAS



VENTAS





Analizando las gráficas vemos con toda claridad la tendencia hacia un mejoramiento, aún en esta época de crisis económica, la que se -- caracteriza por una constante devaluación de la moneda que ocasiona un desquiciamiento general, y obviamente repercute enormemente en las ventas, como lo muestran las gráficas en los años 1980-1981 en que hubo números rojos (12.41%) en 12 onzas, y un (21.98%) en 26 onzas, aunado a ello la baja que tuvo la mirinda de (0.78%), y pese a ello el tamaño de 6.5 onzas obtuvo un aumento de 45.78% que si viene bien, vino a compensar un poco los -- números rojos en los otros tamaños. .

Fijándonos en los siguientes años observamos un aumento, aunque no constante, pero si deja ver la buena trayectoria a seguir por -- las ventas con aumentos de 11.02%, total en 1981-1982; un 14.66%, total en 1982-1983; y finalmente un 19.56% total en los años de 1983-1984, y también cabe señalar que se espera un incremento de un 20.8% para los años -- 1984-1985. Todo esto si se cuenta con un buen servicio al cliente, un buen equipo de reparto, calidad en los vendedores, campañas de publicidad, buena administración, etc,

% DE AUMENTO EN ALVARO OBREGON V.S.

% DE AUMENTO EN LA FABRICA.

A Ñ O S:	ALVARO OBREGON	MORELIA-FABRICA
1980-1981	(7.87)	(17.34)
1981-1982	11.02	6.71
1982-1983	14.66	11.44
1983-1984	19.56	23.84

En la ciudad de Alvaro Obregón, como ya se mencionó se está realizando la distribución del producto (Pepsi y Mirinda) -- por medio de una distribución que lleva por nombre "Comercial Alvaro Obregón, S.A.", la cual a su vez maneja los siguientes productos:

PEPSI	6.5 onzas
"	12 onzas
"	26 onzas
MIRINDA	12 onzas

Los productos de "Cervecería Moctezuma" que son:

Superior	26 onzas	en retornable y desechable
"	10 onzas	" " "
"	6	" " "

XX	26 onzas	en retornable y desechable				
XX	10 onzas	" " "				
XX	6 onzas	" " "				
XXX (lata)	12 onzas	Obscura y clara				
Sol	26 onzas	" " "				
Sol	10 onzas	" " "				
Babaria	6 onzas	" " "				
Nochebuena	12 onzas	" " "				
Nochebuena	10 onzas	" " "				

(Agua) Peñafiel	12 onzas					
Sabores "	12 "					
Sabores Jarritos	12 "					
Manzanita	10 "					

1.3.- CANTIDAD DE CLIENTES POR TIPO DE GIRO.

- |                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| M = Miscelánea   | O =Otros                  |
| A = Abarrotes    | P/V =Particular con venta |
| C = Cantinas     | E =Escuelas.              |
| R = Restaurantes | P =Particulares           |

PEPSI-COLA

M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
480	64	1	49	94	39	4	13	744
%64.5	8.6	0.2	6.6	12.6	5.2	0.5	1.8	100%

MIRINDA

M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
226	41	-	26	49	14	3	1	360
%62.8	11.4	-	7.2	13.6	3.9	1	0.1	100%

PEPSI-COLA

M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
41	26	-	31	21	9	3	6	127
85	12	-	3	7	9	-	-	116

COCA-COLA

M	A	C	R	O	P/C	E	P	TOTAL:
453	64	1	47	90	33	-	-	688
%65.8	9.3	0.1	6.8	13.1	4.8	-	-	100%

FANTA

M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
404	62	-	34	73	16	-	-	589

1.4.- CANTIDAD DE CLIENTES POR RUTA Y TIPO DE GIRO.

PEPSI-COLA

No. RUTA	M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
1	41	28	-	21	23	5	3	6	127
2	85	12	-	3	7	9	-	-	116
3	6	5	-	19	41	-	-	-	71
4	143	2	-	3	5	16	-	-	169
5	101	7	1	2	12	2	1	3	129
6	104	10	-	1	6	7	-	4	132
TOTAL	480	64	1	49	94	39	4	13	744

C O C A C O L A									
No. RUTA	M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
1	41	28	-	21	23	5	-	-	118
2	84	12	-	3	7	9	-	-	115
3	6	5	-	18	40	-	-	-	69
4	126	2	-	2	4	10	-	-	144
5	98	7	1	2	12	2	-	-	122
6	98	10	-	1	4	7	-	-	120
TOTAL	453	64	1	47	90	33	-	-	688

M I R I N D A									
No. RUTA	M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
1	17	17	-	8	6	2	3	-	53
2	27	6	-	-	5	-	-	-	38
3	4	4	-	16	30	-	-	-	54
4	85	1	-	2	3	10	-	-	101
5	53	5	-	-	2	2	-	-	62
6	40	8	-	-	3	-	-	-	52
TOTAL:	226	41	-	26	49	14	3	-	360

F A N T A									
No. RUTA	M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL:
1	40	28	-	14	19	4	-	-	105
2	73	12	-	-	3	5	-	-	93
3	6	5	-	15	36	-	-	-	62
SUB-TOTAL	119	45	-	29	58	9	-	-	260

F A N T A									
No. Ruta	M	A	C	R	O	P/E	E	P	TOTAL:
CONT. HOJA # 10	119	45	-	29	58	9	-	-	260
4	116	4	-	2	3	6	-	-	131
5	89	8	-	2	11	-	-	-	110
6	80	5	-	1	1	1	-	-	88
TOTAL	404	62	-	34	73	16	-	-	589

1.5.- FRECUENCIA DE SERVICIO.

Entendemos por frecuencia de servicio el número de visitas a la semana que hace la ruta al establecimiento.

Por ejemplo, si la ruta visita tres veces por semana a 7 establecimientos, la anotación será como sigue:

Días	Semana	1	2	3	4	5	6	7
(visitas)				7				

El número 7 corresponde a los 7 clientes o establecimientos que visita la ruta, 3 veces por semana.

FRECUENCIA DE SERVICIO

No. RUTA	P E P S I - C O L A							TOTAL:
DIAS SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL:
1	28	61	38					127
2		2	23	91				116
3						71		71
4	59	72	38					169
5			129					129
6	132							132
TOTAL:	221	156	296			71		744

No. RUTA	C O C A - C O L A							TOTAL:
DIAS SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL:
1	7	14	35	4		53		113
2			24	32		60		116
3						71		71
4		9	112	23	10			154
5		40		85				125
6	100	9						109
TOTAL:	156	159	175	14		184		688

No. DE RUTA	No. DE CLIENTES	VECES POR SEMANA						PRODUCTO						TOTAL	DIAS	PROMEDIO DIARIO	
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6				
1	127	28	61	38				28	122	114					264	6	44
2	116	2	23	91				2	46	273					321	6	54
3	71						71						426		426	6	71
4	169	59	72	38				59	144	114					317	6	53
5	129			129						387					387	6	64
6	132	132						132							132	6	22
TOTAL	744	221	156	296			71	221	312	888			426		1847		308

1	113	7	14	35	4		53	7	28	105	16		318		474	6	79
2	116		24	32			60		48	96			360		504	6	84
3	71						71						426		426	6	71
4	154	9	112	23	10			9	224	69	40				342	6	57
5	125	40		85				40		255					295	6	49
6	109	100	9					100	18						118	6	20
TOTAL	688	156	159	175	14		184	156	318	525	56		1104		2159		360

ESTO NOS DEMUESTRA QUE NUESTRA FRECUENCIA DE SERVICIO ES MENOR QUE LA DE COCA COLA, YA QUE DEL TOTAL DE LOS CLIENTES VISITADOS EL 41.4%, EN TANTO QUE COCA COLA VISITA EL 52.3%. (ESTOS PORCENTAJES SE OBTIENEN DE DIVIDIR EL PROMEDIO DIARIO ENTRE EL NUMERO DE CLIENTES TOTALES DE PEPSI Y COCA, RESPECTIVAMENTE.

1.6. -- ENVASE EN EL MERCADO.

No. RUTA	P E P S I - C O L A				MIRINDA
	6.5	12	26	TOTAL	12
1	100	444	152	696	82
2	66	239	112	417	43
3	165	341	37	543	109
4	195	798	197	1190	66
5	75	300	69	444	53
6	94	647	168	909	84
TOTAL	695	2769	735	4199	437

TAMANO	CAJAS	CTES.	FOR. CTE.
6.5	907	325	1.3
12	2,858	823	2.9
26	925	368	1.3

No. RUTA	C O C A - C O L A			FANTA	
	6.5	12	26	TOTAL	
1	153	593	286	1032	193
2	154	473	236	863	171
3	215	382	19	616	162
4	156	390	137	683	216
5	164	499	200	863	193
6	65	321	47	433	123
TOTAL	907	2658	925	4490	1058

... en cada uno de los tamaños que tiene Pepsi y Coca. La diferencia entre

P E P S I - C O L A			
TAMAÑO	CANT. CAJAS	No. CTES.	PROM. ENV. POR. CTE.
6.5	695	744	0.9
12	2,769	744	3.7
26	735	744	1.0
<u>TOTAL:</u>	4,199	744	5.6
MIR.	437	744	0.6
<u>TOTAL.</u>	4,636	744	6.2

C O C A - C O L A			
TAMAÑO.	CANT. CAJAS	No. CTES.	PROM. ENV. POR. CTE.
6.5	907	688	1.3
12	2,658	688	3.9
26	925	688	1.3
<u>TOTAL:</u>	4,490	688	6.5
FANTA.	1,058	688	1.5
<u>TOTAL:</u>	5,548	688	8.1

COMPARANDO TENEMOS:

	6.5	12	26	TOTAL	MIR/FTA	TOTAL
P.C.	0.9	3.7	1.0	5.6	0.6	6.2
C.C.	1.3	3.9	1.3	6.5	1.5	8.0
DIF.	(0.4)	(0.2)	(0.3)	(0.9)	(0.9)	(1.8)

Este cuadro muestra el promedio de cajas por cliente - en cada uno de los tamaños que tiene Pepsi y Coca. La diferencia entre

los promedios de las dos marcas, dá un factor que es el que se multiplica por el número de clientes que tiene Pepsi y así se obtiene el número de cajas de envase que necesita introducir para estar a la par con Coca Cola.

Esto quiere decir que para estar al parejo con Coca el envase a introducir será en las siguientes cantidades:

6.5	297	Cajas
12	149	"
26	223	"
TOTAL:	670	"
MIR.	670	"
TOTAL:	1,339	"

De acuerdo a la mecánica establecida por P.C.M.S.A.

1.7 REFRIGERACION.

No. RUTA	P E P S I			C O C A			OTROS	TOTAL MERCADO
	E	H	TOTAL	E	H	TOTAL		
1	1		1	1	7	8	73	82
2		1	1	1	5	6	57	64
3	1	2	3		2	2	8	13
4	1	1	2				14	16
5							42	42
6							-	--
TOTAL:	3	4	7	2	14	16	194	217

E = Enfriador

H = Hielera

	P E P S I			C O C A		
	CANT. APARAT.	No. CTES.	PROM. X CTES	CANT. APARAT.	No. CTES.	PROM. X CTES.
ENFRIADOR	3	744	0.004	2	688	0.003
HIELERA	4	744	0.005	14	688	0.020
TOTAL:	7	744	0.009	16	688	0.023

COMPARANDO ESTO TENEMOS:

	ENFRIADOR	HIELERA	TOTAL:
P.C	3	4	7
C.C	3	14	16
DIF.	1	(10)	( 9)

Esto indica que la refrigeración de Pepsi es menor que la de Coca. Si unimos la cantidad de refrigeración que tiene la empresa en cuestión, a las de las otras resulta:

	PEPSI	OTROS	TOTAL	No. CTES.	PRO. X CTES.
CANT.	7	210	217	744	0.009

Este representa el 3% del total de la refrigeración del mercado - de Alvaro Obregón.

1.8.- PENETRACION POR TAMAÑOS.

RUTA	CANT.	CTES. QUE COMPRAN			CANT.	CTES. QUE COMPRAN		
	6.5	12	26	MIR.	6.5	12	26	FANTA.
1	66	124	86	53	92	118	97	105
2	54	109	70	38	91	114	98	93
3	52	69	14	54	59	69	12	62
4	113	169	104	101	100	143	88	131
5	69	128	73	62	107	125	108	110
6	55	115	44	52	58	101	51	88
<b>TOTAL:</b>	<b>409</b>	<b>714</b>	<b>391</b>	<b>360</b>	<b>507</b>	<b>670</b>	<b>454</b>	<b>589</b>

PEPSI - COLA

	Tot. de Ctes.	Ctes que compran	Ctes por cubrir
6.5	744	409	(335)
12	744	714	( 30)
26	744	391	(353)
(M) 12	744	360	(384)

C O C A - C O L A

	Total de Ctes.	Ctes que compran	Ctes. por cubri
6.5	688	507	(181)
12	688	670	( 18)
26	688	454	(234)
(F) 12	688	589	( 99)

P E P S I

C O C A

TAMAÑO	CANT. DE CTES.	CTES. COMPRAN	COBER TURA %	TAMAÑO	CANT. CTES.	CTES COMPRAN	COBER TURA %
6.5	744	409	55.0	6.5	688	507	73.7
12	744	714	96.0	12	688	670	97.4
26	744	391	53.0	26	688	454	66.0
MIR.	744	360	48.4	FTA.	688	589	85.6

2.- OBJETIVO

COMPARANDO ESTO TENEMOS:

TAMAÑO	6.5	12	26	MIR/FTA.
COBERTURA P.C.	55.0	96.0	53.0	48.4
COBERTURA C.C.	73.7	97.4	66.0	85.6
DEFERENCIA.	(18.7)	(1.4)	(13.0)	(37.2)

Esto nos indica que debemos lograr mediante la introducción de envase estar presente en la siguiente cantidad de clientes, para tener la misma cobertura que Coca-Cola.

TAMAÑO	CLIENTES
6.5	548
12	725
26	491
MIR.	637

3.1 - ADMINISTRACION DEL DEPOSITO.

Toda función administrativa, ya se trate de planeación, organización, ejecución o control, implica papales. El propósito de este trabajo es el de proporcionar información necesaria para que la empresa cumpla con su cometido. La información puede referirse a datos, hechos, recepción, pedidos, comunicaciones, cual-los sean un momento específicas para otros casos. El trabajo consiste en reunir, procesar, registrar y transmitir información en una forma sistemática y sujeta a normas, para que los individuos la reciban oportunamente y convenientemente cuando sea necesario.

3.- MARCO TEORICO

El depósito es una extensión de los almacenes de la embotelladora, con los mismos objetivos de ésta; satisfacer las necesidades de mercado en dicho territorio sólo que con actividades diarias diferentes.

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**"VASCO DE QUIROGA", A. C.**

**PROL. V. DE MENDOZA 1678 TEL. 4-13-35**

**MORELIA, MICH.**

### 3.1.- ADMINISTRACION DEL DEPOSITO.

Toda función administrativa, ya se trate de planeación, organización, ejecución o control, implica papeleo. El propósito de este trabajo es el de proporcionar información necesaria para que la empresa cumpla con su cometido. La información puede referirse a costos, compras, recepción, pedidos, comunicaciones, sueldos o en un momento sugerencias para otros temas. El trabajo consiste en reunir, procesar, registrar y transmitir información en una forma, tiempo y lugar adecuados, para que los individuos la reciban oportuna y precisamente cuando sea necesaria.

El manejo del trabajo del depósito es principalmente un trabajo de servicio que se hace para ayudar a otros a desempeñar mas eficientemente su trabajo; por ejemplo, al jefe del depósito para que administre mejor las actividades del depósito; los vendedores para que den un mejor servicio al cliente y en forma más efectiva.

Todo trabajo consiste en una secuencia de movimientos que colectivamente puede denominarse método. A su vez el conjunto de métodos relacionados se le puede considerar como procedimiento. Al conjunto de procedimientos se le puede designar como el sistema general para que exista un sentido de satisfacción deberá existir un objetivo, esto da propósito al esfuerzo y su logro satisface dicho esfuerzo, la total entidad de la administración y especialmente el gasto del esfuerzo humano, requiere de un objetivo que tenga significado y valor. Además, si va a tener un valor el gasto del esfuerzo humano, deberá haber:

- 1) Un propósito normalmente aceptable para el grupo
- 2) Responsabilidad para lograr tal propósito.

- 3) Medición del desempeño para evaluar el grado en que se ha satisfecho el propósito.

#### PLANEACION.

Esta es la primera función fundamental de la administración, la planeación proporciona, antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que se requieren para alcanzar sus objetivos, la planeación es la base desde la cual se levantan las futuras acciones administrativas. Se puede erigir, con mucha razón, que la planeación es pasiva para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir, para la organización, la ejecución y el control.

El significado de la palabra "Planeación" se podrá enunciar en los siguientes términos: es la selección y relación de hechos y uso de suposiciones respecto al futuro que se crean necesarios, para alcanzar los resultados deseados.

#### ORGANIZACION.

El trabajo presentado como resultado de la planeación da origen a la organización. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para lograr los resultados deseados y así los planes tienen un significado para cada uno de los miembros del grupo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y arreglada a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas. La organización une a los individuos en tareas interrelacionadas, está intentada para que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Para lograr su plena efectividad, hay que saber qué actividades específicas se van a administrar.

La palabra "Organización" se deriva de "Organismo" que de acuerdo con el diccionario significa crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra esté gobernada con su relación con el todo. Por lo tanto un organismo, o -- los resultados de la organización, puede decirse que consiste en dos ingredientes básicos que se identifican: partes y relaciones.

#### EJECUCION.

Existe un reclamo universal acerca de la ejecución porque se relaciona muy íntimamente al ser humano, a sus creencias, ambiciones, comportamiento, satisfacciones, progreso y a su entera personalidad.

Podemos hacer planes, organizar y tomar decisiones pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas. Esto requiere de la ejecución, que literalmente significa ponerse en acción o actuar. La ejecución trata exclusivamente, con personas, incluye la capacidad de todos los empleados hacia un objetivo dado, implica el hacer porque una persona vea lo que ella puede ser para nuestro propósito, se puede identificar como sigue: la ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograrlos porque ellos quieran lograrlos.

#### CONTROL

La verdadera prueba siempre será el resultado que se logra, los esfuerzos deben producir los resultados deseados. Para

determinar esto se necesitan criterios por medio de los cuales puedan evaluarse los resultados, y si se requiere, adoptarse medidas correctivas para alcanzarlos. Si las otras funciones fundamentales de la administración, o sea la planeación, organización, ejecución, se realizan perfectamente, habrá poca necesidad de control. Sin embargo muy rara vez, si acaso, se logran una planeación perfecta, la organización más allá de cualquier posible reproche y la ejecución 100% efectiva. Resultan ciertas equivocaciones, pérdida de esfuerzos, fricciones, y esfuerzos mal dirigidos.

### 3.2.- ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; - si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos, no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos (técnico y material) pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las

habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial).

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se señaló, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente se contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán todo lo que poseen y su máximo esfuerzo. Aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo que se mencionó en el párrafo anterior.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración "económica" o "afectiva". La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimiento y aún más carácter, etc., por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador, un buen vendedor o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por el número inferior del total, en este sentido es en el que se dice que los recursos humanos son escasos.

Las formas de trato pueden ser:

- a) Directa entre patrón y obrero o (trabajador) -- (contrato individual)
- b) Uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios patrones o sindicatos patronales (contratos colectivos).

El aprovechamiento e incremento del recurso humano deberá ser benéfico para el individuo, la organización y la sociedad.

El individuo si aprovecha e incrementa ese recurso, logrará mayores ingresos, que se traducirán en mejores niveles de vida, mayor salud mental y mayores satisfacciones personales.

La organización va a obtener mejores servicios de sus miembros a través de los conocimientos que posean éstos, pueden obtener técnicas que le permitan alcanzar más eficazmente sus objetivos, en tiempos más cortos y con métodos más económicos.

El país se beneficiaría por diversas razones:

- a) Sus habitantes podrán contar con una mayor integración psicológica.
- b) Gastarían y ahorrarían más en virtud de que cuentan con mayores ingresos.
- c) Al ganar más, pagarán mayores impuestos,
- d) Mejores sistemas de producción permitirían abatar costos y competir en los mercados internacionales, etc.

#### SISTEMAS DE INCENTIVOS.

Consistía en indicir al trabajador a realizar la tarea o

cargo oficial; para ello multaba a quien sólo vendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba; aunque el sistema no era original si se expresaba claro el incentivo.

Incentivo significa literalmente "lo que incita o -  
tiende a incitar la acción."

#### RELACION DE TRABAJO.

Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que dé origen), mediante - el pago de un salario,

#### CONTRATO DE TRABAJO.

Igualmente, define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario. La relación de trabajo podrá ser por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador:

(porque ese documento le brinda certeza de:)

- a) Sus obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo.

b) la prestación que éste recibe por su trabajo, sa  
larios, descansos, vacaciones, retribuciones, --  
etc. entre otras cosas, la valoración de los

c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

a) Porque facilita exigir al trabajador el cumpli-  
miento de sus obligaciones

b) Porque le permite resolver con seguridad cual-  
quier disputa sobre la manera de desarrollar el  
trabajo.

c) Porque constituye un elemento indispensable como  
prueba, por estar firmado por el trabajador, en  
algunos conflictos laborales.

¿Qué es la Selección?

Tradicionalmente la selección de personal, se defi-  
ne como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el pue-  
sto adecuado, a un costo también adecuado. Pero, qué significa "ade-  
cuado"? para contestar a esta pregunta cabría considerar las diferen-  
cias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la orga-  
nización y su potencial humano así como la satisfacción que el traba-  
jador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar  
el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza  
la selección de personal, la cual es, la elección de la persona ade-  
cuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la  
realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarro-  
llo de sus habilidades, potenciales a fin de hacerlo más satisfacto-  
rio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contri-  
buir de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal,  
resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización

así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogaciones que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular.

- ¿A qué nivel se va a seleccionar?.
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?.
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?.
- ¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?.
- ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo? (zona, competencia, ramo).
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?.
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?.
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogenización

del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, pueden afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización, sus recursos humanos.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

#### FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la esfera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones o conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con altas carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que de una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, etc., generalmente existen en exceso candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga, ya sea formal (en la universidad) o informal (en la práctica del trabajo), generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores suéldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en el tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

#### INDUCCION.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia -

organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el mejor tiempo posible, al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia - que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, en primer lugar los procedimientos - que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y después aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

- .) Contrato de trabajo.
- .) Expediente.
- .) Bienvenida.
- .) Actividades del puesto.

#### CAPACITACION.

Todos los días se lleva a cabo el entrenamiento de los miembros administrativos y no administrativos en todas las empresas. Se imparten conocimientos, se enseña a otros a desempeñar - el trabajo y se les estimula a pensar y a discurrir, como resultados de programas bien formulados. La pregunta principal que se hace el dirigente es "¿Deberemos enseñar?"; pero debe reconocerse que la enseñanza y el adiestramiento existen, independientemente de que --

haya o no un programa y de que pocas empresas pueden permitirse no entrenar a sus trabajadores. La enseñanza, en general, mejora a las personas y en los negocios es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficiencia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara para ocupar otros puestos.

El éxito de la enseñanza depende de varios factores, y uno de ellos es que todo el personal acepte y comprenda los beneficios de esta actividad. La gente aprende haciendo, por lo cual debe dársele oportunidad de poner en práctica lo que se le ha enseñado. También es una idea excelente preguntar a los trabajadores qué enseñanza quieren o creen necesitar y también pedir a los funcionarios de todas las categorías que aporten sugerencias sobre asuntos o tipos de actividad que deban incluirse.

Se pueden emplear muchos tipos de enseñanza o capacitación, para el empleado. Sin embargo, en todos los tipos, la instrucción es, en último análisis una relación individual entre el instructor y el aspirante. El aprender en el trabajo es práctico y utiliza las situaciones del trabajo como lugar de instrucción. Por otra parte la enseñanza puede llevarse a cabo en un salón especial separado del área normal de trabajo.

### 3.3.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

Las ventas constituyen uno de los indicadores principales en los ciclos económicos de prosperidad o depresión y debemos enfocarnos desde diversos puntos de vista, las ventas totales de una nación, ya sea dentro de su territorio o en el extranjero son un factor determinante de un progreso o decadencia económica y constituyen, por tanto, un objeto digno de estudio. Formando parte de las --

ventas totales encontraremos las ventas de un sector determinado de la economía, aquel sector en que compiten nuestros productos; y dentro de este sector están comprendidas, por último, las ventas de la empresa. Con base en las consideraciones anteriores vemos, pues, la importancia de la preparación del presupuesto de ventas.

1.- Análisis del mercado.

2.- Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado y a sus utilidades.

#### PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Los procedimientos que deben seguirse para reunir la información que formará el presupuesto de ventas dependerán, en una gran proporción de los sistemas de distribución en uso. Las ventas pueden ser hechas directamente a los consumidores, a través de los vendedores, agencias, sucursales y oficinas de distrito, o por un cuerpo de vendedores bajo una dirección central. Como esta obra no podría cubrir todas las posibles situaciones, será preciso suponer una forma típica de organización de ventas, como base para el desarrollo de este tema. Supondremos por tanto, que la Cía X distribuye sus productos por medio de distribuidores que dependan de una oficina general de ventas. Los Distribuidores o Depósitos dirigen grupos de vendedores, cada uno de los cuales cubre un territorio específico. Insistiremos por considerarlo suficientemente importante, en que la estimación de ventas debe ser tan exacta como sea posible porque dichas ventas sirven de base a todo el plan financiero de las Empresas. En su mayor parte los presupuestos de las otras divisiones o departamentos se derivan del volumen de ventas planeado, y tales presupuestos serán exactos sólo en la extensión en que las ventas en que están basados lo sean. Sin embargo, sucede a menudo que los departamentos de operación son requeridos a adoptar sus programas a estimaciones de ventas hechas sin adecuada investigación, ya sea por parte de la división de ventas o desde el punto de vista más amplio de la Gerencia General.

Resumiendo lo antes dicho sobre la investigación que debe hacerse como base de un inteligente pronóstico de ventas, lo concretaremos en tres pasos siguientes:

- 1.- Análisis de los resultados pasados.
- 2.- Análisis del mercado.
- 3.- Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado y a sus utilidades.

#### ANALISIS DE LOS RESULTADOS PASADOS.

Cualquier pronóstico de ventas tiene como ingredientes, aunque en diversas proporciones, la experiencia del pasado, el conocimiento del presente y las predicciones para el futuro, para que sirva como base satisfactoria de todo el sistema de presupuestos debe ser tan realista y exacto como sea posible, es decir, debe ser realizable. La mejor evidencia de que un programa de ventas es realizable es el hecho de que una gran proporción ha sido preparado atendiendo a la experiencia anterior, y si algo fué posible, las probabilidades de que se repita son altas. La información sobre los resultados pasados, debe por tanto agruparse de tal manera que se obtenga el mayor aprovechamiento posible en la estimación de las ventas futuras.

Los principales elementos de información con respecto a cada producto deben mostrarse en un cuadro, cuya forma y característica son cosa de conveniencia. Se sugieren los siguientes elementos de información:

Pedidos recibidos (pueden ser agrupados, semanal, quincenal o mensualmente), cancelaciones, embarques, devoluciones y embarques netos.

Para que el análisis anterior rinda su óptimo fruto, de ser posible debe de ser preparado para cada producto, para cada distrito o zona de ventas y para todo el negocio en conjunto.

La depuración de los datos que nos proporcionan los registros contables y estadísticos sobre nuestra actuación en el pasado, debe ser hecha a la luz y sobre la base de la información más reciente que se tenga, sobre los factores externos e internos que han afectado y afectarán a nuestras ventas. Toda la información pertinente, sobre los factores de ajuste y de cambio debe ser proporcionada a cada una de las personas que intervendrán en la preparación del presupuesto de ventas; en nuestro caso, a supervisores, jefes de depósito, distribuidores y jefes de ruta (estos últimos si se les desea involucrar en la elaboración del presupuesto).

#### ANÁLISIS DEL MERCADO.

Agregaremos a lo que hemos dicho sobre este tema, -- que en un gerente de ventas agresivo no queda satisfecho simplemente con sobrepasar las ventas del año anterior; él desea saber si también se está obteniendo su parte en la demanda de los consumidores. Los análisis del mercado revelan los aumentos y disminuciones que éste sufre, como consecuencia de las fuerzas económicas generales, el análisis de mercado significa la recolección de toda la información pertinente y disponible con respecto a un territorio determinado; con toda esta información debe ser organizada y analizada de tal forma que la empresa pueda determinar cuál es su posición en aquel territorio y cuál debe ser. El análisis de mercado toma en cuenta, no sólo la demanda pasada y presente y la competencia de negocios similares, sino también la competencia realizada por otros tipos de productos y el probable crecimiento o declinación de tales productos competidores. -

la información requerida puede ser obtenida por medio de cuestionarios enviados directamente a los consumidores o por medio o a través de minoristas. Si el rendimiento de los cuestionarios no es satisfactorio, pueden enviarse representantes de la compañía o analistas de mercado profesionales para que obtengan la información deseada. Cuando el análisis del mercado sea completado, la división de ventas está en posición de estimar su oportunidad de ventas, o sea, la posibilidad de ventas en cada territorio.

#### ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

Ampliando lo que antes dijimos sobre el análisis del producto, previo a la estimación de ventas futuras, deberemos encontrar respuestas a preguntas tales como: ¿Hay demanda para cada uno de nuestros productos?. ¿se obtiene esta demanda mediante un costo elevado?, ¿se están vendiendo todos los productos con un margen de utilidad razonable?, ¿nuestros productos son inferiores o superiores a los de los competidores?, ¿debe discontinuarse algún producto?, ¿deben hacerse promociones especiales para otros productos? y así por el estilo.

Este análisis de ventas por productos, junto con una apropiada distribución o prorratio de los costos, puede descubrir el hecho de que ciertos productos se están vendiendo con pérdida de operación. Puede también encontrarse que un alto porcentaje de las ventas se hacen a unos cuantos clientes, en tanto que una mínima parte de las ventas se hacen a un alto costo de distribución a numerosísimos clientes. Por ejemplo, si el 80% de nuestro volumen de ventas corresponde al 20% de nuestros productos, debe pensarse en la conveniencia de suprimir la venta del 80% restante de artículos e incrementar las ventas del 20% que constituye nuestro principal ingreso.

Cabe hacer muchas consideraciones antes de decidir so

bre los problemas anteriores, pero la principal de ellas será seguramente, el margen de utilidad que rinde cada producto.

Otra consideración importantísima se relaciona con el precio a que se venden actualmente y aquél a que se venderán en el futuro cada uno de nuestros productos. Los posibles cambios en precio y su efecto sobre el volumen de ventas deben ser cuidadosamente estudiados en esta fase de la preparación del presupuesto de ventas. La competencia puede hacer necesario rebajar los precios, o los aumentos de costos ameritar su aumento, siempre que la competencia lo permita. Siguiendo el principio general de contabilidad de que las pérdidas hay que registrarlas cuando se conocen y las utilidades cuando se realizan, es conservador mostrar inmediatamente las rebajas de precios, y no considerar los posibles aumentos hasta que el plan financiero ha sido preparado en forma preliminar y se conocen todos los efectos que reflejan las utilidades.

Una vez decididas todas las cuestiones anteriores, entraremos realmente en la fase de estimación de las ventas para el período del presupuesto.

#### ESTIMACION DE LAS VENTAS.

Muchas de las dificultades encontradas para hacer efectivo el sistema de asignación de cuotas de ventas, se debe a la práctica común de encomendar tal tarea a un funcionario de la oficina central de ventas. Tal funcionario puede no estar familiarizado con las condiciones que existen en cada territorio de ventas, o puede fallar al considerar y evaluar tales condiciones, así como otros factores de control de un territorio determinado. Como resultado, las cuotas pueden no ser satisfactorias para el cuerpo de vendedores, quienes como no han tomado parte activa en la preparación del presupuesto de ventas, no pondrán en juego toda su capacidad y esfuerzo para cumplir con una meta que de antemano encuentran inalcanzable.

El vendedor se siente naturalmente más responsabilizado por el éxito de un plan que él mismo preparó. Más aún los vendedores y los supervisores están necesariamente, en mejor posición para hacer un pronóstico inteligente, puesto que se supone que deben de estar familiarizados con las condiciones reinantes en sus territorios.

Suponiendo que la administración reconoce la conveniencia de la estimación de ventas originada en los vendedores y que los vendedores cuentan con toda la información disponible sobre los resultados pasados, las posibilidades de venta y las políticas de las empresas; se puede seguir un procedimiento como el que sigue:

- a) Cada vendedor prepara una estimación de los pedidos que espera conseguir.
- b) Las estimaciones de los vendedores son revisadas por los supervisores.
- c) Las estimaciones de los supervisores son revisadas por el gerente de ventas.
- d) El volumen preliminar de ventas determinado por el gerente de ventas es revisado y aprobado por la Gerencia General.
- e) El volumen preliminar de ventas es convertido en cuotas o asignación de venta posible a cada territorio dentro del período propuesto.

Todas las cédulas presupuestarias que anteceden se preparan generalmente en unidades unicamente, puesto que no tiene objeto valuarlas, debido a los múltiples cambios que pueden sufrir en el transcurso del procedimiento. Una vez que el volumen preliminar ha sido aprobado, en principio, se procederá a señalar los precios unitarios y obtener el total de ventas en pesos.

## PRONOSTICO DE LOS VENDEDORES.

Con base a la información contable y estadística -- que se les ha proporcionado y en su propio conocimiento de las circunstancias en que trabajarán el año siguiente, los vendedores procederán a llenar formas, previamente diseñadas para este aspecto. Una forma sugerida tendría que llevar las siguientes columnas:

- 1.- Período que termina en ... (puede ser semana, - quincena o mes).
- 2.- Ventas de años anteriores... (pueden ser de uno a cinco).
- 3.- Posibilidad de ventas ... ( de acuerdo con el - análisis del mercado).
- 4.- Prórnostico de ventas ... (compromiso del vendedor).
- 5.- Variación ... (puede ser con el año anterior o - co la posibilidad de ventas ).
- 6.- Prórnostico de la oficina de ventas.
- 7.- Presupuesto de ventas ... (el aprobado en forma preliminar.)

Al pié de la forma habrá un espacio para explicar - las variaciones mostradas en la columna quinta. Insistiremos en que todas estas estimaciones deben ser hechas en unidades en vez de valores.

La información sobre las ventas de años anteriores y las posibilidades de ventas futuras, deben aparecer en la forma ya antes de ser enviada a los vendedores y las cifras se referirán a ventas netas.

### 3.4.- NIVEL DE SERVICIO.

El producto fundamental que proporciona un sistema -

de distribución física, es el nivel de servicio al cliente, que suele determinarse en función del "Número de días" transcurridos hasta la entrega de la mercancía, algunas compañías definen el nivel de servicio como el "porcentaje de clientes que deben recibir sus pedidos en X días". En realidad hay muchos elementos que constituyen el nivel de servicio al cliente (Como la disponibilidad de productos, tiempo del ciclo de pedidos, proporción de existencias agotadas, frecuencia de las entregas y seguridad de las mismas) y así podría formularse una variable más compleja del "Nivel de servicio".

¿Cómo determina la firma el nivel conveniente de servicio al consumidor?. En muchos casos se sigue sencillamente la pauta marcada por la competencia. Si ofrece un nivel de servicio inferior al corriente, está en peligro de perder a su clientela a menos que ha ya algún elemento compensador en su combinación de mercadotecnia. Si por el contrario, ofrece un nivel de servicio superior al corriente, las firmas de la competencia pueden también subir el nivel de servicio para defenderse, lo cual resultará en una elevación de costos para todas las compañías. La ventaja que obtenga será de carácter temporal, especialmente si es una verdadera ventaja.

La decisión de la firma respecto al nivel de servicio que vaya a prestar al cliente tiene que basarse en un análisis de sus probables consumidores y de la competencia y en su reacción a los diversos niveles de servicio. A veces, un ligero aumento o mejora en el servicio puede representar beneficios positivos en cuanto a aumento de clientela, por ejemplo hasta de un 15%, mientras que otro aumento más costoso produzca un incremento apenas superior, por ejemplo del 20%. El valor que conceden los clientes al servicio es indiscutiblemente uno de los aspectos más difíciles de determinar en el comercio.

Sin embargo, a veces puede medirse con un poco de ha

bilidad. Un investigador logró calcular cómo variaba el porcentaje de mercancías devueltas a una casa de pedido por correo, cuando había retrasos en los embarques, y aunque los cálculos no sean exactos, siempre puede ser útil un análisis de sensibilidad para averiguar la diferencia aproximada de los efectos posibles de la opción entre diversas alternativas de distribución.

Además de establecer un nivel promedio de servicio al cliente, las firmas frecuentemente tienen que calibrar el impacto de los aumentos o disminuciones propuestas en los niveles de servicio a determinados clientes. Hay que moldear en cada caso el proceso de decisión para un problema de esta naturaleza. Gran parte de la decisión depende de si los clientes en cuestión aceptarían una espera más larga para la entrega, o si preferirían acudir a la competencia.

#### COSTO DEL SERVICIO.

Toda empresa tiene determinados costos de servicio a sus clientes; entre ellos, son los principales los que incurren por motivo de fletes, inventarios y almacenaje. Muchas veces no se conoce el total de dichos costos porque las compañías no suelen centralizar la administración y contabilidad de sus actividades de distribución. Sin embargo, estos costos pueden medirse, como prerrequisito para evaluar la eficiencia de la distribución, por medio de auditorías especiales si es necesario.

Puede decirse que el sistema es eficiente cuando ninguna reorganización sería capaz de reducir los costos, manteniendo el nivel actual de servicio.

Lo que debe decidirse de todo esto es que, como --

las actividades de distribución están sumamente interrelacionadas, - las decisiones deben tomarse en función del sistema total.

### 3.5.- INVENTARIOS.

Se llevan inventarios porque las actividades de producción y uso suelen desarrollarse en lugares y tiempos distintos y en proporciones diferentes. En el caso de las cosechas agrícolas de productos alimenticios, el uso suele extenderse a lo largo del año, pero la recolección se realiza en fechas distintas y separadas. En el caso de la producción industrial, las fábricas logran economías elaborando grandes cantidades de artículos durante el período para su venta completa.

La toma de decisiones sobre inventarios puede considerarse como un proceso de dos etapas:

- 1) Cuándo hay que hacer el pedido (punto de pedido).
- 2) Cuánto hay que pedir (cantidad del pedido).

Cuándo hay que hacer el pedido.

La característica fundamental de un inventario, es que las existencias van disminuyendo durante el período. Esto requiere determinar el nivel a que las existencias que quedan justifican un nuevo pedido. Este nivel se llama punto de pedido. Un punto de pedido de 20 significa, por ejemplo que, cuando las existencias de un artículo han quedado reducidas a 20 unidades, el comerciante debe pedir más géneros.

La determinación del punto de pedido depende del tiempo con que hay que anticipar el pedido, del índice de uso y del

nivel de servicio. Entendemos por "tiempo de anticipación del pedido", el período que transcurre por término medio entre la solicitud de mercancía y su recibo. A mayor período de anticipación responde un punto más alto de pedido. La firma que debe esperar 20 días para recibir su pedido tiene lógicamente que solicitarlo más pronto que otra firma que sólo necesita esperar 10 días; es decir, que debe utilizar un punto más alto de pedido.

El índice de uso se refiere al promedio de tiempo que tardan las existencias en ser agotadas por los pedidos de los clientes. Cuanto más alto sea el índice de uso, mayor será el punto de pedido. La firma que vende 4 unidades al día tiene que solicitar sus pedidos más pronto, es decir, utiliza un punto más alto de pedido que la que sólo vende 2 unidades diarias.

El nivel de servicio es el porcentaje de pedidos que la compañía espera servir de sus existencias. Cuanto más alto sea el nivel de servicio, más alto será el punto de pedido. Supongamos por ejemplo que el tiempo de anticipación son exactamente 10 días y el índice de uso son de dos unidades diarias. En ese caso, la compañía podría con toda seguridad adoptar el número 20 como su punto de pedido y cubrir el ciento por ciento el nivel de servicio (punto de pedido = tiempo de anticipación X índice de uso).

Así pues, fijan la reserva de seguridad que deben tener, comparando los costos de servicio con los que representa llevar el inventario, así el punto de pedido es superior en una cantidad que se llama "reserva de seguridad".

El punto de pedido debe ser más alto, cuanto mayor sea el índice de uso, más largo el período de anticipación y más elevado el nivel de servicio en caso que varíen el índice de uso y el período de anticipación. El punto de pedido es fijo, cuando se llega a un equilibrio entre el peligro de terminarse las existencias y los costos de mantener reservas excesivas.

Cuanto debe pedirse. El tipo de mercancías las existencias y los costos de mantener reservas excesivas.

La decisión que tome la firma respecto a la cantidad que debe pedir influye directamente en la frecuencia con que debe hacer sus pedidos. Cuanto mayor sea la cantidad solicitada menos frecuente habrá que formular los pedidos. Solicitarlos supone costos; llevar grandes inventarios supone costos. Comparando estos dos renglones opuestos de costos, puede tomarse la decisión relativa a la cantidad que debe pedirse.

Los costos de hacer un pedido.

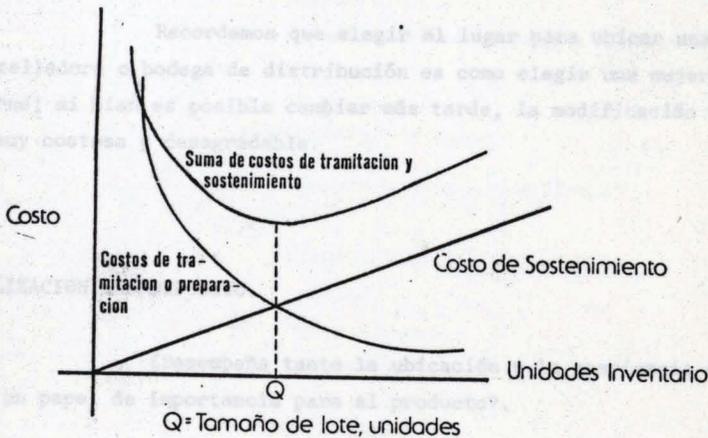
-Costos de tramitar el pedido- son algo diferentes para el distribuidor y el productor. Los costos del distribuidor son los costos de los materiales (sellos, timbres, modelos de pedido, sobre, etc), los del tiempo que se haya usado la máquina de facturar y contabilizar y los correspondientes a la mano de obra que se emplea cada vez que se hace, recibe e inspecciona un pedido. Los distribuidores han calculado en algunos casos sus costos de tramitación de pedido en \$1. y otros los elevan a \$20 y \$30. La cifra que se determine puede representar una gran diferencia en la fijación definitiva de la cantidad que conviene pedir, parte de la diferencia en los cálculos de las distintas firmas es real, es decir, se basa en diferencias auténticas de los costos de operación, y parte es artificial, es decir, se basa en métodos distintos de contabilidad. Hablando en términos generales, sólo los costos variables en tramitación deben medirse. Así se evita el problema de cargar cantidades en gran parte arbitrarias, a los gastos generales, cosa que suele ocurrir cuando se calculan los costos de los pedidos en la cifra elevada de \$30 cada uno. Si se incluye parte de los gastos generales deben reflejar los costos claramente atribuibles al nivel de la actividad de hacer el pedido, no a otras operaciones, que de todos modos habría que realizar.

Los costos de tramitación de pedido del producto son los

de preparación del artículo y los de su operación. Si los costos de preparación son muy bajos, el productor puede elaborar el artículo más frecuentemente y el costo por unidad es bastante constante e igual a los -- costos de operación .

Tanto el distribuidor como el fabricante estiman que -- sus costos de tramitación son uno de los factores principales para deter -- minar la cantidad de pedido, con estos costos deben compararse los de -- mantener la cantidad pedida en inventario; llamados costos de sosteni--- miento; cuanto mayor sea el volumen de existencias que se trabajan por - término medio, más alto serán los costos de llevar el inventario.

### GRAFICA DE LOS COSTOS DE SOSTENIMIENTO, PREPARACION Y TOTALES



### 3.6-LOCALIZACION.

Existen en la actualidad muy pocas dudas respecto a la gran utilidad que significa para la industria la buena localización de

una planta embotelladora o la ubicación estratégica de una bodega o de pósito de distribución.

Todos estamos de acuerdo en que la localización de la planta o bodega es un asunto crítico, pues bien sabemos que cuando la elección es errónea y una vez establecida la planta embotelladora o la bodega de distribución en un sitio determinado, inmediatamente se crean una serie de restricciones a las operaciones y a su administración que limitan la mayoría de las veces su eficiencia. A su vez, es muy importante no perder de vista que los costos de venta, de transportación y distribución así como las utilidades netas dependen en muy buena medida de la correcta ubicación de los medios de producción y/o distributivos de nuestro producto.

Recordemos que elegir el lugar para ubicar una planta embotelladora o bodega de distribución es como elegir una mujer para casarse; si bien es posible cambiar más tarde, la modificación podrá ser muy costosa y desagradable.

#### LOCALIZACION DEL DEPOSITO.

¿Desempeña tanto la ubicación y la apariencia del depósito un papel de importancia para el producto?.

La respuesta es obvia ....

Principales factores a considerar en la ubicación.

+ Mano de obra.

- . Disponibilidad.
- . Historia laboral.
- . Capacidad.

- . Reputación.
- . Salarios.
- . Horarios.
- . Prestaciones.
- . Situación socio-económica.
- . Metas u objetivos del personal.
- + Energía Eléctrica.
  - . Costo, tarifas.
  - . Voltaje.
  - . Capacidad.
  - . Servicio.
- + Combustible.
  - . Costo.
  - . Disponibilidad (oferta y demanda de la región)
  - . Calidad.
- + Suministro de agua.
  - . ¿Existe adecuado suministro?.
  - . Costo.
  - . Disponibilidad.
  - . Calidad.
  - . Restricciones.
  - . Futuros problemas.
- + Transporte.
  - . Flujo natural del tráfico.
  - . Operaciones de recepción y despacho.
  - . Costos.
  - . Requirimientos de las unidades.
  - . Disponibilidad de refacciones.

3.2 - ANÁLISIS DEL TERRITORIO

- . Condiciones de los cambios de accesos.
- . Existencia de talleres.
- . Situación de tránsito.

+ Aspectos generales de la comunidad.

- . Apariencia.
- . Servicios generales.
- . Cultura.
- . Educación.

+ Consideraciones en cuanto a la ubicación específica.

- . Topografía.
- . Área del terreno.
- . Orientación.
- . Drenaje.
- . Posibilidades de inundación.
- . Algún problema fuera de lo común.
- . Servicios indispensables.
- . Impuestos.

Pero con cada día más las organizaciones que van estableciendo sus territorios de ventas por métodos más científicos, aplicando los principios lógicos que el diseño del territorio requiere, y supervisables por sí mismas, con objeto de proporcionar igualdad de oportunidades a los agentes, lograr una cobertura mejor de la zona y conseguir el mejor control de la gerencia.

### 3.7.- METODO PARA ESTABLECER RUTAS DE VENTA.

Muchas veces se determinan las rutas de ventas arbitrariamente, teniendo en cuenta los límites políticos y sin adoptar apenas método alguno científico. Muchas compañías que explotan el mercado nacional asignan a cada gerente un número determinado de estados o municipios, sea cual fuera el potencial del mercado, la demanda existente, la competencia o la capacidad de la gente para cubrir el área adecuadamente y con beneficios. En consecuencia, los agentes de ventas disponen a veces de un territorio mayor del que está dentro de sus posibilidades trabajar; lo cual hace antieconómica y superficial su cobertura. -- Los costos de las ventas resultan elevados y se pierden buenas oportunidades.

Este sistema de establecimiento de territorio da lugar a que declinen las ventas, suban los costos y no se explote como debiera el área, porque no se tienen en cuenta las condiciones del mercado. Cuando son revisados los territorios de los agentes caprichosamente y sin tomar en consideración las condiciones del mercado, se crean compromisos que dejan insatisfechos a los agentes y a la gerencia. Si el proceso se repite el territorio de ventas se desnivela y desequilibran, es decir, se favorece a unos agentes a expensas de otros y resulta imposible una cobertura eficiente y económica del mercado.

Pero son cada día más las organizaciones que van estableciendo sus territorios de ventas por métodos más científicos, aplicando los principios lógicos que el diseño del territorio requiere, y demercándolos por síntesis, con objeto de proporcionar igualdad de oportunidades a sus agentes, lograr una cobertura mejor de la zona y conseguir un mejor control de la gerencia.

## SELECCION DE LA UNIDAD SUBTERRITORIAL.

Lo primero que hay que hacer para deslindar un territorio de ventas, es seleccionar el tipo mejor de unidad subterritorial. Las cualidades de ésta dependen del tipo de producto que se venda y del método de distribución que se adopte. Si el producto es, por ejemplo, un alimento especial envasado que se vende por medio de comerciantes al por mayor, las unidades subterritoriales serían las áreas de comercio al por mayor y al menudeo.

Las unidades subterritoriales que se seleccionen deben adaptarse a los hábitos de compra de los consumidores, más bien que a deslindes políticos arbitrarios. Las unidades territoriales tienen que estar contiguas y conservarse intactas, para comparar el rendimiento o producción de ventas con el potencial del mercado y lograr que los agentes cubran el área fácil y económicamente.

## CLASES DE UNIDADES SUBTERRITORIALES.

Son cuatro los tipos de unidades subterritoriales que se utilizan al establecer territorio de ventas; 1) el área comercial, 2) el municipio, 3) la ciudad, 4) el estado. Cuál de estos tipos conviene seleccionar, es algo que depende de los factores descritos.

### EL AREA COMERCIAL.

El área comercial mercantil es una zona geográfica en que los mayoristas y minoristas que operan en la misma, realizan la mayor parte de sus negocios. Depende de un centro mercantil principal y uno o más secundarios. La extensión del área comercial se determina merced a estudios amplios sobre la ubicación de los clientes que compran -

en el centro comercial. Además el volumen de la actividad comercial de dicho centro está afectado por las vías de comunicación, los transportes y las características físicas de la zona, como montañas, lagos y ríos.

Hay dos tipos de áreas comerciales: de menudeo, que comprende la zona geográfica donde operan los comerciantes que compran en las sucursales de los mayoristas o productores del centro comercial al por mayor.

#### EL MUNICIPIO.

Los 1,940 municipios que existen en los Estados Unidos Mexicanos constituyen unidades subterritoriales magníficas para planear territorios de ventas de productos o servicios no distribuidos por mayoristas y minoristas. La unidad subterritorial del municipio se utiliza para establecer territorios de ventas de muchos productos industriales, y también para vender seguros de vida, valores, publicidad y otros tipos de servicios por el estilo, que no se distribuyen a través de comercios al por mayor ni al por menor. La unidad del municipio constituye el área básica para el centro de la población de los Estados Unidos Mexicanos, para los datos relativos a las ventas del menudeo per capita y la producción manufacturera, así como para formar otros índices del potencial del mercado. Es una unidad subterritorial perfecta para demarcar territorios de ventas. Como la mayor parte de los municipios son relativamente pequeños, resultan ideales para formar con ellos territorios de ventas. Puede valer cualquier número de municipios para formar el territorio de un agente, con tal de que estén contiguos.

## LA CIUDAD.

La ciudad, que puede ser también parte de una concentración urbana, sirve de unidad para establecer territorios de ventas para agentes que venden a establecimientos industriales o a los consumidores. Dos son los tipos de áreas ciudadanas: la urbanizada, que comprende a todas las personas que viven en condiciones urbanas, y la metropolitana, que comprende todo el municipio en que se localiza el área metropolitana central, más los municipios adjuntos. Los subterritorios metropolitanos de ventas se dividen además según los límites de los distritos censuales. Estos distritos representan áreas urbanas de población igual y características semejantes. Pueden combinarse varios de ellos para formar un territorio de un agente de ventas urbano. El área ciudadana puede dividirse además por distritos, barrios, calles. Puede utilizarse una de estas divisiones como unidad territorial para los agentes urbanos que vendan directamente a la industria, a los consumidores o a los comerciantes al por menor.

## EL ESTADO.

Los 32 estados que integran el Territorio Mexicano constituyen otras tantas entidades subterritoriales para formar territorios de ventas de productos que tienen poco mercado, o sea, un número limitado de compradores. También utilizan esta unidad estatal las compañías que cuentan con pocos agentes de venta, o que siguen una política de mercadeo extenso más que intenso. La unidad estatal es una jurisdicción exclusivamente política o administrativa del mercado, sin relación con las áreas comerciales de mayoreo y menudeo, por lo cual no constituye una base lógica para establecer territorios de ventas de productos que se distribuyen a través de canales de comercio al por mayor y al por menor.

#### DETERMINACION DEL TERRITORIO BASICO DE VENTAS.

Una vez seleccionado el tipo de unidad subterritorial que responde al mercado, a la clase de producto y al método de distribución, lo que hay que hacer para demarcar el territorio de ventas es combinar o reunir las diversas unidades para formas uno so lo.

#### ESTABLECIMIENTO DE UN TERRITORIO BASICO DE VENTAS.

La extensión de un área básica de ventas se determina por el número de contactos que un agente es capaz de hacer con los clientes y prospectos, con la periodocidad debida. En dicho número incluye la cantidad y concentración de los compradores, la índole del trabajo de ventas, la facilidad de moverse dentro del área, y el talento del agente. En otras palabras, un agente puede establecer -- contacto con determinado número de clientes durante el tiempo que -- tiene a su disposición, y el número decide el área geográfica que -- puede cubrir.

#### DETERMINACION DEL NUMERO DE CONTACTOS QUE PUEDE REALIZAR UN AGENTE.

La cantidad de contactos que es capaz de efectuar -- un agente en un determinado territorio de ventas se determina en función de la experiencia de la compañía, del criterio de los ejecutivos de ventas y agentes y de las visitas de ventas realizadas en el -- área, según los informes recibidos. El número de contactos que puedan

realizarse varía según sea el área, y solamente debe determinarse -- después de tomar cuidadosamente en cuenta todos los factores.

#### FRECUENCIA DE LAS VISITAS.

Para mantener buenas relaciones con sus clientes, -- servirlos como se merecen y hacer frente a la competencia, los agentes de ventas deben visitar a sus compradores con cierta regularidad. La frecuencia de la comunicación con los clientes y prospectos dependen de la naturaleza del producto, de su índice de consumo, de movimientos de inventarios de los comerciantes al por menor, del método de distribución, de lo concentrados que estén los compradores, del ta maño medio de los pedidos, de los hábitos de compra que tengan los -- clientes y de lo que cueste establecer contacto con ellos.

Para determinar la frecuencia de las visitas a clien tes y prospectos de un área determinada, deben tomarse en cuenta los -- factores que hemos mencionado, así como la práctica de la competen-- cia.

#### CALCULO DEL NUMERO DE COMPRADORES A QUE DEBE SERVIR EL AGENTE.

Una vez que se haya determinado el número de contac-- tos que el agente es capaz de establecer en un territorio y la fre-- cuencia o periodocidad de los mismos, puede calcularse el total de -- clientes y prospectos a que debe atender.

#### DETERMINACION DE LA EXTENSION QUE PUEDE CUBRIR EL AGENTE.

Determinado, según lo dicho anteriormente, el número de clientes a quienes puede servir un agente de ventas, deberán estudiarse que las unidades territoriales -áreas comerciales, municipios o unidades urbanas- contengan el número de clientes que el agente pueda trabajar. Supongamos que el agente es capaz de dar servicio a 100 compradores. El área comercial "A" tiene cuarenta clientes, y el área "B" sesenta. Entre una y otra constituyen el territorio de ventas de dicho agente.

#### EL VOLUMEN POTENCIAL INFLUYE EN LA EXTENSION DE UN TERRITORIO DE VENTAS.

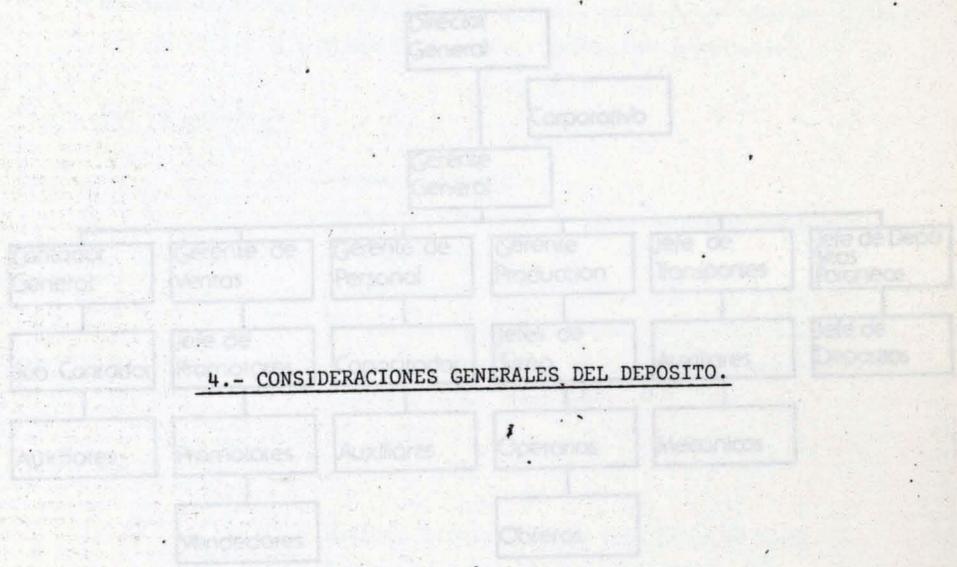
Después de haber determinado el territorio básico de ventas, teniendo en cuenta el número de contactos que puede efectuar el agente a la debida periodicidad, como hemos explicado ya, debe calcularse el volumen potencial de ventas del área. El volumen tiene que ser determinado para que el agente pueda obtener una remuneración adecuada con sus ventas. El volumen potencial sirve además como norma para medir la realización del agente. Dicho potencial tiene que ser comparable con el de los territorios de otros agentes, para que el que lo tiene a su cargo pueda vender tanto como los demás de la organización.

#### EL DESLINDE DE LOS TERRITORIOS DE VENTAS.

Después de determinar la extensión del territorio, debe trabajarse sus límites en un mapa para mostrar al agente y a la gerencia el tamaño de la zona. Los mapas de los territorios son úti-

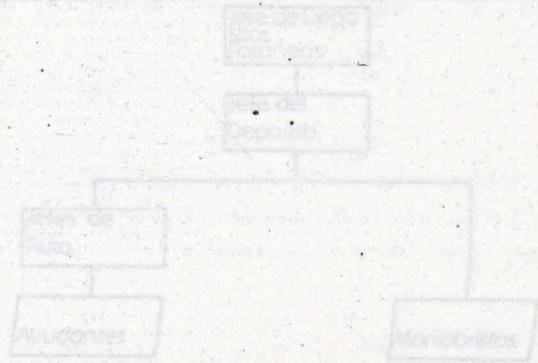
les. para establecer las rutas de los agentes, y para analizar su rendimiento en ventas y su potencia. A todo agente de ventas debe proporcionársele un mapa de su territorio. En las oficinas de la casa -- matriz, debe haber siempre un mapa general, en el que se delimiten -- los territorios de todos los agentes según sus lindes reales.

# ORGANIGRAMA GRAL. DE LA EMPRESA

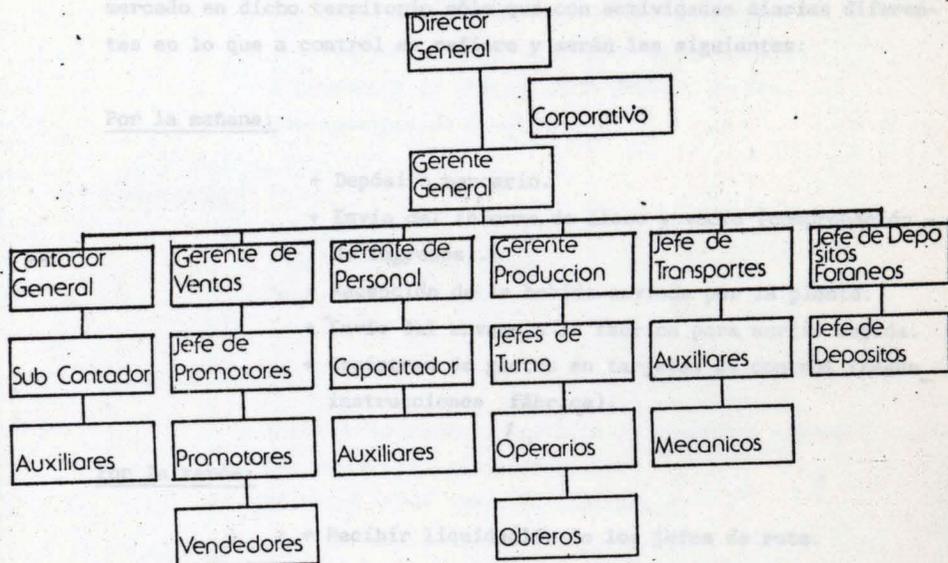


## 4.- CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPOSITO.

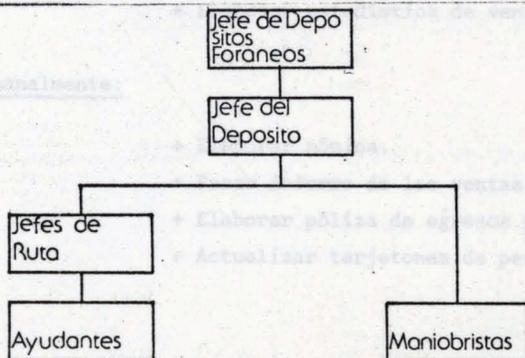
# ORGANIGRAMA DEL DEPOSITO



# ORGANIGRAMA GRAL. DE LA EMPRESA



## ORGANIGRAMA DEL DEPOSITO



#### 4.2.- ACTIVIDADES DEL DEPOSITO.

I.- El depósito será una extensión de los almacenes de la embotelladora con los mismos objetivos de ésta; satisfacer las necesidades de -- mercado en dicho territorio sólo que con actividades diarias diferentes en lo que a control se refiere y serán las siguientes:

##### Por la mañana:

- + Depósito bancario.
- + Envío del informe de lleno y vacío (comprobación - de ingresos).
- + Recepción de la bebida enviada por la planta.
- + Envío del envase a la fábrica para surtir bebida.
- + Registros de gastos en tarjetas de control (según instrucciones fábrica).

##### Por la tarde:

- + Recibir liquidación de los jefes de ruta.
- + Elaborar la comprobación de los ingresos.
- + Elaboración del informe de lleno y vacío.
- + Preparar depósito bancario.
- + Levantar inventario físico en bodega.
- + Elaborar estadística de ventas diario por ruta.

##### Semanalmente:

- + Elaborar nómina.
- + Pasar informe de las ventas a la fábrica.
- + Elaborar póliza de egresos para su reembolso.
- + Actualizar tarjetones de percepciones individuales.

Mensuales:

- + Pago de impuestos, I.S.P.T., luz, agua, teléfono, renta, etc.
- + Elaborar informes de movimientos contables.
- + Informes de entradas y salidas de personal.
- + Elaboración de cheques para pagos y gastos.
- + Efectuar pedido de papelería.

Bimestrales:

- + Pagos cuotas al I.M.S.S.
- + Pagos cuotas al INFONAVIT.

Otras labores:

- + Envío de unidades a servicio de acuerdo a instrucciones del Depto. de transportes.
- + Efectuar otros trámites necesarios.
- + Efectuar contrataciones de personal.
- + Vigilar el buen orden y limpieza del depósito.

INFORMACION GENERAL SOBRE EL DEPOSITO

Mobiliario:

Engrapadora, perforadora, sacapuntas, calculadora, saca  
grapas, mesas metálicas, sillas plegables, escritorio,  
archivo, máquina de escribir, caja fuerte.

Personal:

- Jefe del depósito.
- Maniobristas.
- Velador.
- Jefes de ruta.
- Ayudantes de jefes de ruta.
- Comodín (para suplencias.).

Datos de distribución:

- Nombre del depósito.
- Domicilio.
- Fecha de inicio de operaciones.
- No. de Registro Federal de Contribuyentes.
- No. de Registro Patronal I.M.S.S.
- Teléfono.
- Nombre del encargado del depósito.
- Domicilio particular del encargado y teléfono.

Controles:

- Informe de lleno y vacío.
- Ingresos y egresos.
- Notas de traslado de la bebida.
- Depósitos bancarios.
- Reportes estadísticos.
- Inventarios físicos.

Depósitos bancarios:

- Se depositará para abono (cuenta "X" del Banco "Z") de -

Bebidas Purificadas de Michaoacán, S.A.

Contrato colectivo:

Con el Sindicato Nacional de Embotelladores.

Equipo de reparto:

4 camiones paletizados (4 rutas)

Fletes:

Con el equipo de la compañía para bajar costos de distribución.

LISTA DE LABORES DE LA FABRICA HACIA LOS DEPOSITOS

- 1.- Vigilar que el depósito opere normalmente de acuerdo a las normas de la empresa.
- 2.- Efectuar contratación con personal administrativo de los depósitos.
- 3.- Capacitar personal administrativo de los depósitos.
- 4.- Establecer horario de trabajo.
- 5.- Entregar existencias iniciales al jefe del depósito.
- 6.- Localizar y contratar una bodega adecuada.
- 7.- Adquirir el mobiliario adecuado y necesario para el buen funcionamiento.
- 8.- Vigilar labores del jefe de depósito.
- 9.- Contratar fletes según sea el caso.
- 10.- Autorizar el pago de los gastos del depósito.

11.- Efectura inventarios periódicos de bodega y bebida en camiones.

12.- Verificación de los datos proporcionados por el depósito.

#### 4.3.- PERSONAL DEPOSITO.

Todo lo que respecta a trámites de personal, el jefe de este departamento los llevará a cabo.

Todo el personal (jefes de ruta, ayudantes y manobristas) dependerán directamente de la planta embotelladora y se les inscribirá en:

- a) El Registro Federal de Contribuyentes.
- b) El Infonavit de la localidad donde procede.
- c) El I.M.S.S.

Cada uno de los empleados deberá contar con un expediente donde se llevará a cabo las anotaciones correspondientes a cada persona, tales como:

- a) Solicitud de ingreso.
- b) Altas, bajas y cambios de grupos de salarios del personal ante el I.M.S.S.
- c) Documentación personal, tales como cartas de recomendación, carta de antecedentes no penales, cartilla liberada, certificado de estudios..

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Respecto al jefe del depósito generalmente se utiliza una persona que ha estado ya anteriormente en la distribución y la cual está familiarizada con el ambiente de los refrescos y el manejo de personal o bien de no ser así se recurre a los familiares o conocidos de gente que trabaja en la empresa, ya que esta fuente de reclutamiento ha venido dando buenos resultados a la embotelladora. En este caso sugerimos que sea una persona que ya estuvo laborando en la distribución y la cual conoce tanto la ciudad como las necesidades mismas de este mercado, así pues, habrá que hecharle el ojo, como comunmente se dice, a alguna persona que reúna los requisitos del puesto y que ha estado prestando sus servicios indirectamente para la firma.

Lo que se refiere a los jefes de ruta, vendedores y maniobristas habrá que dirigirse primeramente al Sindicato y proporcionarle los requisitos de los puestos que están solicitando. Una vez hecho esto, el Sindicato enviará a algunos candidatos a entrevistarse con el jefe de personal, éste a su vez, en base a los resultados obtenidos en los test o examen hechos por los aspirantes a los puestos, en base también a su criterio y a los requisitos del puesto, hará la selección de los candidatos.

## INDUCCION.

Una vez seleccionados y contratados los aspirantes a ocupar los puestos dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Así pues se le dará al nuevo trabajador, un manual de bienveni

da acompañado por el reglamento interior de trabajo, se le mostrará el lugar de trabajo y se le presentará a todos los compañeros con quien éste vaya a tener relación.

Hagamos la aclaración que cuando decimos contratado se está entendiendo que ya se celebró un contrato individual de trabajo y también que ya se le afilió a los distintos organismos señalados por la Ley.

#### CAPACITACION.

Como ya dijimos, que es requisito del puesto la experiencia, en realidad en cuanto a capacitación no hay mucho que exponer, cabe señalar que es un puesto en el cual la gente aprende haciendo. No obstante el Departamento de Ventas lleva a cabo un seminario anual de ventas en el que se imparten diferentes tipos de conferencias y exposiciones, todas ellas relacionadas con las ventas y obviamente con el fin de capacitar más al vendedor.

#### DESCRIPCION Y REQUISITOS DE LOS PUESTOS.

La descripción de este puesto está incluida en las actividades del depósito.

#### REQUISITOS PARA EL PUESTO DE JEFE DE DEPOSITO:

- Edad ..... 24 a 35 años.
- Escolaridad ..... Contador Privado o bien C.P. sin terminar.

Descripción del puesto:

Experiencia ..... 2 años en administración o control de negocios y manejo de personal.  
Sexo..... Masculino.  
Presentación ..... Buena.

Descripción del puesto:

Horario 7 A.M. hasta terminar el recorrido. Primeramente antes de salir al recorrido, checar la unidad (esto implica lavar el camión, checar agua, aceite, gasolina, líquido de frenos, presión del aire en las llantas y en general el estado del camión.) Iniciar el recorrido y estar al tanto de la publicidad, de los enfriadores, de la presentación del producto en los anaqueles de los abarrotes o tiendas donde se consume el producto.

Asimismo llevar el control de la venta (cuantas cajas de 6.5 de 12, de 26 onzas y de Mirinda, y cuanto envase es comprado y cuanto es devuelto). Tener trato amable con los clientes así como vigilar a sus vendedores, una vez terminado su recorrido regresa al depósito, presenta su reporte de ventas del día y de las necesidades que surgieron en ese día en su ruta, así como liquidar lo vendido y resurtir para el día siguiente.

REQUISITOS PARA EL PUESTO DE JEFE DE RUTA.

Edad ..... 23 a 35 años.  
Escolaridad ..... Secundaria mínimo.  
Experiencia ..... 3 años en manejo como chofer, li cencia indispensable y conocimientos básicos de mecánica.  
Sexo ..... Masculino.

Descripción del puesto:

Estar bajo las órdenes del jefe de depósito.

REQUISITOS PARA EL PUESTO DE MANIOBRISTA:

Edad ..... 18 a 38 años.

Escolaridad..... Primaria.

Experiencia ..... Ninguna.

Descripción del puesto:

Estar bajo las órdenes del jefe del depósito, cargar y descargar los camiones con bebida, así como acomodar ésta en los andenes del depósito y alguna maniobra extra temporalmente.

4.4.- STOCK DE PRODUCTO.

El stock del producto que tendremos en bodega será - el siguiente:

Pepsi 6.5 oz. .... 321 cajas.

Pepsi 12 oz. .... 2,143 cajas

Pepsi 26 oz. .... 357 cajas.

Mir. 12 oz. .... 429 cajas.

TOTAL ..... 3,250 cajas.

Cantidades que se determinarán tomando en cuenta los siguientes factores:

1) Necesidades del mercado. (ventas diarias)

2) Costo de inventario y almacenaje del mismo.

3) Rotación de inventarios.

- 4) Tiempo de espera (distancia del depósito con la fábrica y la disponibilidad del camión que hace los fletes en esa región).
- 5) Riesgos en base a la naturaleza del producto.
- 6) Extensión del depósito (capacidad de instalaciones, etc).

Así se concluyó que serían: 3 días de venta lleno en bodega, la venta de un día en el equipo de reparto y el equivalente de la venta de un día en vacío (envase).

Se consideró 3 días de venta lleno, en bodega, ya -- que 3 días (en distancias aproximadas de 50 a 250 Kms. de la embotelladora) como colchón de seguridad serían suficientes para resolver casi cualquier problema relacionado al transporte (problemas tales como descomposturas, enfermedad del chofer, accidentes, etc.) obviamente en distancias mayores a 300Kms. de la embotelladora en colchón de seguridad tendría que ser de 4 ó 5 días en bodega, claro todo dependiendo también de el número de camiones que estén llevando y trayendo bebida diariamente, en cuanto a la venta de un día en vacío (envase) es obvio ya que ese total de vacío será el que el camión cargue hacia la planta a cambio de la bebida dejada en el depósito (el camión llevará diariamente bebida al depósito).

#### 4.5.- NIVEL DE SERVICIO.

Que técnicamente suele determinarse en función del "número de días" transcurridos hasta la entrega de la mercancía y en algunas ocasiones como la disponibilidad de productos, frecuencia de

las entregas y seguridad de las mismas. En cuanto a este punto no hay nada que decir ya que nuestro nivel de servicio se puede decir que es bueno, porque el vendedor visita al cliente algunas veces a diario o bien por lo menos un día si y otro no, así pues concluimos que nuestro nivel de servicio es correcto.

¿Cuándo hay que hacer el pedido?

(punto de pedido)

#### II INTRODUCCION DEL ENVASE.

En la mayor parte de las compañías refresqueras este punto queda un poco relegado, ya que generalmente los camiones llevan bebida diariamente a los principales lugares de consumo, en este caso en particular el camión llevará diariamente bebida al depósito.

¿Cuánto hay que pedir?.

(cantidad del pedido)

La introducción de la bebida en el depósito por medio del camión embotelladora indica a ésta el volumen total de cajas vendidas de cada uno de los diferentes tamaños, es de esta manera como se determina cuánto hay que pedir.

Se adquirirán cuatro camiones repartidores con capacidad para 200 cajas, luego entonces tenemos:

El total del Stock de cajas que habrá en el depósito será el equivalente a 5 días, esto en números es igual a 3250 cajas, dividimos estas cajas entre el número de días, que equivale a  $3,250 / 5 = 650$  cajas diariamente, por lo tanto dividimos de nuevo  $650 / 200$  (capacidad de cada camión) =  $3.25 = 4$  camiones que prestarán servicio en el depósito. Siempre el equipo de reparto es proporcional a las ventas.

#### 4.6.- ESTRATEGIA DE VENTAS.

En referencia al tipo de clientes que tenemos, la es trategia de ventas será la siguiente:

##### I) INTRODUCCION DEL ENVASE.

Con el fin de dar un mayor impulso a la venta de Mirinda y Pepsi en sus diferentes tamaños y digo mayor impulso a las -- ventas ya que generalmente la venta depende del envase que exista en el mercado, y como hemos visto, en dicho mercado existe la posibili-- dad de incrementar el envase tanto en el comercio como en el hogar.

La introducción se llevará a cabo por medio del camión carnaval y el grupo de vendedores. Consistirá en vender el líquido y envase por solo el precio del líquido, de esta forma se motiva al cliente ya que éste obtiene como ganancia extra el envase que tiene un precio ligeramente mayor al del líquido, así tanto en el hogar y sobre todo en el comercio los clientes consideran un ahorro y sobre todo un buen negocio.

##### II) REFRIGERACION.

Se realizará mediante el promotor, el jefe de ruta -- y el ayudante, que efectuarán una labor intensiva con cada uno de los principales clientes, ya que cada refrigerador que logren introducir, será de gran ventaja, porque una de las condiciones y la principal --

es que solamente se puede enfriar en esos aparadores nuestro producto.

### III) EXHIBICION.

Consistirá también en la labor intensiva y constante del Jefe de Ruta y del Ayudante en estar siempre buscando el adecuado lugar para que el producto esté siempre a la vista del consumidor y cause a su vez un efecto motivador y positivo en éste, ya que muchas veces si observamos un poco, muchas de las personas que van a la tienda llegan mirando hacia todas partes, solamente con el fin de ver que se les va a antojar. De Aquí la importancia de una buena exhibición.

### IV) CLIENTES NUEVOS.

Generalmente los Jefes de Ruta están siempre al tanto de cualquier posible cliente nuevo, ya sea un negocio que va a empezar operaciones (miscelánea, abarrotes, supermercado, restaurant, etc.) o bien algun particular que tiene deseos de consumir nuestro producto, de esta manera tan pronto como el Jefe de Ruta perciba cualquier indicio de este tipo, tratará de conseguir al nuevo cliente. También se contratará un grupo de cinco señoritas, se seleccionan las áreas económicamente poderosas de la ciudad y así el equipo de señoritas acompañadas por un promotor procederán a tocar casa por casa ofreciendo el producto, obviamente con una oferta u obsequio que motive al futuro cliente, de esta manera estaremos cubriendo y logrando a la vez una mayor participación.

#### V) PROMOCION A ESCUELAS.

El objetivo de estas promociones a las escuelas es - con el fin de ( atracción de clientes no consumidores) atraer nuevos clientes e inducirlos a usar el producto como prueba por medio de algún atractivo, de esta manera se pensó en ir a las escuelas y efectuar la promoción de la siguiente manera:

Se llevarán a cabo funciones de cine, (tales como: - el Gordo y el Flaco, Viruta y Capulina, Charles Chaplin, Los goles -- del mundial con Pelé y todo tipo de películas del gusto de los niños) rifas y sorteos, la única condición que se le pone al niño para participar en estos eventos es la compra de una Pepsi con la cual ellos obtienen un boleto que les dá derecho a la función del cine y a las rifas. Así pues vemos por un lado el atractivo y por el otro el logro - del objetivo. Cabe señalar que un porcentaje del total de la venta en cada escuela es entregado como donativo al patronato de esa misma escuela para los fines que ellos consideren conveniente.

#### 4.7.- LOCALIZACION DEPOSITO.

Generalmente la pauta que sigue la compañía para la localización de un depósito son las ventas, así de todo el territorio eligen el lugar con mayores ventas para establecer su depósito, en -- este caso se tomarán en consideración varios factores técnicos (en -- cuanto a la localización de bodegas y depósitos) todos ellos con una puntuación "ideal" y de esta manera la población que se asemeje a la "ideal" será la elegida para el establecimiento del mencionado depósito. A continuación los siguientes factores:

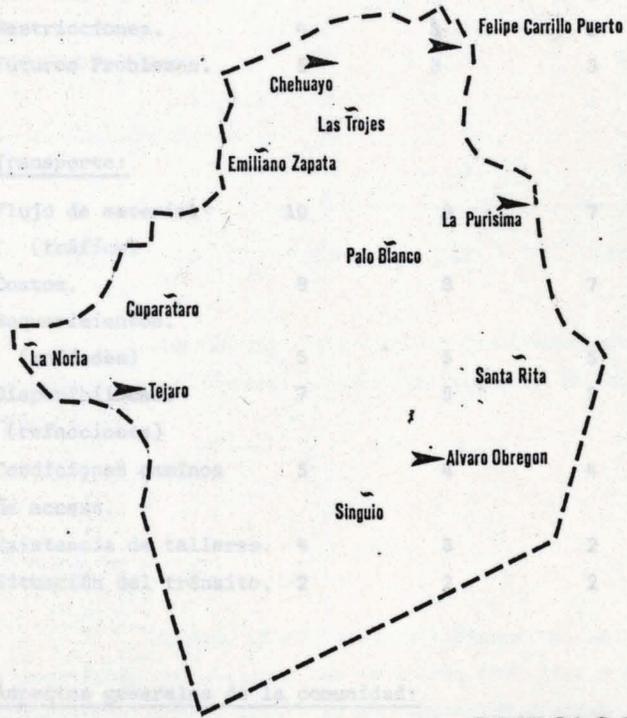
	IDEAL	ALVARO OBREGON	TEJARO	CHEGUAYO.
<u>Mano de Obra:</u>				
Disponibilidad.	10	9	4	5
Historia laboral.	5	5	4	3
Capacidad.	10	9	8	7
Reputación.	10	8	7	5
Salarios.	8	7	6	5
Horarios.	7	7	7	7
Prestaciones.	9	8	6	4
Situación socio- económica.	5	4	2	1
<u>Energía eléctrica:</u>				
Costo	6	4	4	5
Voltaje.	6	6	6	6
capacidad.	7	7	6	5
Servicio.	5	5	4	3
<u>Combustible:</u>				
Costo.	5	5	5	0
Disponibilidad.	3	3	3	0
Calidad	3	3	3	0
	99	90	75	56

Suministro de agua:

Cobro.	5	4	3	4
Disponibilidad.	6	5	4	5
Calidad.	3	3	2	3
Restricciones.				
Futuros Problemas.			3	3

Transferencia:

Flujo de agua	10		7	8
Cobro.	2	2	7	7
Disponibilidad.	5		5	5
Calidad.	7		1	1
Restricciones.				
Futuros Problemas.	5		4	4
Flujo de agua	4		2	1
Situación del terreno.	2		2	1



**SIMBOLOGIA**

- Localidades Urbanas y Suburbanas
- Localidades Rurales

	IDEAL	ALVARO OBREGON	TEJARO	CHEGUAYO
<u>Suministro de agua:</u>				
Costo.	5	4	3	4
Disponibilidad.	6	5	4	5
Calidad.	3	3	2	3
Restricciones.	4	3	2	3
Futuros Problemas.	5	3	3	3

<u>Transporte:</u>				
Flujo de material (tráfico)	10	8	7	6
Costos.	9	8	7	7
Requerimientos. (unidades)	5	5	5	5
Disponibilidad. (refacciones)	7	5	3	1
Condiciones caminos de acceso.	5	4	4	4
Existencia de talleres.	4	3	2	1
Situación del tránsito.	2	2	2	1

<u>Aspectos generales de la comunidad:</u>				
Apariencia	10	10	8	6
Servicios generales.	7	6	4	3
Cultura.	4	3	2	1
Educación.	3	2	2	1
	188	164	135	110

	IDEAL	ALVARO OBREGON	TEJARO	CHEGUAYO
<u>Condiciones generales:</u>				
Topografía.	3	3	3	3
Orientación.	3	3	3	3
Drenaje.	4	4	3	1
Posibilidad de innun- dación.	10	7	8	6
Servicios indispensables.	5	5	4	2
Impuestos.	3	2	2	3
<b>TOTALES</b>	<b>216</b>	<b>188</b>	<b>158</b>	<b>128</b>

Por lo tanto y en base a las evaluaciones anteriores se determinó que el depósito será establecido en la Ciudad de Alvaro Obregón, Mich.

4.8.- RUTAS DE VENTA.

Cuando es necesario establecer una nueva ruta de ven-  
ta o rectificar las antiguas, es necesario consultar a los vendedores  
o supervisores, con el objeto de averiguar que piensan de las condi-  
ciones del mercado y que sugerencias presentan. Porque además de cono-  
cer mejor sus propios territorios, los vendedores tienen así oportuni-  
dad de expresar sus puntos de vista y aceptar los cambios introduci-  
dos en su territorio o ruta.

Entonces, sin perder de vista el punto anterior, se  
determina la zona destinada al ruting, una vez ubicados, procedemos a  
segmentar o a dividir la zona en partes proporcionales ( con estos --

productos se tiene la tendencia hacia partes proporcionales de X = -- 100 clientes promedio), una vez hecha la segmentación, comenzamos el censo general de cada segmento para determinar el mercado potencial -- de cada uno de ellos, y así determinar el número de los clientes que -- van a formar cada ruta de venta, tratando de establecer similares vo -- lúmenes de venta para cada ruta.

En base a lo anterior la ciudad de Alvaro Obregón, -- fue dividida en zona local norte, zona local sur y las respectivas -- foráneas que son: Foránea Téjaro y Foránea Cheguayo.

A continuación cada ruta de venta y su carga diaria -- (en cajas).

	6.5	12	26	MIR.	TOTAL:
Ruta Local 1	15	85	20	30	150
Ruta local 2	15	85	25	30	155
Ruta foránea 3	20	110	30	30	190
Ruta foránea 4	15	90	20	30	155

Por último se menciona el punto de equilibrio de las ventas, para verificar si las rutas andan arriba de éste.

Fórmula:

$$P.E = \frac{\frac{(A)(B)}{C}}{D}$$

DONDE:

A= Salario mínimo de la zona.

B= Días de la semana.

C= Días de trabajo.

D= Comisión al ayudante de Jefe de Ruta.

Substituyendo tenemos:

$$(1,015) (7)$$

(6)

9.80

= 120.83 cajas.

Esto nos quiere decir, que para que una ruta sea rentable el mínimo de cajas que debe vender será de 121 cajas diarias -- (según procedimiento establecido por Pepsi Cola Mexicana).

Por lo tanto todas las rutas establecidas se encuentran arriba de este punto.

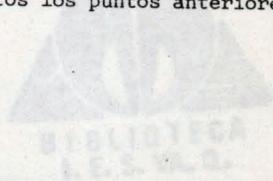
5.- CONCLUSIONES.

Básicamente haremos hincapié en algunos aspectos importantes del proyecto.

Primeramente partimos de un organigrama del depósito que fué diseñado en base al volumen total de ventas en el territorio de Alvaro Obregón, tomando también en cuenta la experiencia de otros depósitos ya establecidos (respecto a tanta gente es capaz de manejar "X" volumen de venta) Siempre tratando de optimizar al máximo y que el proyecto quede exactamente a las necesidades. Una vez elaborado el organigrama se llevó a cabo las descripciones de cada uno de los puestos así como los requisitos y actividades a desempeñar, tanto de los integrantes como del depósito en general.

Se determinó el stock de producto que cubre perfectamente las necesidades de dicho mercado, sin dejar de ver costos de los inventarios, costos en la transportación y costos de almacenaje, así como algunas medidas de seguridad (colchón de seguridad) en algún imprevisto.

Respecto al nivel de servicio, como ya dijimos estando en función el depósito las necesidades lo determinarán, sin dejar de ver que casi la mayoría de los clientes serán visitados todos los días o al menos un día si y otro no. Se programó una estrategia de ventas a seguir, en base a los puntos o fallas que se encontrarón en el estudio previo al proyecto y que una vez en marcha dicha estrategia se corregirán de ser posible o a su vez se tratarán de acercar al objetivo lo más que se pueda. Una vez resueltos los puntos anteriores



BIBLIOTECA  
I.E.S. N.º 1

BIBLIOGRAFIA

se procedió a la localización del depósito que va a estar dependiendo de la ubicación de las rutas de venta, tratando que el depósito quede de ser posible a la misma distancia de cada una de las rutas de venta.

Entrevistas con quienes que vivieron el problema.

FUENTES ESTADISTICAS:

Archivos, Informes, comparaciones y entrevistas con el encargado de estadísticas.

DOCUMENTACION INDIRECTA:

Cartas enviadas a la Gerencia provenientes de la distribución de Alvarez Obregón, Mich.

Julio Galindo Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México 1970.

Johns McQuaid. PRECUPUESTO CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL. México 1972.

WILLIAM FAHLE. DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Editorial. México 1969.

Henry Fayol. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Compañía Editorial Continental, S.A., México 1966.



## BIBLIOGRAFIA.

### FUENTES HISTORICAS:

Entrevista con gentes que vivieron el problema.

### FUENTES ESTADISTICAS:

Archivos, informes comparativos y entrevistas con el encargado de estadísticas.

### DOCUMENTACION INDIRECTA:

Cartas enviadas a la Gerencia provenientes de la distribución de Alvaro Obregón, Mich.

- . Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas, México 1975
- . Jones Reginald. PRESUPUESTO CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL. Editorial C.E.C.S.A., México 1972
- . Kotler Philip. DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Editorial Diana., México 1983.
- . Terry George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Compañía Editorial Continental, S.A., México 1966.