

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# ***“PROCESO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL”***

**Autor: JAIME ALBERTO SALGADO LÓPEZ**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Nombre del asesor:  
M.C.P. ROCÍO DE GUADALUPE MARTÍNEZ RUÍZ**

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.





**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**“PROCESO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA APERTURA DE  
UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL”**

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:  
**JAIME ALBERTO SALGADO LÓPEZ**

ASESORA:  
**M.C.P. ROCÍO DE GUADALUPE MARTÍNEZ RUÍZ**

CLAVE: **16PSU0009E**

ACUERDO: **100844**

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO, NOVIEMBRE 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por sus infinitas bendiciones.

A mis padres María del Rosario López Tena y Jaime Alberto Salgado Melo GRACIAS por su gran esfuerzo para siempre proveerme la mejor educación y valores, por su amor y apoyo incondicional.

A mi hermana Ana Raquel Salgado López por su comprensión y cariño en todo momento.

A mis amigos y el Dr. Héctor Zarate Dagio por estar presente en esta etapa de mi vida.

Gracias a la Universidad Vasco de Quiroga, a mis profesores y a la Mtra. Rocío de Guadalupe Martínez Ruiz por todas sus enseñanzas, formación académica y profesional.

# PROCESO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b> .....	14
<b>1. TELCEL LA EMPRESA MEXICANA DE TELECOMUNICACIONES.</b> .....	14
1.1. Historia Telcel.....	14
1.2. Reconocimientos de Telcel.....	16
1.3. Fortalezas Telcel. ....	16
1.4. Telcel líder en el mercado. ....	18
1.5. Conceptos y medios de comercialización Telcel. ....	19
1.6. Competencia por el mercado de Telecomunicaciones en México.....	22
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b> .....	27
<b>2. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL</b> .....	27
2.1. Estudio de la Administración. ....	27
2.2. Administración de Ventas. ....	29
2.3. Proceso Administrativo. ....	32
2.4. Planeación.....	33
2.4.1. Elementos de la Planeación. ....	37
2.4.2. Importancia de la Planeación ....	38
2.4.3. Lineamientos de la Planeación.....	38
2.5. Organización. ....	39
2.5.1 Elementos de la Organización.....	40
2.5.2. Importancia de la Organización. ....	41
2.5.3. Etapas, tipología y técnicas de la Organización. ....	44
2.6. Dirección.....	46
2.6.1. Elementos de la Dirección. ....	49
2.6.2. Importancia de la Dirección. ....	49
2.6.3. Etapas de la Dirección.....	50
2.7. Control.....	52

2.7.1. Elementos del Control. ....	54
2.7.2. Importancia y principios del Control.....	55
2.7.3. Proceso de Control. ....	56
2.7.4. Implantación, características y factores de un Sistema de Control. ...	58
2.8. Control por áreas funcionales.....	59
2.8.1. Control de Producción. ....	59
2.8.2. Control de Finanzas.....	63
2.8.3. Control de Recursos Humanos.....	66
2.8.4. Control de Mercadotecnia.....	67
<b>CAPÍTULO TERCERO</b> .....	69
<b>3. MERCADOTECNIA CORPORATIVA EN LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL</b> .....	69
3.1. Promotoría Punto de Venta Telcel.....	69
3.1.1. Programa de Capacitación Comercial Telcel.....	71
3.2. Medios de Publicidad y Promoción.....	75
3.3. Lineamientos para la estandarización y autenticidad de la marca.....	77
3.3.1. El logotipo y globo institucional.....	78
3.3.2. Imagen del Punto de Venta Telcel.....	78
<b>CONCLUSIONES</b> .....	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	84

## INTRODUCCIÓN

El avance económico de cualquier país está ligado al sector industrial, por lo que cualquier empresa tiene el objetivo de atender las necesidades de la sociedad originando satisfactores, a cambio de una retribución. En cualquier organización social hay algún tipo o forma de administración, la cual es necesaria para que los esfuerzos humanos sean más productivos.

El análisis e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, y aplicaciones de dicha disciplina, así como del proceso administrativo y de ventas para lograr una visión integral que toda empresa requiere.

Dentro de cualquier grupo social, en la administración de cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o varios fines se determina la forma más viable de obtenerlos, y la segunda operativa en la que se ejecutan todas las actividades y procesos para lograr lo establecido durante dicha estructuración.

Telcel es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos; dedicada principalmente a la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, la segunda marca nacional más valiosa que ha contribuido de manera considerable al desarrollo de México; cuenta con la mayor cobertura nacional, cubriendo así más del 90% de las zonas habitadas en México.

La interacción con el consumidor, es cada vez más exigente y demandante, sin embargo, Telcel ha invertido millones de dólares en infraestructura y hay un profundo reconocimiento de la utilidad que representa el servicio, que permite la preferencia de los consumidores, por lo cual para brindar la mejor calidad de servicio y atención al cliente está a su alcance los 311 Centros de Atención a Clientes.

El Distribuidor Autorizado Telcel es una persona moral, que por virtud de un contrato convenido con la empresa Telcel, realiza las mismas actividades de

comercialización de productos y servicios, así como brindar información general de los servicios. Dada la necesidad de brindar el servicio de telecomunicaciones a la mayor cantidad de usuarios posibles, es esencial crear nuevos Puntos de Venta en conjunto con los más de 40 mil a lo largo del país.

Parte del éxito de cualquier empresa como Telcel, es contar con una administración eficaz y eficiente; mediante el proceso de coordinación de todos los recursos, a fin de lograr objetivos establecidos con la máxima productividad.

La administración de ventas es parte principal de la mercadotecnia de una empresa, ya que comprenden los productos, los precios, los canales de distribución y la promoción mercadotécnica. La responsabilidad y función de ventas es implementar la orientación y contacto con el cliente y la retroalimentación a los sectores del mercado; así como también ventas también tiene injerencia en el desarrollo del producto, el precio y las políticas relacionadas con la promoción y las relaciones con los distribuidores.

Las funciones varían según la magnitud de la empresa, el número de agentes de ventas, cantidad, calidad y precio de los productos, extensión del mercado, métodos de distribución y de la ideología de los gerentes de ventas.

El proceso administrativo en conjunto con la administración de ventas, son indispensables para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, objetivo principal de la presente investigación.

El proceso administrativo es el conjunto de acciones interrelacionadas y procesos sistematizados tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de las diversas áreas y recursos que la integran; el cual se conforma por la planeación, organización, dirección y control. Son utilizados hoy en día por la mayoría de las empresas para alcanzar los objetivos, debido a la universalidad de sus términos y funciones para manejar las operaciones de la misma.

La planeación consiste en determinar los objetivos, formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. Durante la etapa de organización se definen las funciones, responsabilidades y se coordinan todos los recursos de la empresa utilizando una estructura de relaciones entre los mismos.

La dirección es la tercera fase de la administración, pero la primera fase dinámica de la práctica administrativa. Esta etapa consiste en coordinar el esfuerzo común para alcanzar las metas de la organización. Esto se logra a través de la comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones.

El control es la fase final del proceso administrativo, pero que a su vez sirve para detectar las modificaciones que se deben realizar a los planes previos y hacer las correcciones necesarias para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

La presente investigación permite analizar que cualquier apertura de un establecimiento, debe contar con todos los elementos y etapas administrativas y comercialmente necesarias, para atraer a consumidores a conocer y adquirir los productos y servicios de la empresa de telecomunicaciones llamada Telcel; por ello la importancia de aplicar un proceso definido, una mercadotecnia corporativa que cumpla con lineamientos de estandarización de calidad, así como del activo más valioso de las organizaciones que es la fuerza de ventas para el logro de los objetivos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General.**

Analizar los elementos, recursos, etapas y generalidades del proceso administrativo y del proceso comercial para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, señalando las estrategias competitivas, de mercadotecnia y lineamientos de estandarización determinantes para continuar como empresa líder en servicios y telecomunicaciones.

### **Objetivos Específicos.**

- Identificar las fortalezas y ventajas competitivas de Telcel como empresa líder en México, así como los medios de comercialización de productos y servicios.
- Exponer el proceso administrativo y comercial necesario para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel.
- Sustentar la importancia de la mercadotecnia corporativa, precisando los lineamientos para la estandarización de imagen y marca en un Punto de Venta Telcel.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas y fortalezas de la marca Telcel para continuar su posicionamiento como empresa líder nacional en sector de servicios y telecomunicaciones en México?
- ¿En qué consiste el proceso administrativo y comercial que soporte la apertura de un nuevo punto de venta Telcel?
- ¿Cuáles son los recursos y procesos de control determinantes para el funcionamiento de un Punto de Venta Telcel?
- ¿Cuáles son los lineamientos de la mercadotecnia corporativa, para cumplir con los estándares de calidad e imagen visual de la marca en un nuevo Punto de Venta Telcel?

## **HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DE TIPO DESCRIPTIVO**

El eficaz proceso administrativo, aunado a los recursos comerciales y de mercadotecnia, hace viable para la empresa Telcel que cuenta con 24 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones, la consolidación de un nuevo Punto de Venta Telcel, para mejorar la participación en el mercado y competir estratégicamente con otras compañías del sector.

La presente investigación cumplirá con la comprobación de la hipótesis al establecer el proceso administrativo y comercial necesario en la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, logrando incrementar las ventas y continuar con el posicionamiento de la marca como líder nacional en telecomunicaciones inalámbricas.

Así mismo, se resaltarán la importancia de la mercadotecnia para mantener la imagen visual interna y externa de cada nuevo Punto de Venta Telcel; a su vez de contar con un proceso de control de estándares y lineamientos; con el fin de asegurar su autenticidad y constituir una marca sólida.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente documento de investigación surge de la necesidad para elaborar una tesina por experiencia profesional para obtener el grado de licenciatura en administración, por tal motivo, derivado a cinco años de reciente experiencia en distribuidores autorizados de la empresa Telcel; se puntualizarán las estrategias competitivas de la empresa líder en servicios y telecomunicaciones, considerando que el suscrito me he desempeñado en la prestación de mi trabajo a nivel general, enfocándome en el área de ventas prepago y pospago dentro de la región 05, la cual incluye los estados de Michoacán, Jalisco, Nayarit y Colima; la empresa Telcel de manera estratégica divide al país en 9 regiones, siendo el proceso administrativo y políticas comerciales y marketing las mismas para todo el país. Por tal motivo el análisis que se realiza en la presente tesina, únicamente tiene como finalidad exponer dicho proceso y las políticas de ventas que actualmente la empresa mantiene, y que el suscrito describe en base a mi desempeño profesional dentro de la citada empresa.

Como parte de la problemática de la investigación, se resalta el proceso administrativo y comercial para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, originado de la competitividad en el sector telecomunicaciones y la necesidad de los clientes por obtener un servicio de calidad a su alcance, de la diversificación y comercialización de productos y servicios en tiempos de retos económicos, de las campañas para captación y retención de usuarios; etcétera.

En dicho proceso se conceptualiza la planeación, organización, dirección y control como parte de las funciones administrativas, técnicas y operativas; así como del proceso de control por áreas funcionales; así mismo, contempla un análisis referente a la libre competencia que en nuestro país existe en materia de telecomunicaciones, realizando para tal efecto un lista de todas aquellas empresas concesionarias de la red de telecomunicaciones. Además se analizan los diferentes organismos reguladores en México de este servicio, tales como PROFECO y la misma Secretaria de Comunicaciones y Transporte; adicionando a la presente investigación aquella información referente a todos y cada uno de

los requisitos administrativos que deberán ser cubiertos por toda aquella persona moral que pretenda aperturar un nuevo Punto de Venta Telcel dentro de la región, que han sido previamente autorizados por la empresa y regulados por las autoridades mexicanas en materia de comunicaciones.

Con la finalidad de unificar y mantener los lineamientos de la marca; se exponen requisitos relevantes para la estandarización de la mercadotecnia corporativa en los Puntos de Venta Telcel, tales como autenticidad en la imagen visual interna y externa, recursos materiales, capacitación comercial de la promotoría, etcétera.

Todo ello para analizar la importancia y eficacia del proceso administrativo y de comercialización para cualquier empresa, y específicamente para una empresa proveedora de comunicación celular considerada como la segunda marca más valiosa de Latinoamérica y el tercer lugar a nivel mundial en proveeduría de servicios en comunicación celular.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un alcance de tipo cualitativo, descriptivo y correlacional, ya que se analizan las diferentes etapas del proceso administrativo y comercial de los productos y servicio de telecomunicaciones por parte de la empresa Telcel, posteriormente se conjuntan dichos procesos con las estrategias de mercadotecnia, en las cuales se incluye la publicidad, promoción y lineamientos de la imagen corporativa, requeridas para el establecimiento de un nuevo Punto de Venta necesarios para el consumidor de este servicio.

El enfoque de la investigación lo es de tipo cualitativo, ya que se señalan las fortalezas y ventajas competitivas propias de esta empresa, así como las generalidades del proceso administrativo y comercial, aterrizando dichos datos en la empresa analizada.

La técnica de investigación es indirecta, de tipo documental, al llevar cabo un análisis en diferentes libros y sitios web que proporcionan la información necesaria para el conocimiento de la empresa, empero, la técnica directa de investigación consistente en la observación directa participante es la que mayormente se utilizó al precisar la información plasmada gracias a la experiencia que el sustentante posee gracias al trabajo en dicha empresa desempeñada.

La presente investigación cuenta con un tipo de diseño no experimental, de corte transeccional descriptivo, al especificar la importancia actual del proceso administrativo y de comercialización en la consolidación de nuevos Puntos de Venta en la región 05 necesarios para proveer del servicio a los consumidores.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1. TELCEL LA EMPRESA MEXICANA DE TELECOMUNICACIONES.**

De acuerdo a la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, se entiende por telecomunicaciones a toda emisión, transmisión o recepción de signos, señales, datos, escritos, imágenes, voz, sonidos o información de cualquier naturaleza que se efectúa a través de hilos, radioelectricidad, medios ópticos, físicos u otros sistemas electromagnéticos, comercializado en una red pública de telecomunicaciones, sin incluir la radiodifusión.

Un proveedor de telecomunicaciones es la persona física o moral que presta el servicio de telecomunicaciones, al contar con una concesión para instalar, operar, explotar o distribuir una red de telecomunicaciones. Subprocuraduría de Telecomunicaciones (2018), *Lo que debo saber de los servicios de Telecomunicaciones*, PROFECO México, (p. 3-4)

Telcel es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos; dedicada principalmente a la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, de conformidad con lo establecido en los títulos de concesión, permisos y registros que le han sido otorgados para dichos efectos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). Cláusula primera.- Definiciones del contrato Prestación de Servicios Telcel (2017).

#### **1.1. Historia Telcel.**

América Móvil es la empresa líder en servicios integrados de telecomunicaciones en Latinoamérica. Excluyendo China y la India, es la más grande a nivel mundial en términos de suscriptores móviles. Con el despliegue de su plataforma de comunicaciones de clase mundial le permite ofrecer a sus clientes un portafolio de servicios de valor agregado y soluciones de comunicación mejoradas en 25 países de América Latina, los Estados Unidos y Europa Central y del Este.

La misión de América Móvil es lograr que la población de cada uno de los países en donde opera tenga acceso a productos y servicios de calidad con la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios accesibles, para acercar

cada día más a las personas. América Móvil (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.americamovil.com/Spanish/acerca-de-nosotros/nuestra-empresa/default.aspx>

Telcel forma parte del grupo América Móvil, con 30 años de experiencia es la empresa líder de telecomunicaciones y servicios de valor agregado en México, cubriendo al 90% de la población, lo que representa más de 75 millones de usuarios. Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!sobre-nosotros](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!sobre-nosotros)

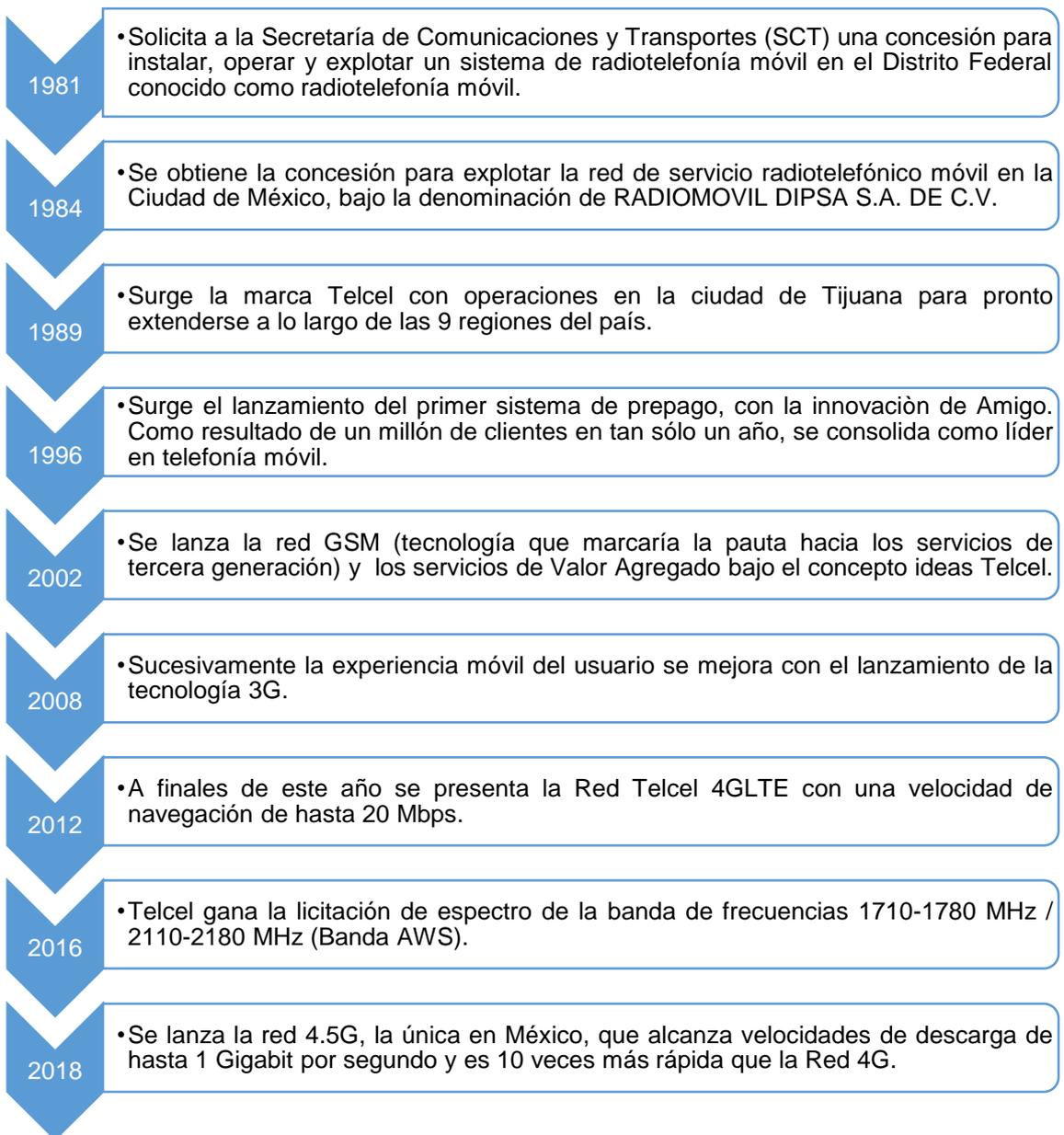


Gráfico (1), Cronológica e histórica de Telcel en México.

## **1.2. Reconocimientos de Telcel.**

Los reconocimientos de Telcel son los siguientes:

- En 2019, la marca es reconocida por Ipsos como la cuarta más influyente en México. Destaca como la única empresa mexicana dentro del top 10.
- Por décimo año consecutivo, en 2019 recibe el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
- Es la única marca mexicana situada entre las 100 más valiosas del mundo de acuerdo con el Ranking Brandz 2018 de la firma Millward Brown Group (MBG).
- En 2019, el holding América Móvil aparece en el ranking de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión al colocarse en segundo lugar.
- Premio internacional Marcas de Confianza 2012 por tercer año consecutivo en el rubro de compañía de teléfonos celulares de mayor confianza en México, elaborado por Reader's Digest. Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!premios-y-reconocimientos](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!premios-y-reconocimientos)

## **1.3. Fortalezas Telcel.**

Algunas de las fortalezas de Telcel son:

- Cobertura Autorizada.  
Telcel cuenta con diversos títulos de concesión otorgados por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y del Instituto Federal de telecomunicaciones (IFT) para prestar servicios de telecomunicaciones móviles en las nueve regiones celulares en las que está dividido geográficamente nuestro país. Cuenta con la mayor cobertura

nacional en más de 220 mil poblaciones, más de 110 mil kilómetros de ejes carreteros, cubriendo así más del 90% de las zonas habitadas en México.

- Las mejores promociones.

Con el objetivo de brindar las tarifas más competitivas del mercado pone a disposición diversas opciones de planes y paquetes, siempre basadas en las necesidades del consumidor.

- Tecnología.

Se pone al alcance de los clientes la Red Telcel 4.5G, la mejor tecnología que mejora la experiencia del usuario en navegación y descarga de contenidos a una velocidad 10 veces más rápida que una red 4G.

- Calidad.

Se brinda la mejor experiencia a los usuarios con la calidad de servicio y atención personalizada a través de las redes sociales, la aplicación Mi Telcel, la página en línea [www.telcel.com](http://www.telcel.com) y en los más de 390 Centros de Atención a Clientes (CAC) y más de 43 mil puntos de venta a lo largo del país.

- Empresa orgullosamente mexicana.

Telcel es una empresa orgullosamente mexicana con trascendencia a nivel mundial, operando bajo los principios de honestidad, trabajo y servicio.

- Comunidad.

Comunica a más de 75 millones de usuarios. Siete de cada diez usuarios de telefonía móvil en México forman parte de la comunidad Telcel.

Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!fortalezas](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!fortalezas)

#### **1.4. Telcel líder en el mercado.**

El éxito Telcel para ser líder en el mercado, se refleja en la constante innovación de sus procesos, productos y servicios:

- América Móvil es el mayor proveedor de comunicación celular en América Latina y cuarto a nivel mundial.
- Cuenta con más de 363 millones de clientes y está presente en 25 países de América.
- Telcel tiene cobertura en más de 220 mil poblaciones.
- Cuenta con más de 75 millones de usuarios.
- Presencia en más de 110 mil kilómetros de ejes carreteros, cubriendo así más del 90% de la población en México.
- Más de 43 mil puntos de venta en todo el país.
- Cuenta con más de 390 Centros de Atención a Clientes (CAC) ubicados en toda la República Mexicana.
- Siete de cada diez usuarios de telefonía móvil en México forman parte de la comunidad Telcel. Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!fortalezas](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!fortalezas)

Telcel trabaja permanentemente para brindar la mejor calidad en los servicios, por lo que se recomienda a los usuarios adquirir equipos en los Puntos de Venta Telcel autorizados; sin embargo, existen factores ajenos a la empresa que pueden afectar la experiencia de los usuarios, como son:

- Las condiciones topográficas y climatológicas donde se utiliza el servicio.
- Las características técnicas y el estado de conservación del equipo celular utilizado por el cliente.
- El uso del servicio en interiores, sitios subterráneos, pisos altos, elevadores, aeronaves, estructuras y lugares construidos con materiales que degraden las señales de radiofrecuencia, o en lugares donde haya una concentración inusual de usuarios, por citar algunos ejemplos.
- La instalación de equipos repetidores o amplificadores de señal de terceros no autorizados u homologados por el Instituto Federal de Telecomunicaciones.

### **1.5. Conceptos y medios de comercialización Telcel.**

La empresa de telecomunicaciones Telcel se clasifica, de acuerdo con la actividad o giro que desarrolla en:

- a) Comerciales: Son empresas intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en mayoristas, minoristas y comisionistas.
  
- b) Servicios: Como su denominación lo indica, son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 46 )

A continuación, se puntualizarán las funciones principales de los establecimientos y medios de comercialización de productos y servicios Telcel:

- a) Centro de Atención a Clientes (CAC). Es el establecimiento comercial propio de la empresa Telcel, cuyas funciones principales son:
  - Brindar información general de los Servicios ofrecidos por la Empresa.
  - Llevar a cabo todos los trámites inherentes a la contratación y cancelación de los servicios solicitados por el Cliente.
  - Brindar información para la adquisición y uso de los equipos celulares.
  - Atender aclaraciones y quejas respecto de los Servicios contratados por el Cliente.
  - Hacer efectiva la póliza de garantía otorgada por los fabricantes de Equipos Terminales que hayan sido adquiridos con y/o a través de la Empresa.
  - Recibir todo tipo de pagos relacionados con la prestación de los Servicios.

b) Centro de Atención a Distribuidores (CAD): Es el establecimiento intermediario entre la empresa Telcel y el Distribuidor Autorizado Telcel (CAD); cuyas funciones principales son:

- Almacenar y resguardar equipos celulares.
- Efectuar la facturación de productos y servicios, así como aplicar los pagos correspondientes.
- Generar y gestionar el pago de comisiones, notas de venta, notas de crédito, etcétera.
- Llevar a cabo la recepción de expedientes para trámites de ventas pospago.
- Brindar las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de los Distribuidores Autorizados.

c) Distribuidor Autorizado Telcel (DAT): Es aquella persona moral, que, por virtud de un contrato celebrado con Telcel, realiza a nombre y por cuenta de la Empresa:

- Comercializar los servicios y los equipos celulares por sí misma o a través de terceros.
- Brindar información de los servicios disponibles que ofrece la Empresa.
- Gestionar la apertura de nuevos Puntos de Venta Telcel.

d) Centro de Atención Telefónica (CAT): Es un medio de interacción entre el cliente y la empresa Telcel; a través del cual, se recibe la mayor cantidad de quejas, observaciones y sugerencias sobre el servicio proporcionado.

A fin de satisfacer las necesidades y demandas de los usuarios, cada uno de los 28 centros de atención telefónica en el país cuenta con conexiones y herramientas de telecomunicaciones de punta, las cuales, a través de los sistemas informáticos, permitirá a todos los agentes dar una respuesta ágil o, en su caso, canalizar adecuadamente al usuario para lograr una rápida respuesta o solución a los problemas que manifiesten.

Cada Centro de Atención Telefónica está formado por un grupo especializado en la verificación de la calidad y trato de llamadas, lo que permite de forma oportuna generar retroalimentación directa sobre el desenvolvimiento de los agentes, así como detectar de forma precisa las necesidades de capacitación para cada uno de ellos.

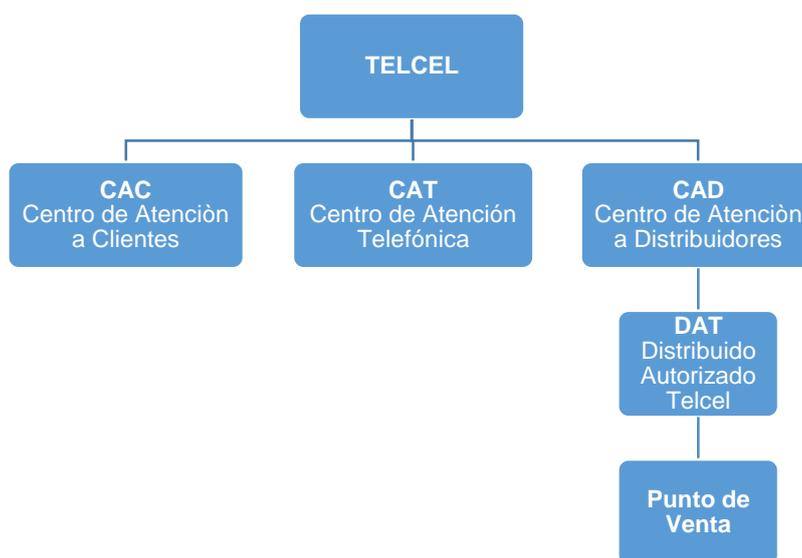


Gráfico (2), Medios de comercialización Telcel.

Los conceptos generales de los principales productos y servicios en el sector de telecomunicaciones y de la empresa Telcel, con el fin de la presente investigación son:

- e) Amigo de Telcel: Es el Sistema de Prepago de Telcel que funciona a través de la recarga de Saldo y el correspondiente débito de las cargas por servicio utilizado: Voz, datos, mensajes de texto SMS, descarga de contenidos, acceso a servicios de terceros, etc.
- f) Amigo Kit: Se refiere a la compra de un equipo terminal con Telcel que incluye una Tarjeta SIM activada con una línea del Sistema Amigo de Telcel.
- g) Mi Telcel: Es el Portal de Autogestión en Internet que Telcel pone a disposición de todos sus usuarios, con la finalidad de administrar los servicios contratados y/o consultar información relacionada a su línea, así como realizar pagos con cargo a una tarjeta de crédito o débito, consultar

y descargar facturas y estados de cuenta, contratar y cancelar servicios adicionales, entre otros.

- h) Pospago: Corresponde a la modalidad de contratación que permite al usuario acceder, por el pago del cargo fijo mensual a una amplia gama de Planes Tarifarios con un determinado número de eventos (Voz, SMS, datos o la combinación de éstos).
- i) Servicios de Telecomunicaciones: Son aquellos servicios que Radiomóvil Dipsa presta al usuario, indistintamente a través de Telcel, de manera directa al amparo de las concesiones otorgadas por el Gobierno Federal. Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), *Actualización al Código de Prácticas Comerciales 2016*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.telcel.com/content/dam/telcelcom/mundo-telcel/quienes-somos/corporativo/codigo-practicas/archivos/practicas-comerciales-telcel-v02.pdf>

## **1.6. Competencia por el mercado de Telecomunicaciones en México.**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que están prohibidos los monopolios, así como las prácticas monopólicas. En su artículo 28, segundo párrafo, señala que la ley castigará severamente y las autoridades perseguirán con eficacia todo mecanismo que pueda limitar la libre competencia y concurrencia.

Los elementos esenciales de la competencia son la independencia de las partes que interactúan en el mercado, la oportunidad de entrar y salir del mismo, la libertad de elegir entre distintos productos o servicios de distintos oferentes y demandantes, así como la existencia de información disponible para todos los participantes.

La competencia en los mercados permite que exista mayor oferta y diversidad de productos y servicios, a menores precios y con mayor calidad, en beneficio directo de los consumidores y las empresas. Además, ante la presión de los competidores, las empresas tienen mayores incentivos para ser más eficientes a través de la innovación y mejora de sus procesos productivos. En

consecuencia, la competencia fortalece la competitividad y productividad de México.

Por regla general, la transparencia en los mercados genera eficiencias para los agentes económicos y favorece a la competencia. En primer lugar, porque permite un mejor entendimiento del mercado y, de esta manera, facilita el ingreso o permanencia en éste. Además, fomenta la innovación tecnológica en aquellos mercados con altos costos de inversión, ya que permite la generación de predicciones que reducen la incertidumbre respecto de los movimientos futuros de la demanda y de las preferencias del consumidor.

La Ley Federal de Competencia Económica señala que el intercambio de información puede llegar a ser considerado una práctica monopólica absoluta cuando:

- a) Se realice entre agentes económicos competidores.
- b) Cuando tenga por objeto o efecto fijar precios, manipular la oferta o demanda de bienes o servicios y/o dividirse el mercado. COFEDE (2007), Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos, México, (p.6-7), Recuperado 03 septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/guia-0072015\\_intercambioinf.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/guia-0072015_intercambioinf.pdf#pdf)

Telcel se rige por un Código de Ética de la compañía América Móvil, y se indica lo siguiente:

“El impacto de nuestras actividades de negocio en el mercado está regulado por las leyes de cada uno de los países donde operamos. Tenemos la obligación de entender estas leyes, cumplirlas y evitar cualquier apariencia de conductas prohibidas, ya que la violación de las leyes en materia de competencia puede tener graves consecuencias.

Debemos siempre competir con base en el mérito de nuestros productos y servicios, así como nuestra capacidad para proporcionarlos de manera innovadora y eficiente; y no sobre la base de ninguna colusión con un competidor o alguna práctica que restrinja la competencia en un mercado relevante”. América Móvil (2018). *Código de Ética*, México, (p. 4-7)

Las instituciones que se encargan de regular y vigilar a los proveedores de telecomunicaciones son el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

La función de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), es la protección y defensa de los derechos de las y los consumidores, garantizando relaciones comerciales equitativas de consumo y acceso a mejores condiciones para adquirir productos y servicios dentro del marco normativo aplicable.

El Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) tiene la función de regular, promover y supervisar el uso, aprovechamiento y explotación de las telecomunicaciones, así como su competencia y desarrollo eficiente; así mismo se encarga de los lineamientos técnicos de la infraestructura y de los equipos en telecomunicaciones.

Mientras que la función de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) es elaborar políticas que garanticen la continuidad en la prestación de servicios de telecomunicaciones y promover su acceso en condiciones de competencia efectiva. Subprocuraduría de Telecomunicaciones (2018), *Lo que debo saber de los servicios de Telecomunicaciones*, PROFECO México, (p. 4)

El Instituto Federal de Telecomunicaciones cuenta con una herramienta digital que ayuda a los usuarios a comparar los planes de telefonía móvil, de televisión restringida, internet y telefonía fija.

Los concesionarios autorizados para ofertar el servicio de planes de telefonía móvil en sus dos modalidades, así como de telefonía fija, son los siguientes:

1. Pospago:

- Telcel.
- AT&T.
- Movistar.

2. Prepago:

- FreedomPop.
- Virgin.

- Soriana Mòbil.
- Maz Tiempo.
- Movistar.
- QBO.
- UNEFON.
- Weex.
- Aló.
- Telcel.
- AT&T.
- Flash Mobile.

### 3. Telefonía Fija:

- Axtel.
- Blue Telecomm.
- Clabecom.
- Cablemás.
- Wizz.
- IZZI.
- Cablevisión.
- Maxcom.
- Telecable.
- Telmex-Telnor.

Instituto Federal de Telecomunicaciones (2015), Comparador de Servicios de Telecomunicaciones, Recuperado 14 de octubre de 2019, Fuente URL: <http://comparador.ift.org.mx/>

AT&T y Telcel se disputan la mejor posición como proveedores de servicios móviles, según dos estudios que analizan estos factores. Para la empresa británica OpenSignal, Telcel es el ganador en varias categorías incluyendo descarga, navegación y experiencia en video. En cambio, Tutela –empresa canadiense de medición de redes- consideró en su reporte de marzo que AT&T y Telcel tienen un empate en desempeño general, con dos categorías ganadas cada uno, mientras que Movistar tuvo la mejor velocidad de descarga de 4G.

Sin embargo, la empresa estadounidense AT&T mantiene el liderazgo en disponibilidad en la red 4G con 81.9%, mientras que Telcel tiene una disponibilidad de 79.1%. En tanto, Movistar resultó con 73.4%, aunque está debajo de sus competidores su resultado significa un avance de seis puntos porcentuales con respecto al reporte de noviembre.

Por su parte, Tutela señaló sobre Telcel que “su cobertura en todo el país no tiene comparación contra AT&T y Movistar; en muchos lugares rurales, es el único operador que brinda servicio a los usuarios”.

El consumo en redes móviles de telecomunicaciones no para. Tan solo de 2017 a 2018, el crecimiento en suscripciones a internet móvil fue de 6.8% a 86.6 millones, con una adopción de 7 de cada 10 líneas, según datos de The Competitive Intelligence Unit. Expansión (2019), *Telcel y AT&T arrecian la competencia por la red más veloz*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://expansion.mx/empresas/2019/04/29/telcel-y-at-t-arrecian-la-competencia-por-la-red-mas-veloz>

La portabilidad es el derecho que tiene el cliente de cambiar de proveedor de servicios de telecomunicaciones, conservando al efecto su mismo número telefónico. Cláusula primera.- Definiciones del contrato Prestación de Servicios Telcel (2017).

En 10 años Telcel ha ganado 41.6 millones de usuarios de telefonía móvil gracias a la portabilidad numérica, según cifras del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). A su vez AT&T considerando las cifras de Iusacell y Nextel, empresas las cuales adquirió, ha recibido 10.5 millones de clientes y ha emitido hacia la competencia 17.8 millones. El Universal México (2018), *Telcel gana a competencia con portabilidad celular*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/telcel-gana-competencia-con-portabilidad-celular>

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **2. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL.**

En el presente capítulo se definirán los conceptos y generalidades del estudio de la administración de ventas, así como los criterios del proceso administrativo, su importancia, etapas y procedimientos aplicados en la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel.

#### **2.1. Estudio de la Administración.**

Primeramente para definir la administración, se analizan las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de lo más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

- Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.
- Joseph L. Massic. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración (7a ed.)*, México: Trillas, (p. 25-27)

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos y funciones que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa, porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración (7a ed.)*, México: Trillas, (p. 57)

### 1. Recursos Materiales.

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

### 2. Recursos Tecnológicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etcétera.
- b) Fórmulas, patentes, etcétera.
- c) Sistemas de información.
- d) Administración del conocimiento.

### 3. Capital Humano.

Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social, de peste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etcétera, mismas que lo diferencian de los demás recursos. De la administración de recursos humanos depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

#### 4. Recursos Financieros.

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 57-60)

## **2.2. Administración de Ventas.**

La administración de ventas se define como el planteamiento, organización, dirección y control del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.

La administración de ventas es parte de la función de mercadotecnia de una empresa. La función de ventas tiene la responsabilidad de implementar la orientación al cliente en dos formas, su contacto con el cliente y la retroalimentación a los sectores del mercado. El departamento de ventas también tiene la injerencia en el desarrollo del producto y servicio, el precio y las políticas relacionadas con la promoción y las relaciones con los distribuidores.

Las funciones de la administración de ventas varían según la magnitud de la empresa, el número de agentes de ventas, cantidad, calidad y precio de los

productos, extensión del mercado, métodos de distribución y de la ideología de los gerentes de ventas.

Las funciones básicas de una organización de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones y son parte fundamental para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel:

1. Funciones administrativas. Las funciones administrativas son las actividades como planear, controlar y coordinar la organización, valorar la actuación de los agentes, señalar las estrategias a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Las funciones administrativas de los ejecutivos de ventas son las siguientes: formulación de normas de venta, facturación de pedidos, análisis de la competencia, aprobación de asignaciones y presupuestos, control de costos, diseño de la organización de ventas, establecimientos de controles en la organización, valoración de actuaciones, planteamiento de comisiones por ventas, búsqueda de nuevos mercados, atención a los productos, coordinación de las actividades de los miembros del departamento de ventas con los de los otros de la empresa y la gerencia general, asignación de responsabilidades, subversión de los agentes de ventas, etcétera.

2. Funciones operativas. Las funciones operativas son las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados para poner en acción las disposiciones, planes y controles de la alta gerencia y comprenden las siguientes actividades: reclutar, seleccionar, estimular, supervisar y valorar a los agentes de ventas; planes y organizar rutas, resolver los problemas de la distribución física, controlar las operaciones de las sucursales, coordinar las ventas con la publicidad, interpretar las normas e instrucciones de ventas, organizar promociones comerciales, prácticas y controles de los productos y procedimientos, entre otros.

3. Funciones técnicas. Las funciones técnicas son las actividades auxiliares que proporcionan asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas. Dicho asesoramiento se proporciona por medio de la investigación del mercado y de los estudios de distribución.

Entre las funciones principales técnicas se identifican las siguientes: Investigación de mercados, publicidad y promoción de ventas, planeamientos de ventas, tráfico, entrenamiento y capacitación del personal de ventas, etcétera.

Así mismo, la organización de ventas por divisiones es un paso importante en el proyecto de una estructura de ventas, y esto se hace con el objeto de poder desarrollar el control, la coordinación, y el funcionamiento eficaz de sus actividades. Las divisiones básicas en una organización comercial son:

- Geográficas.
- Funcional.
- Por línea de productos.
- Por clientes.
- Y la combinación de las tres últimas divisiones.

Dentro de la obtención de beneficios de la administración de ventas en un Punto de Venta Telcel, el fin principal del agente de ventas es vender los productos y proporcionar los servicios con determinada ganancia. Los problemas de ventas, las decisiones y las acciones comerciales se consideran en función de su efecto sobre la meta total del negocio, que es la obtención de utilidades, y al mismo tiempo la satisfacción de los consumidores, agentes de ventas y/o promotores y demás personas que intervienen en el proceso mercantil.

El objetivo principal del gerente de ventas debe ser lograr que funcione con beneficios el departamento de ventas en la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel; de tal manera que comparte las siguientes responsabilidades:

- Desarrollo y manejo del producto.

- Estrategia de ventas.
- Costos y presupuestos.
- Estudio del mercado.
- Promoción de ventas y publicidad.
- Planteamiento de ventas.
- Personal de ventas.

Mercado, Salvador (2002), *Administración de Ventas*, México: Thomson, (p.17-22)

### 2.3. Proceso Administrativo.

A continuación se analizan y examinan diversos criterios y etapas que conforman parte del proceso administrativo, requeridas para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel:



Gráfico (3), Proceso Administrativo.

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 39)

## 2.4. Planeación.

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo y forma parte fundamental para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar; por lo cual se analizarán algunas definiciones, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto.

- Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
- Ernest Dale. Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de las técnicas y procedimientos definidos.
- José Antonio Fernández Arena. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.
- Leonard J. Kazmier. La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlo. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 63-64)

La tipología de planeación aplicable para la apertura de un nuevo Punto de Venta, es a corto plazo e inmediato, tal como se indica en la siguiente descripción:

- a) Corto plazo: Se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éste a su vez es:
  - Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.

La previsión y planeación de ventas para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel es de gran importancia ya que a través de ella, se realiza una estimación de las ventas que la empresa planea realizar, durante un periodo de tiempo futuro, en un mercado determinado y de acuerdo con el plan de mercadotecnia propuesto; a su vez desempeña un papel crucial en la planificación del personal de ventas.

Los tres principales principios de la planeación de ventas son los siguientes:

- a) Principio de la previsibilidad.
- b) Principio de la objetividad.
- c) Principio de la medición.

Mercado, Salvador (2002), *Administración de Ventas*, México: Thomson, (p.29-32)

El proceso inicial para la apertura del nuevo Punto de Venta Telcel, consiste en un proyecto por escrito con la propuesta comercial y el formato “Desarrollo y Planeación para Aperturas”, que incluye los costos correspondientes para la adecuación y adaptación. Dicho proyecto es solicitado y presentado por el Distribuidor Autorizado a la empresa Telcel para su autorización y aprobación; el cual debe incluir los siguientes aspectos:

- a) Fecha de proyecto.
- b) Región: Localidad o municipio en donde se establece el nuevo Punto de Venta de acuerdo a la región; por ejemplo, para el caso de la presente investigación la región 05 correspondiente al Estado de Michoacán de Ocampo, Jalisco, Colima y Nayarit.
- c) Ubicación: Se especifica la dirección para determinar la valoración y viabilidad del mismo; ya sea en:
  - Centros Comerciales: Pueden ser locales pequeños, medianos o grandes.
  - Edificios e Inmuebles: Locales en edificios donde se utiliza la planta baja o cualquiera de los pisos interiores; generalmente existen reglamentos específicos que regulan el inmueble, por lo que debe consultarse con la Dirección de Mercadotecnia Corporativa, para realizar las adaptaciones necesarias.
  - Zonas con Arquitectura Histórica: Centros históricos o locales que dan a una avenida principal, en donde se debe adaptar al espacio o restricciones del lugar, en estos casos, deberán ser revisados los

diseños con la Dirección de Mercadotecnia Corporativa para su autorización.

d) Dimensión: Incluye un croquis con las medidas específicas del establecimiento.

e) Acondicionamiento: Los recursos para la adaptación de la imagen externa e interna del Punto de Venta:

1. Fachada externa. Consiste de los siguientes elementos:

- Instalación de anuncios tipo bandera.
- Cortinas y puertas.
- Pintura del local.
- Marquesinas/Anuncio luminoso
- Número exterior.
- Guardapolvo.

Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 21-36)

2. Imagen interna y mobiliario. Los elementos del mobiliario, que son el soporte físico de la presentación de los productos y servicios:

- Vitrina horizontal.
- Vitrina torre.
- Vitrina conector.
- Vitrina horizontal isla.
- Módulo conector.
- Módulo caja.
- Módulo de almacenamiento.
- Módulo personalizado.
- Puerta.

Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 38-50)

f) Productos y servicios. Cantidad o porcentaje de equipos celulares y líneas que se pretenden alcanzar en ventas.

g) Promoción y publicidad: Material de apoyo en el Puntos de Venta:

- Porta celular.
- Sistema de audio.
- Folletero.
- Display.
- Pintarrones.
- Artículos promocionales.

Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 120-124)

h) Promotoría. El pago inicial asignado a la fuerza de ventas por al menos 3 meses.

Una vez que el proyecto es aprobado, se celebra un contrato por tiempo indefinido entre el Distribuidor Autorizado y la empresa Telcel. La inversión para la apertura de un nuevo Punto de Venta es con aportación del Distribuidor Autorizado; y, es aproximadamente desde \$50,000.00 (cincuenta mil pesos mexicanos), hasta \$100,000.00 (cien mil pesos mexicanos). En promedio los porcentajes y costos de los consisten de la siguiente manera:

- Acondicionamiento: 60%.
- Promoción y publicidad: 10%.
- Promotoría: 30%.

Todos los Puntos de Venta aplican para el “Programa de Desarrollo de Marca”, el cual consiste en un apoyo o reintegración económica que efectúa la empresa Telcel a un Distribuidor Autorizado, posterior a un año de actividades, mediante el pago de comisiones y bonos para incrementar las ventas de productos y servicios.

Para garantizar el cumplimiento del “Programa de Desarrollo de Marca”, se establece un tiempo determinado, un esquema específico de venta en base a un tabulador y bajo las siguientes condiciones:

- Se otorga únicamente para Distribuidores que se encuentren inscritos al Programa de Desarrollo de Marca para DATs.

- Imagen de Punto de Venta.
- Lineamientos publicitarios.
- Certificación de vendedores.
- Portafolio y exhibición de producto.
- Programa de monitoreo.

#### **2.4.1. Elementos de la Planeación.**

Analizando detenidamente estas definiciones se observa que todos los autores mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1. **Objetivo:** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados.
2. **Cursos alternos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. **Elección:** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
4. **Futuro:** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Por los anteriores elementos es posible definir a la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado de lo que habrá de realizarse en un futuro.

### **2.4.2. Importancia de la Planeación**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, por lo cual los fundamentos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa a establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
3. Reduce el mínimo de riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
4. Al establecer un modelo o esquema de trabajo suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
5. Proporciona los elementos para llevar a cabo un control.
6. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 64-66)

### **2.4.3. Lineamientos de la Planeación**

Los planes son resultantes de la planeación que cuentan con lineamientos específicos para su elaboración y para que su diseño sea efectivo:

1. Autorización: Sólo los planes oficialmente autorizados deben ser elaborados y ejecutados. La autorización debe existir para iniciar el estudio del plan, prepararlo, ejecutarlo y controlarlo.
2. Objetividad: Debe fundamentarse en datos y elementos científicos.

3. Actualización: La aplicación de los planes requiere de su adaptación constante a los cambios de la empresa.
4. De naturaleza confidencial: Existen ciertas situaciones en el contenido del plan que no deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa.
5. Sencillez: Cualquier plan debe ser fácilmente comprensible.
6. Adecuación: Debe adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.
7. Completo: Que abarque todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
8. Ventajoso: Que proporcione ventajas visibles a cada uno de los participantes en su realización.

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 106-107)

## **2.5. Organización.**

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", es decir los objetivos que se pretenden alcanzar para la apertura de un nuevo Punto de Venta durante la etapa de planeación, es necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograrlo lo que se desea; y esto sólo es posible a través de la organización mediante las diversas áreas de dirección, supervisión, compras, ventas, contabilidad, mercadotecnia y recursos humanos; con el fin de unificar y sistematizar la estructura de ventas.

De acuerdo a la tipología de la organización para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel es de tipo lineo funcional, ya que conserva de organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un jefe en cadena de mando; y de la funcional, la especialización de cada actividad en una

función; en la cual un gerente general debe seguir los canales de comunicación adecuados para cada una de las áreas de actividad.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisan algunas de las definiciones más reconocidas.

- Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- Eugenio Sisto Velasco. Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.
- Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 111-112)

### **2.5.1 Elementos de la Organización.**

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, tales como:

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.

2. **Sistematización.** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 113)

### **2.5.2. Importancia de la Organización.**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- a) Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etcétera), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

d) Evita ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 113)

La empresa a través de sus agentes de venta y/o promotores deben analizar todo lo que sea posible de su cliente. Cuanta más información posea, mayores serán sus probabilidades de éxito. Los objetivos formulados para la fuerza de ventas influyen en los tipos de estrategias y en las decisiones tácticas que hay que tomar en una operación eficaz de venta.

Los vendedores aportan una ayuda importante tanto para lanzar nuevos productos, sustituir otros, fijar nuevas líneas o surtidos, adelantos tecnológicos en el diseño de un producto y/o servicio, variaciones y tendencias, ya sea en precio u otros aspectos.

La fuerza de ventas se utiliza también para obtener información valiosa de la competencia: ¿Por qué se está dejando de vender un producto o servicio?, ¿Por qué bajan las ventas?, ¿Qué innovaciones ha realizado la competencia?, ¿Cuáles son las recomendaciones de los clientes a la empresa?, ¿Cuándo conviene cambiar los precios, los canales de distribución, la publicidad de acuerdo con los hábitos adquisitivos?

La fuerza de ventas cumple con las siguientes funciones:

- Encontrar clientes.
- Cultivar clientes.
- Comercializar los productos y servicios de la compañía.
- Presentar el producto.
- Contestar las objeciones.
- Cerrar ventas.
- Prestar servicios.
- Elaborar informes.

Con la investigación de la organización del trabajo, el empleo de tiempo, y los métodos de presentación estratégica comercial de los agentes de ventas y/o promotores se han elaborado métodos más eficientes para vender y elevar el nivel de productividad. En la actualidad son mejores los agentes de ventas y/o promotores que se sienten atraídos a prestar servicios en empresas como Telcel, debido a la compensación y los incentivos que se les ofrecen en forma de bonificaciones por un mayor volumen de ventas.

El fin principal del agente de ventas y/o promotores es prepararse sobre las técnicas de ventas para producir ventas, investigar las necesidades del cliente y proporciona los servicios con una ganancia; cumpliendo con las siguientes principales funciones:

1. Prospectar clientes.
2. Informar acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía.
3. Presentar y hacer demostraciones del producto y/o servicios.
4. Contestar las objeciones.
5. Dar solución a quejas o reclamaciones.
6. Cerrar la transacción.
7. Prestar servicios y colaborar con la fuerza de venta.
8. Realizar investigaciones de mercados.
9. Elaborar informes referentes a la venta.
10. Explicar y asesorar claramente los puntos de venta.

Mercado, Salvador (2002), *Administración de Ventas*, México: Thomson, (p. 120-122)

La empresa Telcel cuenta con diversos recursos y herramientas de capacitación enfocadas a la fuerza de ventas o Promotoría del Punto de Venta, con el fin de actualizar y reforzar conocimientos de la oferta comercial vigente, así como de los nuevos productos y servicios mediante Universidad Telcel, Aulas Virtuales y el Show Training Telcel, los cuales se detallan en el tercer capítulo.

### **2.5.3. Etapas, tipología y técnicas de la Organización.**

Las etapas de la organización son:

#### 1. División del trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo y conlleva una secuencia de las siguientes etapas:

- a) Jerarquización: Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- b) Departamentalización: A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud; que a su vez, pueden ser funcional, por productos, geográfica o por territorios, clientes, por proceso o equipo y secuencia.
- c) Descripción de funciones, actividades y obligaciones: Se definen con claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo y consiste en la recopilación clasificada de todos los factores.

#### 2. Coordinación.

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

- Técnicas de organización. Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, y las principales son las siguientes:

- a) Organigrama. Conocidos también como gráficas de organización son representaciones gráficas de la estructura formal, que muestran interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones, etcétera. A continuación, se anexa ejemplificación del organigrama en un Punto de Venta Telcel y de un Distribuidor Autorizado Telcel:



Gráfico (4), Organigrama Punto de Venta Telcel.

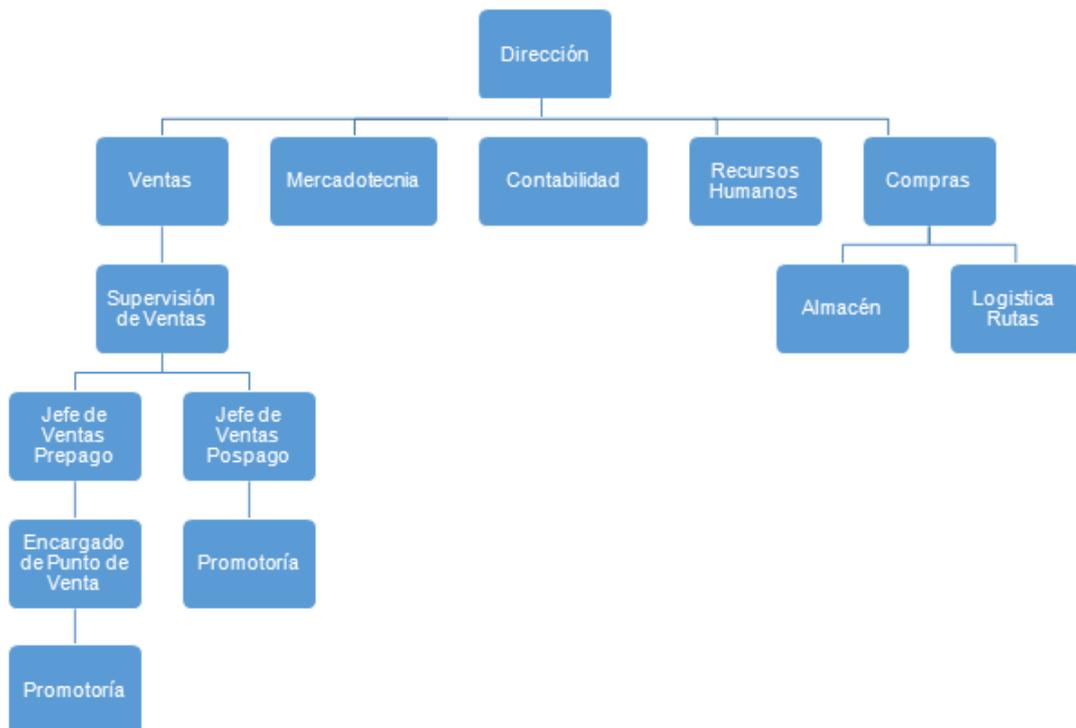


Gráfico (5), Organigrama DAT.

- b) Manuales. Son documentos detallados que contienen de forma ordenada y sistemáticas, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de procedimientos, de puesto, etcétera: y son de gran utilidad ya que uniforman actividades y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, son una fuente de información y son parte del mejoramiento de sistemas.

Por ejemplo, el Manual de imagen DATs contiene una guía para estandarizar y mantener los lineamientos de imagen de marca para promover la comercialización de productos y servicios de manera efectiva.

- c) Diagramas de flujo. Conocida también como gráfica de flujo, puede definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo.
- d) Diagrama de proceso. George Terry los define como la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento y permiten una mayor simplificación del trabajo, mejorar alguna operación y una mejor distribución de la planta. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 118-145)

## **2.6. Dirección.**

Esta es la etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, debido a que la dirección es la esencia misma de la administración, al dirigir es cuando se ejercen representativamente las funciones administrativas las cuales deben cumplirse y ejecutarse de acuerdo a los lineamientos, políticas y manuales establecidas por la empresa Telcel.

La dirección debe contar con principios, tales como, la armonía del objetivo o coordinación de intereses para el logro de los objetivos, la impersonalidad de mando, supervisión y aprovechamiento de posibles conflictos.

En seguimiento a la ejecución del “Programa de Desarrollo de Marca para Distribuidores Autorizados”, como anteriormente se presentó dentro del proceso de planeación, se detallarán los cinco pilares básicos para su cumplimiento:

a) Imagen de Punto de Venta.

El Punto de Venta Telcel del Distribuidor Autorizado que forme parte de este programa deberá cumplir con los lineamientos precisados en el “Manual de Imagen DATs” para imagen externa (fachadas) y áreas internas (públicas).

b) Lineamientos publicitarios

El material publicitario del Distribuidor Autorizado Telcel que forme parte de este programa deberá mantener los lineamientos de imagen de marca y apoyar en promover la comercialización de los productos Telcel de una manera efectiva, cabe mencionar que la publicidad exhibida debe tener oferta comercial vigente.

c) Certificación de vendedores.

Los vendedores del Distribuidor Autorizado Telcel que forme parte de este programa deberán estar certificados por el área de Capacitación Comercial Regional en los temas de Amigo Kit, Planes Tarifarios, Portabilidad, Portabilidad y cualquier otro que se considere necesario para la correcta comercialización de los productos y servicios. Dicha certificación deberá renovarse periódicamente a criterio regional.

d) Portafolio y exhibición del producto.

Los puntos de venta del Distribuidor Autorizado Telcel que forme parte de este programa deberán contar con exhibición adecuada de los equipos celulares que Telcel comercializa, así como los servicios asociados a los mismos tanto en prepago como en pospago.

e) Programa de Monitoreo.

Regionalmente se realizarán al menos 2 revisiones anuales a todos los Puntos de Venta de los Distribuidores Autorizados Telcel que formen parte de este programa. En función del resultado de estas revisiones se determinará si el Distribuidor permanece o no dentro del programa. Para garantizar la permanencia del Distribuidor Autorizado dentro del programa, éste deberá asegurarse que todos sus puntos de venta contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de la marca Telcel en todos sus aspectos.

Estimado Distribuidor:

**!Bono Adicional  
por Desarrollo de Marca!**

Siempre buscando ofrecerles los mejores apoyos para incrementar sus ventas de prepago, Telcel les brinda Bono Adicional por Desarrollo de Marca, de acuerdo a la siguiente tabla:

Rango de precio público (incluye IVA)		Bono de Imagen y Desarrollo de Marca
\$ ---	\$ 999.00	\$ 10.00
\$ 999.01	\$ 1,999.00	\$ 25.00
\$ 1,999.01	en adelante	\$ 50.00

Imagen ilustrativa (1), Circular 12 /18 Enero 2018 "Bono Desarrollo de Marca".

Enseguida se analizarán algunos de los conceptos más importantes de la dirección.

- Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.
- Leonard J. Kazmier. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

- Joel J. Lerner y H. A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfero de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 159)

### **2.6.1. Elementos de la Dirección.**

Si se observan las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Con los anteriores elementos es posible definir a la dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

### **2.6.2. Importancia de la Dirección.**

La dirección para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel es importante, porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
2. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

3. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

### 2.6.3. Etapas de la Dirección.

La secuencia de las etapas de la dirección se presenta indistintamente.



Gráfico (6), Etapas de la dirección.

1. Toma de decisiones. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y es necesario definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, aplicar decisiones, etcétera.
2. Integración. Comprende la función a través de la cual se elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos.

La integración a su vez comprende cuatro etapas, que se consideran fundamentales para el funcionamiento de un Punto de Venta Telcel,

responsabilidad del área de Recursos Humanos en el Distribuidor Autorizado Telcel:

- Reclutamiento: Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
  - Selección: Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
  - Introducción o inducción: Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento/promotor con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
  - Capacitación y desarrollo: Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.
3. Motivación. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados, suelen agruparse en dos tendencias:
- Teorías de contenido: Tratan de especificar lo que impulsa la conducta y la explicación con base en procesos internos; tales como las tres grandes corrientes:
    - a) Jerarquía de las necesidades, de Maslow: Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas (Fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia y estimación), y una de crecimiento (Realización personal).
    - b) Teorías de motivación e higiene, de Herzberg: Propone dos niveles de necesidades (factores de higiene o mantenimiento y motivadores).

- c) Motivación de grupo: Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores (espíritu de equipo, identificación con los objetivos de la empresa, practicar la administración con participación, establecimiento de relaciones humanas adecuadas, eliminación de prácticas no motivadoras).
- Teorías de aprendizaje o enfoque externo: Llamadas también del aprendizaje, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación. Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, y Luthans y Kreitner.

4. Comunicación. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, y puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, la cual se clasifica en formal e informal.

5. Supervisión. El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. En esta función concluyen todas las etapas de la dirección anteriormente mencionadas. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 160-177)

## **2.7. Control.**

La planeación y el control están relacionados a tal grado, que la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. Es una etapa primordial en la administración; para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, ya que se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o errores en la ejecución de los planes.

En consecuencia al proceso de planeación, la organización y dirección para el “Programa de Desarrollo de Marca”, es necesario entregar un expediente en tiempo y forma al área responsable en Telcel, que contiene un soporte con todas las evidencias de la ejecución y cumplimiento de las actividades y lineamientos para ser acreedores al pago de las comisiones y/o bonos, el cual se conforma principalmente:

- a) Solicitud del proyecto inicial.
- b) Documentos impresos con los comentarios de aprobación del proyecto sustentados mediante correos electrónicos de las áreas involucradas entre el canal interno de la empresa Telcel y el Distribuidor Autorizado Telcel.
- c) Los contratos laborales convenidos mediante el Distribuidor Autorizado Telcel y la fuerza de venta o Promotoría requerida para iniciar actividades de comercialización en el Punto de Venta.
- d) Fotografías impresas con la evidencia de la ejecución del recurso destinado para el desarrollo de marca, es decir, los diferentes medios de publicidad y promoción utilizados para promover la comercialización de productos y servicios, cumpliendo con los lineamientos requeridos en el Manual imagen DATs.
- e) Facturas de compra de los proveedores involucrados en la adaptación del Punto de Venta, como son el módulo y/o vitrinas, pintura, uniformes, promocionales y publicidad en general.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo el principal propósito, prever y corregir errores.

A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisarán algunas de las definiciones más aceptadas:

- Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Harold Koontz y Cyril O'Donell. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Robert B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

### **2.7.1. Elementos del Control.**

Del estudio de las anteriores definiciones, es posible obtener sus elementos coincidentes:

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, se puede definir al control como: La evaluación y medición de los planes, con el fin de detectar y prevenir errores, para establecer las medidas correctivas necesarias.

### **2.7.2. Importancia y principios del Control.**

El control en la administración y ejecución del Punto de Venta Telcel, es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar posibles errores, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
3. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
4. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
5. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios.

- De los estándares: Se refiere a que el control existe en función de la identificación de los estándares. Ningún control será válido si no se fundamenta en un estándar a seguir. Por tanto, es imprescindible establecer modelos, medidas específicas, que sirvan de patrón para evaluar lo establecido anteriormente.

- De la oportunidad: El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas.
- De las desviaciones: Todos los posibles errores que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, para que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas que éste reporte.

### **2.7.3. Proceso de Control.**

Para analizar algunas generalidades del proceso del control es conveniente considerar que la función del administrador no solamente se concreta a la formulación de planes, sino también a la implementarlos y revisarlos de manera constante; así como contar con un estándar definido, como una unidad de medida que sirva como modelo o guía con base en la cual se efectúa el control.

La secuencia de pasos necesarios para efectuar el control se presenta a continuación:

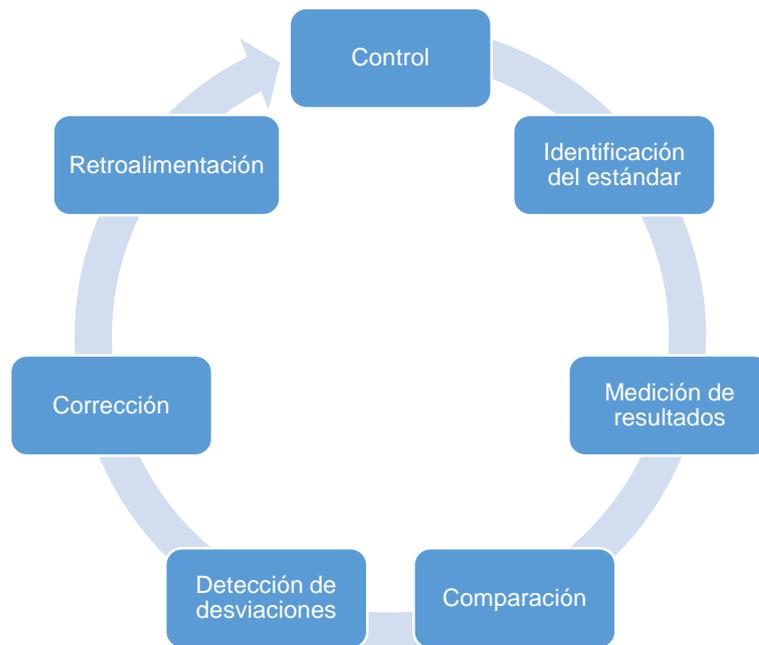


Gráfico (7), Proceso del control del maestro José García Martínez.

1. Identificación del estándar.

El administrador identifica el estándar establecido y le va a servir como unidad de medida para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación.

2. Medición de los resultados.

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares.

3. Comparación.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos.

4. Detección de desviaciones.

El resultado de la comparación da la detección de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar.

5. Corrección.

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones o posibles errores en relación con los estándares.

#### 6. Retroalimentación.

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo con el transcurso del tiempo.

### **2.7.4. Implantación, características y factores de un Sistema de Control.**

Es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
3. Evaluar la efectividad de los controles.

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivos, tales como las siguientes:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar.
- Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente y en el momento adecuado las desviaciones o posibles errores.
- Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación.

- Ubicación estratégica. Es necesario establecer e implantar controles en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Existen factores que comprende el control. Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

1. Cantidad.
2. Tiempo.
3. Costo.
4. Calidad.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 190-199)

## **2.8. Control por áreas funcionales.**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. Se aplica a cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones; se estudiarán las más usuales.

### **2.8.1. Control de Producción.**

La función del control en esta área, busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto y servicio. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, análisis estadísticos y gráficos. Comprende alguna de las siguientes funciones:

- a) Control de calidad. Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto o servicio. Para ello, la empresa Telcel cuenta con lineamientos de estandarización, encuestas de calidad en Centros de Atención Telefónica y quejas que son canalizadas al Distribuidor Autorizado Telcel para dar seguimiento y solución; así como la constancia de garantía del equipo celular adquirido por el cliente para que la pueda hacer efectiva en caso de ser necesario.
- b) Control de inventarios. Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen sistema de control de inventarios permite:
- Disponer de cantidades adecuadas de productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
  - Evitar pérdidas considerables en ventas.
  - Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
  - Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
  - Reducir los costos en: mantenimiento de inventarios, recursos en la producción, almacenaje, depreciación, etcétera.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes y este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

Para el control de inventarios se usan desde métodos muy sencillos como niveles de pedido y reposición, cárdex de entradas y salidas; hasta técnicas complejas como la investigación de operaciones, sistemas y métodos matemáticos.

c) Control de compras. Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el área solicitante.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de reorden.
- Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- Compras innecesarias, excesivas y caras.
- Retrasos en los programas y otras áreas

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 200-203)

El control de inventarios y almacén cumple con el objetivo de mantener abastecido con equipos celulares, tabletas y otros dispositivos el Punto de Venta para su venta y comercialización; motivo por el cual se explica dicho procedimiento:

1. El Distribuidor Autorizado cuenta con una línea de crédito para realizar un pedido de compra a un Centro de Atención a Distribuidores Telcel correspondiente a cada región. Se realiza mediante un sistema interno predeterminado el cual registra la cantidad del material requerido, específicamente la marca, modelo y color.

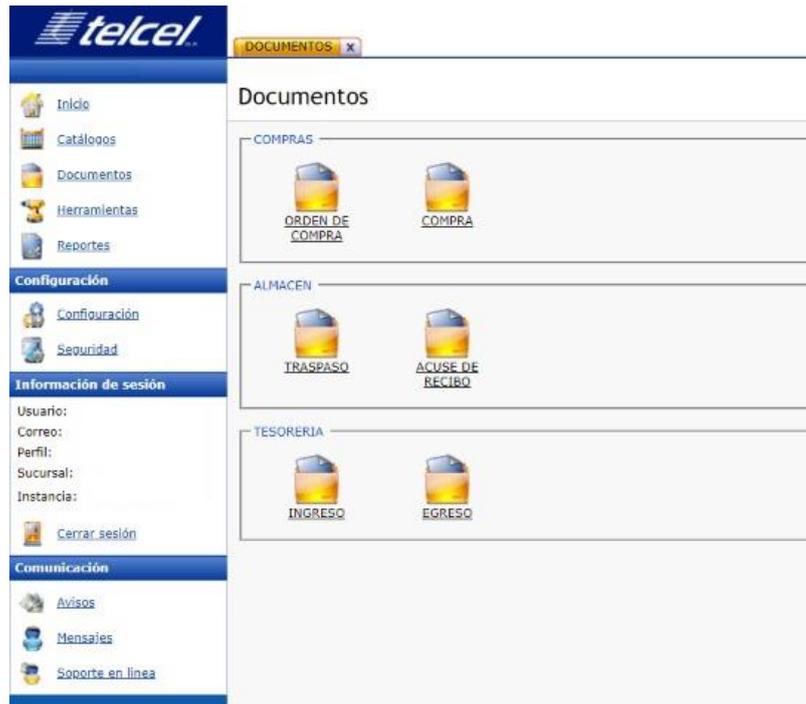


Imagen ilustrativa (2), Sistema Compras DATs.

La compra de los productos o equipos celulares se determina por múltiples factores, tales como, la existencia de productos en las diversas empresas de telefonía, el stock en el Centro de Atención a Distribuidores Telcel y del propio Distribuidor Autorizado, el precio unitario, la oferta y demanda en determinada marca o modelo, etcétera.

----- Forwarded message -----  
 De: **Comunicación Region 5 Telcel** <comunicacion5telcel@telcel.com>  
 Date: mié., 10 jul. 2019 a las 13:47  
 Subject: Nuevas Listas de Precios Amigo Kit - Circulares 02, 03 /19 - VERSION 7.3  
 To:

Estimado Distribuidor

**Nuevas Listas de Precios y Promociones**  
**V 7.3**  
 Vigentes a partir del 11 de Julio 2019  
 para Amigo Kit

"Se anexa resumen de cambios de precio, observar comentarios para validar vigencia de promociones por modelo"

Descripción Material SAP	VERSION 7.2		VERSION 7.3		CAMBIO
	PRECIO PUBLICO	PRECIO PUBLICO	PRECIO PUBLICO	PRECIO PUBLICO	
HUAWEI GRALUX 19 NEO		\$ 1,200			LANZAMIENTO
HUAWEI ETHALIO 19 PRIME 2019		\$ 8,800			LANZAMIENTO
PRO AIR 2019		\$ 17,350			LANZAMIENTO
SAMSUNG LTE SM-T810Z GALAXY TAB S2E		\$ 11,400			LANZAMIENTO
SAMSUNG SM-T810Z GALAXY TAB S		\$ 8,000			LANZAMIENTO
ALCATEL 8030D 1C	\$ 1,400	\$ 1,200			-8 100

2. Una vez registrado el pedido de compra en el sistema, el área correspondiente efectúa la facturación.
3. El Centro de Atención a Distribuidores Telcel realiza la entrega del pedido al personal autorizado del Distribuidor Autorizado.

En el sistema queda reflejado dicha compra con el día/hora del movimiento, generalidades del material requerido y la serie única de identificación de cada equipo celular llamado "IMEI".

4. Posteriormente a ello, el Distribuidor Autorizado Telcel asignará de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, el "traspaso" de la mercancía a cada Punto de Venta, para así mismo dar seguimiento y monitoreo de la entrega "acuse de recibo".

Como se expuso anteriormente cada equipo celular cuenta con un número de material e IMEI dado de alta en el sistema del Punto de Venta, para poder llevar el registro de la venta unitaria del mismo.

5. Finalmente se lleva la logística de entrega y recepción de mercancía al Punto de Venta Telcel, para poner en exhibición para su venta y comercialización.

### **2.8.2. Control de Finanzas.**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y el rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros, y comprende a su vez cuatro áreas:

a) Control presupuestal. Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo, son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control debe:

- Incluir las principales áreas: ventas, inventarios, compras, etcétera.
- Servir de guía para la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Por medio de datos concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

b) Control contable. El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más adecuadas. La contabilidad proporciona información a través de los estados financieros que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización. El control contable debe:

- Proporciona información veraz y oportuna.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.

c) Costos. Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis de cada uno de los elementos, para a través de esta información establecer el precio más adecuado del producto.

d) Auditoría. La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar su la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y se realiza en base a la revisión y examen detallado de los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros. \*1 Instituto mexicano de Contadores Públicos A.C. (1973), *Normas y procedimientos de Auditoría* (7ª. Ed.), México Litográfica Procar.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente. \*2 Op. Cit. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 204-206)

El área contable en el Distribuidor Autorizado Telcel tiene el objetivo de llevar un registro y control de las órdenes de compra y venta, reporte de ingresos y egresos, pago de proveedores y corte de caja realizados en el Punto de Venta.

De igual manera se da seguimiento al “Programa de Desarrollo de Marca”, para validar el pago mediante una nota de crédito que efectúa Telcel, respecto a las comisiones y bonos, que posteriormente podrá ser compensada a favor del Distribuidor Autorizado.

El área contable del Distribuidor Autorizado Telcel, como persona moral está obligada a cumplir con las contribuciones Estatales y Federales correspondientes, tal es el caso de pagos por concepto de Sueldos y Salarios al personal que labora en la empresa, y sujeto del Impuesto Estatal Sobre Erogaciones Por Remuneración al Trabajo Personal, Prestado Bajo La Dirección y Dependencia de un Patrón, comúnmente conocido como Impuesto Sobre Nómina; así como demás obligaciones fiscales con la Secretaria de Finanzas y Administración.

De igual manera, el tratamiento fiscal en México a nivel federal como es el caso del Impuesto sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA); comenzando por el ISR, que es la contribución principal federal, que tiene como objeto el hecho de tener ganancias. Este impuesto solo se paga cuando el

contribuyente obtiene una ganancia en el año fiscal de referencia. La tasa que se paga por la utilidad en el año, varía dependiendo de si es una persona moral o una persona física.

Siguiendo con estos tributos nacionales, el IVA es el segundo impuesto federal en importancia en México; el cual grava al consumo que se causa al momento de adquirir algún bien o servicio debiéndose pagar adicional al precio del bien o servicio adquirido; consecuentemente para la apertura de nuevos Puntos de Venta, este impuesto está sujeto por el concepto de Arrendamiento de bienes.

Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (2019), *Lo que todo contribuyente debe saber*, Recuperado 27 de octubre de 2019, Fuente URL: <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2015/06/ANEXO-NOTICIAS-FISCALES-208.pdf>

### **2.8.3. Control de Recursos Humanos.**

El control de recursos humanos cumple la función de evaluar la efectividad en la implementación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal; y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo a través de la auditoría de recursos humanos.

- a) Auditoría de recursos humanos. Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir las deficiencias.
- b) Evaluación del desempeño. Mide la efectividad de los miembros de la empresa, con base en estándares de actuación que evalúan los resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, quejas de empleados, informes de cumplimientos de objetivos y otros más.
- c) Evaluación de capacitación y desarrollo. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices como la productividad y desarrollo del personal. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 206-208)

#### **2.8.4. Control de Mercadotecnia.**

El control de mercadotecnia se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

El control de la mercadotecnia se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias; y proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- b) Desarrollo de planes a corto y mediano plazos.
- c) Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- d) Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia, tales como:
  - Planeación de producción.
  - Inventarios.
  - Compras.
  - Investigación y desarrollo.
  - Tráfico.
  - Finanzas: expansiones fusiones, etcétera.
  - Determinación de las necesidades de efectivo.

Los pronósticos de ventas son esenciales para el establecimiento del control de ventas, ya que permite fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas, de tal forma que sea posible adoptar medidas correctivas y adecuadas. Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 203-204)

La mercadotecnia cumple una función trascendental, ya que a través de ella se cumplen algunos propósitos institucionales; su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto:
  - Empaque.
  - Marca.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Ventas.
6. Comunicación.
  - Promoción de ventas.
  - Publicidad.
  - Relaciones públicas.

Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 54-55)

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **3. MERCADOTECNIA CORPORATIVA EN LA APERTURA DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA TELCEL.**

Actualmente Telcel a través de los Distribuidores Autorizados Telcel, cuenta con una gran variedad de Puntos de Venta que contribuyen a fortalecer la marca, por lo cual se cuenta con una guía que cumple con la finalidad de estandarizar la imagen visual externa e interna para brindar una comunicación homogénea, unificar y mantener los lineamientos de imagen de marca y apoyar en promover la comercialización de los productos de una manera efectiva, impulsando con ello, el incremento de las ventas a través de la Promotoría Telcel.

#### **3.1. Promotoría Punto de Venta Telcel.**

Es significativo que el cliente perciba eficiencia y calidad en el servicio, así como ofrecer una actitud amable. Por esta razón, como parte de las estrategias de venta es requisito supervisar en los Puntos de Venta, el cumplimiento de presentación y uniforme con el objetivo de estar identificado, así como facilitar la conexión con el cliente y por lo tanto el proceso de venta.

A continuación, se brindan las siguientes recomendaciones:

- a) Higiene oral y cuidado de la piel
- b) Evitar portar accesorios o maquillaje excesivos.
- c) Evitar perforaciones visibles.
- d) Cuidado y conservación del uniforme.

La imagen del agente de ventas y/o promotor también se relaciona con la conducta en el trabajo y la actitud de servicio, por lo que se recomienda:

- a) Cuidar la comunicación verbal, evitando el uso de palabras altisonantes y términos que resulten ofensivos para terceras personas.
- b) Cuidar la comunicación escrita, procurando la correcta redacción, ortografía y estilo.

- c) Cuidar el lenguaje corporal, manteniendo la postura adecuada y evitando gestos o movimientos inapropiados.
- d) Evitar tener o consumir alimentos o bebidas en el lugar de trabajo.
- e) Evitar fumar en las instalaciones.
- f) Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 6)

En el apartado de valores y principios del Código de Ética, se expone lo siguiente:

“Nuestros valores y principios de ética empresarial son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Los ponemos en práctica a diario como eje fundamental de nuestra cultura de excelencia, productividad y liderazgo. Estos pilares de nuestra cultura corporativa son:

- Honestidad.
- Desarrollo humano.
- Respeto.
- Creatividad empresarial.
- Productividad.
- Optimismo y actitud positiva.
- Legalidad.
- Austeridad.
- Responsabilidad social.
- Sustentabilidad”.

Conscientes del valor agregado que implica respetar y vivir los valores y principios de nuestra compañía, actuar conforme a los valores de la empresa es esencial para la continuidad de nuestras operaciones y como parte de una cultura de integridad”. América Móvil (2018). *Código de Ética*, México, (p. 4-7)

### **3.1.1. Programa de Capacitación Comercial Telcel.**

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

El entrenamiento es el proceso por el cual el factor humano, recibe una capacitación técnica y específica para perfeccionar las habilidades y la productividad de los miembros de la misma.

La capacitación en las ventas tiene por objeto facilitar al agente de ventas y/o promotor los suficientes conocimientos sobre el producto y servicio a comercializar. Debe basarse en hechos obtenidos por medio de un análisis del trabajo, entendiéndose por ello, los procedimientos que debe realizar, sus obligaciones y posibles dificultades que se presenten.

Hay un determinado número de requisitos básicos a los que debe responder todo plan de enseñanza y/o capacitación, que a continuación se examinan:

- 1) Un plan de enseñanza deberá implantarse solo en donde se requiera y responder siempre a las necesidades particulares para obtener resultados positivos.
- 2) La enseñanza y/o capacitación debe ser considerada como una función esencial y vital para el plan de ventas.
- 3) Después de un periodo inicial de enseñanza y/o capacitación deberá continuar de manera constante de acuerdo a los medios propios de la empresa, para que el plan tenga éxito deseado.

Los dos tipos de enseñanza en ventas aplicada en un nuevo Punto de Venta Telcel, son:

- a) Entrenamiento individual.

De acuerdo al procedimiento del entrenamiento individual el jefe de ventas o instructor se reunirá con el agente de ventas y/o promotor al que ha de instruir

con el tema de interés, estimulando al principiante a que las preguntas que crea oportunas, analizando los hechos corrientes y particulares, solución de problemas, etcétera. El agente de ventas y/o promotor deberá dedicar el tiempo necesario al estudio manual que la empresa pone a su disposición, así como de familiarizarse con los productos y servicios.

b) Enseñanza en grupo.

Por otra parte, el método de enseñanza colectiva se realiza cuando varias personas, tienen una experiencia determinada en común para la venta de productos y servicios propios de la empresa, como es el caso de las conferencias; y que además permite emplear con éxito aplicaciones web y medios/plataformas digitales. Mercado, Salvador (2002), *Administración de Ventas*, México: Thomson, (p. 187,198-204)

El Departamento de Capacitación Comercial de Telcel revisa de forma constante los programas de capacitación a fin de actualizarlos y mejorarlos de acuerdo a las necesidades del mercado. Así mismo, busca la mejora continua de los Puntos de Venta; por tal razón pone al alcance la certificación mediante la Universidad Telcel, Guías de Venta, Show Training y Aulas Virtuales con el objetivo de que los agentes de ventas y/o promotores puedan adquirir toda la información técnica para completar el proceso de venta.

El Programa de Capacitación Comercial Telcel se conforma por:

1. Universidad Telcel.

La Universidad Telcel es el programa de enseñanza y/o capacitación de la empresa Telcel, que consta de tres módulos durante el transcurso de tres semanas, sin ningún costo, para garantizar el cumplimiento del Programa Desarrollo de Marca, además proporcionar a los graduados todas las herramientas necesarias para dominar la oferta comercial de Telcel enfocada en los dos tipos de mercado ya anteriormente mencionados, prepago y pospago. El programa se conforma de la siguiente manera:

- a) Módulo I: Redes sociales como medio de difusión comercial (Facebook y Twitter), Portabilidad, Marcación, tecnología e infraestructura y Prepago.
- b) Módulo II: Roaming internacional, Requisitos de Contratación, Planes Tarifarios e Internet Telcel.
- c) Módulo III: Sistemas de Valor Agregado y Sistemas Operativos, Introducción al Mercado Corporativo, VOLTE e Internet de las Cosas.



Imagen ilustrativa (4), Comunicado Universidad Telcel.

## 2. Aulas Virtuales.

Las aulas virtuales es otro medio de capacitación comercial en Telcel, mediante el uso de la aplicación ADOBE CONNECT, sin ningún costo para los agentes de ventas y/o promotores, en la cual se proyectan presentaciones generales, material de entretenimiento y conferencias con la finalidad de dar a conocer las nuevas actualizaciones de la oferta

comercial vigente en Telcel, lanzamiento de nuevos modelos de las diversas marcas de celulares, promociones mensuales correspondientes a la temporada en curso, por ejemplo, “Día del Niño”, “Día de la Madre/Padre”, “Navidad”, por mencionar algunos y módulos de aprendizaje en temas de interés.

Las aulas virtuales como medio de capacitación en Telcel, son de gran utilidad ya que directamente desde el Punto de Venta, a través de un dispositivo móvil o computadora, los agentes de venta y/o promotores se mantienen actualizados de forma continua con el objetivo de brindar la mejor atención al cliente y contribuir al incremento de ventas.



The graphic features a central blue cloud with the text "aulas virtuales" in white and light blue. Below the cloud, the text "Capacitación Online" is written in a smaller font. Surrounding the cloud are several black icons of people in business attire, representing participants in the virtual classroom.

**Conoce y Fortalece :**  
**SICORE**  
**Bimestre de las Renovaciones**  
**Actualización Amigo Kit y sus Beneficios**  
**Visualizador de Precios**  
**Radio Telcel Occidente R5**

Las sesiones se llevarán a cabo éste **Miércoles 20 y Lunes 25 de Febrero** con el tema "Bimestre de Renovaciones" horarios de las sesiones 10:00am, 12:00pm y 5:00pm (hora del centro del país). Los temas se darán en diferentes días mismo horario.

Te sugerimos conectarte 10 minutos antes de la sesión para verificar el sistema y puedas iniciarla correctamente

[www.telcel.com](http://www.telcel.com) 

Imagen ilustrativa (5), Aulas Virtuales Telcel.

### 3. Show Training Telcel.

Es un evento nacional, organizado anualmente por la Dirección de Capacitación Comercial Telcel, dirigido a la fuerza de ventas y representantes de los Distribuidores Autorizados Telcel; con la finalidad de dar a conocer los avances y novedades tecnológicas de las diversas marcas de equipos celulares que colaboran con la empresa para la comercialización de sus productos y servicios.

Algunas de las principales marcas que participan en el evento son:

- Samsung.
- LG.
- Lanix.
- Alcatel.
- Polaroid.
- Huawei.



Imagen ilustrativa (6), Invitación Show Training Telcel 2019.

### 3.2. Medios de Publicidad y Promoción.

Las aplicaciones publicitarias y de comunicación ofrecen características muy distintas de efectividad, pertenencia, repetición, precio, etcétera.

Podemos considerar a la publicidad, como uno de los principales medios con los que la empresa hace llegar mensajes de persuasión a los consumidores que a ésta le interesan. La publicidad se lleva a cabo, con el principal fin de que aumenten las ventas o utilidades de la empresa, es decir, aumentarlas en mayor grado, siempre con relación directa al tipo de publicidad que nosotros lancemos al público consumidor.

La promoción está integrada por un variado número de elementos que ayudan a la venta de un producto, y que a continuación se citarán:

- a) Recursos visuales o audiovisuales, que un vendedor puede usar durante la entrevista con un usuario o cliente en perspectiva.
- b) Folletos, hojas empresas, volantes, listas de precios y otras publicaciones, que se emplean en el Punto de Venta, para ayudar junto con la presentación de la mercancía y el promotor, en la venta de productos y servicios.
- c) Concursos entre intermediarios o consumidores, para estimular la compra.
- d) Campañas de correo electrónico o centros de atención telefónica.
- e) Oferta de cupones y descuentos.
- f) Concentración de actividades de venta durante algún periodo específico.
- g) Regalos y obsequios de varios tipos.

Mercado, Salvador (2002), *Administración de Ventas*, México: Thomson, (p. 57-58)

Con base en las estrategias publicitarias se selecciona el medio más adecuado a los intereses de cada uno. Es importante señalar que ya sea un medio impreso, auditivo o audiovisual, toda publicidad que se elabore deberá contener o mencionar las características de la marca Telcel.

Todos los equipos Telcel deben incluir en su pantalla la imagen institucional Telcel, ya sea con texto, logotipo o imagen propia de la campaña institucional en donde aparezca el logotipo de Telcel.

Todos los anuncios deben enfocarse únicamente a promover los productos y o servicios de telecomunicaciones presentados por Telcel a través del Punto de

Venta. Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 111)

Telcel a partir del año 2019 implementó un nuevo sistema para fortalecer la oferta comercial en todos tus Puntos de Venta, la cual consiste en una plataforma Radio Telcel Occidente R5 VYBROO, en donde se puede crear un ambiente adecuado, impulsando la venta con el “mensaje” correcto y capacitando permanentemente al personal.

Radio Telcel Occidente es una herramienta al alcance del audio y el poder de la repetición manejando una comunicación unificada y/o segmentada a todas tus instalaciones a través del sistema ambiental de audio en todas tus tiendas.

El Proceso de Instalación es través de cualquier dispositivo móvil o computadora mediante una Web App Link, que una vez que se configura y carga se reproduce automáticamente. Comunicado 06/19 Radio Telcel Occidente R5 "VYBROO"

### **3.3. Lineamientos para la estandarización y autenticidad de la marca.**

Los lineamientos para la estandarización de la imagen visual de la marca en los Puntos de Venta Telcel, con el fin de asegurar su autenticidad, constituir una marca sólida en el mercado, incrementar las ventas y mejorar la participación; consisten principalmente en:

1. Correcta exhibición de terminales móviles y otros productos al alcance de la vista del cliente.
2. Detección y de las necesidades de mantenimiento de la imagen externa, interna y mobiliario del Punto de Venta.
3. Análisis de inventarios y existencias de equipo que cubran la demanda.
4. Benchmarking de los precios y productos Telcel.
5. Abasto balanceado de material publicitario en Punto de Venta.
6. Capacitación recurrente y oportuna de la fuerza de Ventas.
7. Cubrir los horarios convenidos para asegurar el objetivo de ventas.

### 3.3.1. El logotipo y globo institucional.

El logotipo es uno de los elementos más importantes en una institución, ya que es su representación inmediata, al igual que la de su personal. El logotipo de la empresa está formado por el símbolo y el texto del letragrama Telcel y es importante respetar las características del logotipo para no afectar su imagen.



Imagen ilustrativa (7), Logotipo Telcel.

Por otra parte el globo institucional forma parte de la identidad de marca de manera complementaria como un ícono distintivo que promueve la cobertura más grande en comunicaciones del país. Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 80)



Imagen ilustrativa (8), Globo institucional.

### 3.3.2. Imagen del Punto de Venta Telcel.

Con la finalidad de estandarizar la imagen de cada Punto de Venta, se deben cumplir con las siguientes consideraciones:

- Todos los elementos con el logotipo y leyenda de Telcel deberán cumplir con las especificaciones y lineamientos de tipografía, retícula y aplicaciones de color.



Imagen ilustrativa (9), Fachada Externa Distribuidor Autorizado, Manual de imagen DATs.

- Un aspecto general para transmitir al público el sentido de calidad de los productos y servicios es la homogeneidad del Punto de Venta, y uno de los elementos integrales de la imagen es el mobiliario, el cual, es el soporte físico de la presentación de los productos y servicios.



Imagen ilustrativa (10), Ejemplo de Punto de Venta Formato Mediano, Manual de imagen DATs.

## CONCLUSIONES

Al término de esta investigación se da por justificada la importancia de conceptualizar los elementos del proceso administrativo, así como todos los elementos, etapas y técnicas para la apertura de un nuevo Punto de Venta de la empresa Telcel. Así como además de conceptualizar, demostrar que un proceso administrativo llevado a cabo en cualquier empresa, en el caso particular de una de telecomunicaciones; al ser eficaz aunado a una serie de estrategias comerciales y mercadológicas dan como resultado el establecimiento y apertura de nuevos Puntos de Venta, ya que el consumidor se siente identificado por los productos y servicios.

Telcel con 30 años de experiencia es la empresa líder de telecomunicaciones y servicios de valor agregado en México, cuenta con la mayor cobertura nacional en más de 220 mil poblaciones, más de 110 mil kilómetros de ejes carreteros, cubriendo así más del 90% de las zonas habitadas en México, lo que representa más de 75 millones de usuarios.

Además de brindar las tarifas más competitivas del mercado, siempre basadas en las necesidades del consumidor, pone al alcance de los clientes la Red Telcel 4.5G, la mejor tecnología que mejora la experiencia del usuario en navegación y descarga de contenidos a una velocidad 10 veces más rápida que una red 4G.

Se brinda la mejor experiencia a los usuarios con la calidad de servicio y atención personalizada en los más de 390 Centros de Atención a Clientes y más de 43 mil puntos de venta a lo largo del país.

En el segundo capítulo se puede concluir, que la administración es suma de importancia para que haya coordinación eficaz y eficiente de los recursos de una empresa y se puedan lograr los objetivos, a través de la planeación, dirección y control; así mismo, la administración de ventas que contribuye al incremento de las ventas, a través de las diferentes funciones de la mercadotecnia y las responsabilidades del departamento de ventas, que entre las cuales, consiste en las estrategias de ventas, estudio del mercado, promoción de ventas y publicidad, planteamiento de ventas y la fuerza de ventas.

Por tal razón, para la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acciones a seguirse, mediante la previsibilidad, objetividad y medición, como es el caso de la solicitud de aprobación y autorización para la apertura, y de la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo, determinado por un tiempo y procedimientos definidos. Así mismo, la planeación determina que una vez aprobado el proyecto de apertura del nuevo Punto de Venta Telcel, se deberán cumplir con un esquema de venta que cumpla con ciertos procedimientos, como es la adaptación y acondicionamiento del mismo, lineamientos publicitarios y de imagen, certificación de la fuerza de ventas, entre otros.

La organización es solo posible a través de las áreas de dirección, supervisión, ventas, compras, contabilidad, mercadotecnia y recursos humanos, motivo por el cual, se concluye que para alcanzar los fines establecidos en la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, debe existir una estructuración y sistematización integral de las funciones, niveles y actividades, a través de los elementos materiales, técnicos y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia; es decir, parte indispensable del funcionamiento en este caso de un establecimiento de comercialización de productos y servicios, se deriva de técnicas de organización que son herramientas necesarias, tales como el mismo organigrama, manuales y diagramas de proceso.

En cuanto a la dirección, derivado del proceso de planeación y organización, consiste en dirigir las operaciones en la estructura organizacional de la empresa, mediante la influencia del administrador para alcanzar los niveles de productividad deseados; por lo cual, para su cumplimiento se ejecutan los lineamientos establecidos y la implementación de métodos de organización y sistema de control. El área de recursos humanos es esencial para formar agentes de ventas y/o promotores certificados para la correcta comercialización de los productos y servicios en el Punto de Venta Telcel.

Por último, dentro de la etapa de control en la apertura de un nuevo Punto de Venta Telcel, se lleva a cabo una evaluación y medición de los planes, con el fin de detectar y prever posibles errores para implementar medidas correctivas; y para ello existen diversos procesos de control, como es el de calidad, inventarios,

compras, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia, que se requieren para que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. El control de compras, relacionada fuertemente con el control de inventarios, cumple las funciones de evaluar la cantidad de productos o material para exhibición y venta, al igual de la requisición hasta la llegada de los mismos al Punto de Venta, con el objetivo de reducir costos, retrasos en los programas, ahorrar tiempo al evitar errores, evitar pérdidas y en general de regular las óptimas existencias. Al igual el control presupuestal para contribuir a las lograr las metas de la organización y del control contable para a través de la información financiera orientar a la dirección para tomar decisiones, controlar operaciones y determinar guías de acción.

En el capítulo tercero es posible concluir, que Telcel cuenta con una gran variedad de Puntos de Venta que contribuyen a fortalecer la marca, debido a que se brinda una comunicación homogénea y una estandarización de lineamientos para promover la comercialización de los productos y servicios de una manera efectiva, a través de la fuerza de ventas o promotoría, en la cual se pone énfasis con la capacitación y entrenamiento mediante programas de enseñanza de forma continua, como es el caso de la Universidad Telcel, Guías de Venta, Show Training y Aulas Virtuales, con el objetivo de que los promotores puedan adquirir toda la información técnica para completar el proceso de venta y garantizar que se brinde a los usuarios la mejor calidad en los servicios, logrando así el incremento de ventas.

Parte medular de mi colaboración con 5 años en diversos Distribuidores Autorizados de la región 05, en los cuales he adquirido experiencia profesional en el área de ventas y actualmente como jefe de ventas pospago, considero ha mejorado el proceso de planeación, ejecución y control en los diversos Puntos de Ventas; ello por el interés de los diversos beneficios que se otorgan para los usuarios interesados en obtener los servicios y productos de la empresa Telcel.

Adicionalmente he colaborado en coordinar las operaciones del área, diseñar planes de estrategia para los nuevos productos y servicios, coordinar las actividades del equipo de ventas, establecer metas y objetivos de venta, investigar e identificar oportunidades de mercado y detectar clientes

corporativos; por lo cual la empresa Telcel me ha brindado diversos medios y herramientas de capacitación para reafirmar que el administrador es indispensable para aplicar toda la información técnica para completar el proceso administrativo y comercial en la apertura de un nuevo Punto de Venta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Subprocuraduría de Telecomunicaciones (2018), *Lo que debo saber de los servicios de Telecomunicaciones*, PROFECO México, (p. 15)
- Münch Lourdes, García José (2008), *Fundamentos de administración* (7a ed.), México: Trillas, (p. 264)
- Mercado, Salvador (2002), *Administración de ventas*, México: Thomson, (p. 354)
- América Móvil (2018), *Código de Ética*, México, (p. 46)
- Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2013), *Manual de Imagen Distribuidores Autorizados*, México, (p. 126)

### FUENTES INTERNET

- América Móvil (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.americamovil.com/Spanish/acerca-de-nosotros/nuestra-empresa/default.aspx>
- Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!sobre-nosotros](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!sobre-nosotros)
- Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!historia](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!historia)
- Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!premios-y-reconocimientos](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!premios-y-reconocimientos)

- Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!fortalezas](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!fortalezas)
- Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.telcel.com/personas/telefonía/la-red-de-mayor-cobertura/cobertura-nacional>
- Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!fortalezas](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!fortalezas)
- Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. (2019), *Actualización al Código de Prácticas Comerciales 2016*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.telcel.com/content/dam/telcelcom/mundo-telcel/quienes-somos/corporativo/codigo-practicas/archivos/practicas-comerciales-telcel-v02.pdf>
- COFEDE (2007), *Guía para el Intercambio de Información entre Agentes Económicos*, México, (p.6-7), Recuperado 03 septiembre de 2019, Fuente URL: [https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/guia-0072015\\_intercambioinf.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/01/guia-0072015_intercambioinf.pdf#pdf)
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2015), *Comparador de Servicios de Telecomunicaciones*, Recuperado 14 de octubre de 2019, Fuente URL: <http://comparador.ift.org.mx/>
- Expansión (2019), *Telcel y AT&T arrecian la competencia por la red más veloz*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://expansion.mx/empresas/2019/04/29/telcel-y-at-t-arrecian-la-competencia-por-la-red-mas-veloz>
- El Universal México (2018), *Telcel gana a competencia con portabilidad celular*, Recuperado 02 de septiembre de 2019, Fuente URL: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/telcel-gana-competencia-con-portabilidad-celular>
- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (2019), *Lo que todo contribuyente debe saber*, Recuperado 27 de octubre de 2019, Fuente URL: <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2015/06/ANEXO-NOTICIAS-FISCALES-208.pdf>