



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO /
BENEFICIO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA**

Erick Eduardo Waldemar España Lara
Asesorado por la Ing. Clara Isabel Quezada Aguilar

Guatemala, mayo de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO /
BENEFICIO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

ERICK EDUARDO WALDEMAR ESPAÑA LARA

ASESORADO POR LA INGENIERA CLARA ISABEL QUEZADA AGUILAR

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

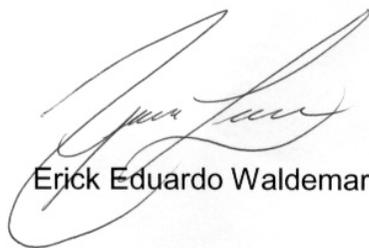
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO /
BENEFICIO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de noviembre de 2005.



Erick Eduardo Waldemar España Lara

Guatemala, 27 de Noviembre de 2008.

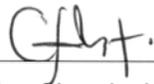
Ingeniero José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente me permito informar a usted que he asesorado el trabajo de graduación del Br. Erick Eduardo Waldemar España Lara, titulado **“Diseño de un Sistema para la Determinación del Costo/Beneficio en una Empresa de Venta Directa”**, dejo constancia de aprobación para proceder a la autorización del mismo.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente,



Inga. Clara Isabel Quezada Aguilar
Colegiada. 5778

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Eduardo Waldemar España Lara**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ingeniero Industrial

Luis Gerardo González Castañeda
Colegiado No. 7814

Ing. Luis Gerardo González Castañeda
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO DE UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Eduardo Waldemar España Lara**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2009.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA**, presentado por el estudiante universitario **Erick Eduardo Waldemar España Lara**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Reinos
DECANO



Guatemala, mayo de 2009.

ACTO QUE DEDICO A

Dios, que me brindaste la oportunidad de vivir, me diste una familia maravillosa y has llenado de bendiciones mi vida.

Mis padres: Carlos Eduardo España Cabrera (q.e.p.d.) y Gloria Estela Lara de España, por el amor, confianza y apoyo que siempre me brindaron. Por ser un gran ejemplo a seguir y estar siempre a mi lado.

Mi esposa: Carmen Marizol Pacheco Herrarte, por su amor, por darme los momentos mas felices de mi vida y por ser una gran madre para nuestros hijos.

Mis hijos: Javier Eduardo y Carmen Rocío, por la inmensa felicidad con la que han llenado nuestro hogar. Por regalarme su amor que me hace luchar día a día para salir adelante.

Mis hermanos: Evelyn y Renatto, por su amor y comprensión, por estar conmigo y apoyarme siempre.

Mis sobrinos: Gabriela y Eduardo, los amo mucho y más que sobrinos, son como mis hijos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Qué es la venta directa.	1
1.2. Como surge la venta directa	4
1.3. Estrategia de venta de las empresas de venta directa	9
1.3.1. Tipos de empresas de venta directa	11
1.4. Mercadeo en una empresa de venta directa	12
2. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA	15
2.1. Funcionamiento actual de la empresa de venta directa	15
2.1.1. Proceso de planificación de catálogos	16
2.1.2. Proceso para establecer las metas de ventas	18
2.1.3. Proceso de pronóstico de requerimientos	19
2.1.4. Proceso de análisis de rentabilidad	20
2.2. Hacia quién dirige el mercadeo en la empresa de venta directa	22
3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y REQUERIMIENTOS A IMPLANTAR	23
3.1. Objetivo del mercadeo para la empresa de venta directa	23
3.2. Cómo establecer las metas de ventas	24
3.2.1. Parámetros que afectan las metas de ventas	24
3.2.2. Cálculo de las metas de ventas con base a los parámetros establecidos	27
3.3. Desarrollo del catálogo	31

3.3.1. Estructura del catálogo	31
3.3.2. Definición del tema del catálogo	33
3.3.3. Establecimiento de los nuevos productos a lanzar en el catálogo	34
3.3.4. Establecimiento de ofertas y acciones especiales a colocar en el catálogo	35
3.4. Pronóstico de requerimientos	37
3.4.1. Definición del sistema de pronósticos a utilizar	37
3.4.2. Análisis de ventas históricas	38
3.4.3. Pronóstico de ventas para el catálogo para la campaña propuesta	41
3.5. Compra de requerimientos	43
4. DETERMINACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO	47
4.1. Calculo de Costo	47
4.1.1. Costo de los productos	47
4.1.2. Costo de mercadeo	51
4.1.3. Costos administrativos	52
4.2. Determinación del precio de venta	52
4.3. Punto de equilibrio	54
4.4. Evaluación de la rentabilidad	55
5. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y REQUERIMIENTOS	63
5.1. Establecimiento del sistema	63
5.1.1. Procedimiento para el establecimiento de metas de venta	63
5.1.2. Procedimiento para el desarrollo del catálogo	65
5.1.3. Procedimiento para el pronóstico y compra de requerimientos	69
5.1.4. Procedimiento para la evaluación de rentabilidad	70

5.2. Cronograma para la planificación de catálogos y requerimientos	72
6. SEGUIMIENTO	73
6.1. Post análisis de ventas	73
6.1.1. Evaluación de los resultados de ventas	73
6.1.2. Análisis del comportamiento de las ventas	76
6.1.2.1. Productos con mejores y peores resultados en ventas	78
6.1.3. Comparación de los resultados obtenidos vs. los proyectados	78
6.2. Post análisis de costos	80
6.2.1. Evaluación de la rentabilidad real obtenida	80
6.2.2. Comparación de los resultados obtenidos vs. los proyectados	81
6.3. Análisis de los resultados obtenidos	82
6.3.1. Evaluación de post-análisis de costos	82
6.3.2. Evaluación de post-análisis de ventas	83
6.4. Evaluación de las tendencias de mercado	84
6.5. Utilización de los resultados obtenidos para la mejora del sistema	84
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Ventas mensuales (12 meses)	74
2	Variación en la cantidad de pedidos reales versus proyectados	75
3	Variación en la venta real contra proyectada	75
4	Ventas por elemento del catálogo	76
5	Venta por categoría de producto	77
6	Venta real versus proyectada	79

TABLAS

I	Parámetros históricos de venta	26
II	Pronóstico de venta	29
III	Incremento del pronóstico de venta	30
IV	Análisis de ventas históricas	40
V	Análisis de compra de requerimientos	45
VI	Cálculo de costo bodega	49
VII	Evaluación de rentabilidad	58
VIII	Cronograma	72
IX	Comparación de resultados de venta	78

GLOSARIO

Venta directa	Comercialización de productos y servicios directamente al consumidor
Cosméticos	Producto hecho para el cuidado o embellecimiento del cuerpo humano.
Catálogo	Elenco de publicaciones y objetos clasificados y normalmente a la venta.
Campaña de venta	Período durante el cual tiene vigencia el catálogo.
Fuerza de venta	Cantidad de consultores o vendedores independientes afiliados a la empresa.
Actividad de la fuerza de venta	Cantidad de consultores o vendedores independientes que hacen una o mas compras durante una campaña.
Orden promedio	Valor promedio de las compras realizadas por los consultores o vendedores independientes durante una campaña.
Orden por activo	Cantidad de pedidos que hizo cada consultor o vendedor independiente durante la campaña.
Afiliados	Persona que se inscribe en la empresa para convertirse en consultor.

Desactivación	Cantidad de consultores que no hacen un pedido durante tres o más meses.
Elementos del catálogo	Partes en las que se divide el catálogo. Se dividen en primarios y secundarios. Los primarios normalmente van ligados al tema del catálogo. Los secundarios se planifican para darle mayor fuerza al catálogo.
Acciones especiales	Productos que se ofertan durante determinada campaña.
Productos complementarios	Productos de una misma línea o marca, que pueden usarse simultáneamente.
FCA o <i>Free Carrier</i>	Término regido por la Cámara de Comercio Internacional que significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.
Valor CIF	Valor de la mercadería que incluye costo, seguro y flete. Sobre este valor se calcula el valor de los derechos arancelarios.
Consultor	También llamado vendedor independiente o socio, es la persona que esta inscrita en la empresa de venta directa y que puede comprar los productos a un precio menor, para luego venderlos al consumidor final.

Punto de equilibrio	Herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentajes y/o unidades.
Rentabilidad	Capacidad de rentar o producir un beneficio suficiente.

RESUMEN

El diseño del sistema para la determinación del costo / beneficio en una empresa de venta directa, tiene como finalidad establecer un método para la planificación de metas, catálogos y requerimientos, para determinar si la planificación realizada es rentable para la empresa.

El proceso inicia con el establecimiento de las metas de venta, la cual dependerá de los distintos parámetros que la afectan, tales como la fuerza de venta, la actividad de la fuerza de venta, la orden promedio, la orden por activo y la desactivación, que dará como resultado el pronóstico de la venta para futuros meses.

El siguiente paso es la planificación de los catálogos, que inicia con el establecimiento de la estructura del mismo, determinando cuáles serán los elementos primarios y secundarios, y simultáneamente elegir el tema del catálogo. Esta planificación es de vital importancia para una empresa de venta directa, ya que el catálogo es la principal herramienta para la venta. Los productos que se oferten en el catálogo, tendrán que ser cuidadosamente seleccionados, para que sean coherentes con el tema del catálogo y guiar al consumidor final a través de las páginas del catálogo de la forma deseada y crear en él, el deseo de comprar los productos colocados en cada uno de los elementos primarios y secundarios del mismo. Tanto el tema del catálogo como las ofertas en el mismo, estarán ligados con festividades propias de cada mes, y en caso que no haya una en particular, habrá que idearla, para que el catálogo sea atractivo al consumidor final.

Otra parte esencial en la planificación es la selección de productos nuevos, los cuáles harán más atractivo el catálogo, además de que mantendrá actualizada a la empresa con las tendencias de la moda. El mercado de cosméticos esta fuertemente influido por las nuevas tendencias de la moda y el hecho de no estar actualizado, podría hacer fracasar a la empresa. Para esto se debe dar seguimiento a las empresas que marcan la moda en esta área, tales como: Lancome, Biotherm, Clarins, Gucci, Christian Dior, etc.

Con la planificación del catálogo, se procede con la planificación de requerimientos, que iniciará analizando cada uno de los elementos que componen el catálogo y las ofertas en el mismo. En pronóstico de requerimientos se hará basado en el análisis de factores históricos y basado en esto, se procederá con las proyecciones para el catálogo planificado, tanto para los productos en precio normal, como para los productos ofertados.

Luego se procede a proyectar los costos de mercadeo, basado en la campaña de afiliación planificada y también los gastos administrativos. Se calcula el costo que tendrán los productos puestos en bodega, y los precios de venta, los que se establecerán analizando el costo, precio de productos similares que tenga la competencia y el nivel de precio que se desea para el producto. Con todo esto podremos establecer si el catálogo planificado es rentable y si se puede proceder con dicha planificación. En caso que no sea rentable, se deberá llevar a cabo diferentes acciones para obtener la rentabilidad deseada. Para esto se pueden eliminar ofertas, reducir descuentos, incrementar precios o una mezcla de todo esto. También existe la posibilidad que la rentabilidad sea mayor a lo deseado, lo que indica que el catálogo requiere que se incremente la cantidad de productos en oferta, se incrementen los descuentos o se reduzca el precio en los productos nuevos. Solo el precio de los productos nuevos podrá ser afectado en esta etapa de la

planificación, ya que los precios de los demás productos ya fueron establecidos con anterioridad. Existe la posibilidad de que las fluctuaciones en las tasas de cambio provoquen que se de un incremento de precios generalizado, el cual tendrá como objetivo mantener la rentabilidad para los catálogos planificados.

Al terminar la campaña de venta, se deberá analizar los resultados de ventas y costos, para determinar si lo que se planificó meses atrás fue acertado. Esta evaluación es indispensable, ya que determinará cuáles fueron los errores cometidos en la planificación y esto servirá para corregir las proyecciones futuras. Hay muchas variables que pueden afectar la rentabilidad planificada, tales como: pronóstico de la venta, pronóstico de requerimientos, para productos en precio normal y para las ofertas, proyección en los costos, que se podría afectar por la proyección realizada de las tasas de cambio o variación en el costo de los fletes. Estas variaciones se podrán presentar en mayor medida para los productos nuevos o de lanzamiento, ya que por carecer de datos históricos, son más susceptibles de tener errores.

Con esta evaluación el sistema estará continuamente en evaluación, lo que permitirá la mejora continua del mismo, y nos dará a futuro que la planificación sea mas acertada o que agreguemos otras variables no consideradas inicialmente, debido a su incidencia en los resultados obtenidos.

OBJETIVOS

- GENERAL

Diseñar un sistema para la determinación del costo / beneficio en una empresa de venta directa, que muestre como se relaciona e inicia la planificación de catálogos y requerimientos, desde la creación del catálogo, planeación de requerimientos, hasta la evaluación de costos para determinar la rentabilidad del catálogo planificado.

- ESPECÍFICOS:

1. Diseñar el proceso para la planificación y desarrollo de catálogos para una empresa de venta directa.
2. Desarrollar el método para establecer objetivos de mercadeo y ventas para una empresa de venta directa.
3. Diseñar el proceso para el establecimiento de metas de ventas.
4. Desarrollar el método de pronóstico de requerimientos para el catálogo planificado.
5. Desarrollar el método de planificación y compra de los requerimientos para cada catálogo.
6. Diseñar un sistema para proyectar los costos y evaluar la rentabilidad del catálogo planificado.
7. Diseñar un sistema para evaluar los resultados de venta obtenidos correspondiente al mes anterior.
8. Diseñar un sistema para calcular la rentabilidad obtenida correspondiente al mes anterior.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en Guatemala se ha visto un crecimiento de las empresas que comercializan sus productos a través de catálogos. Este crecimiento se debe en gran parte a que a través de estas empresas, miles de guatemaltecos han encontrado una fuente de ingresos, que, debido a las pocas oportunidades de trabajo que hay en el país, así como al bajo nivel académico que poseen, difícilmente lograrían encontrar en otro tipo de negocio.

Sin embargo, la mayoría de empresas que comercializan sus productos en Venta Directa no son guatemaltecas. Algunas de ellas han instalado plantas de producción en Guatemala, pero siguen perteneciendo a empresas extranjeras.

En Guatemala hay empresas que a través de la venta directa podrían encontrar el canal para comercializar sus productos de una forma mas sencilla y barata que hacerlo de la forma tradicional, a través de intermediarios y/o campañas publicitarias, pero debido a la poca información o un método sencillo para iniciarse en este negocio, no lo han visualizado como una opción viable de venta.

Ante esto, se considera necesario el diseño de un sistema para la planificación de catálogos y requerimientos en una empresa de venta directa, que abarque desde la creación de catálogos, pronóstico de requerimientos hasta la evaluación de costos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

La venta directa constituye un canal de distribución dinámico, vibrante y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

1.1 Qué es la venta directa

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente. Los vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos.

La fuerza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. La venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternativas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa. Debe notarse que en todo el mundo, la gran mayoría de los vendedores independientes son mujeres y la mayoría trabajan en sus negocios de venta directa a tiempo parcial. Un muy pequeño porcentaje de vendedores directos es de empleados de las compañías proveedoras de los productos que ellos venden.

Los vendedores directos independientes son aquellos individuos que participan en representación de sí mismos o en representación de una compañía de venta directa, en la venta de productos y servicios, mediante contactos personales de venta, en algunas jurisdicciones se refieren a ellos comúnmente como contratistas independientes. Esencialmente, esto significa que dichos vendedores independientes no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino personas de negocios independientes que operan su negocio propio. Dichos vendedores directos independientes tienen una oportunidad de obtener ganancias de sus negocios y también aceptan la responsabilidad por los riesgos asociados con la operación de un negocio.

Los productos que venden los vendedores directos son tan diversos como la gente misma e incluyen: cosméticos y productos de cuidado del cutis; artículos de tocador y de lavandería; aspiradoras y enseres domésticos; especialidades para el hogar; productos de limpieza para el hogar; productos alimentarios y de nutrición; juguetes, libros y productos educacionales, así como ropa, joyería y accesorios de moda, por mencionar algunos.

Generalmente, dichos productos se venden en el contexto de las presentaciones de grupo (Plan de Reuniones) o de persona a persona (de uno a uno). En el método de Plan de Reuniones, los vendedores directos demuestran los productos a un grupo de asistentes, invitados por un(a) anfitrión(a) en cuyo hogar u otro lugar se lleva a cabo la demostración. En contraste, otros vendedores directos a menudo explican y demuestran los productos que ofrecen a consumidores en la comodidad del hogar del consumidor, cuando le sea conveniente a este último.

La venta directa proporciona importantes ventajas a los individuos que desean una oportunidad de obtener ingresos y desarrollar un negocio propio; los consumidores que disfrutan de una alternativa a los centros comerciales, los almacenes departamentales o similares, y; al mercado de productos de

consumo. Ofrece una alternativa al empleo tradicional para quienes desean una oportunidad de ganancias de ingreso flexibles para complementar el ingreso de su hogar, o cuyas responsabilidades o circunstancias no les permiten un empleo normal a tiempo parcial o completo. En muchos casos, las oportunidades de venta directa se desarrollan en una carrera satisfactoria para quienes logran éxito y deciden proseguir con su negocio de venta directa independiente a tiempo completo.

El costo de un individuo para comenzar un negocio independiente de venta directa es normalmente muy bajo. Usualmente, un paquete de ventas de precio modesto es lo único que se requiere para alguien que está comenzando, y se requiere muy poco o nada de inventario u otros compromisos en efectivo para comenzar. Esto implica un gran contraste a las franquicias y otras oportunidades de inversiones de negocios que pueden requerir gastos sustanciales y exponer al inversor a un gran riesgo de pérdida.

Los consumidores se benefician de la venta directa por la comodidad y el servicio que provee, incluso la demostración y explicación personal de productos, la entrega a domicilio y las generosas garantías de satisfacción. Asimismo, la venta directa provee un canal de distribución para las compañías con productos innovadores o singulares que no están fácilmente disponibles en las tradicionales tiendas minoristas, o a quienes no pueden gastar lo suficiente para competir con los enormes costos publicitarios y promocionales asociados con obtener espacio en los anaqueles minoristas. La venta directa mejora la infraestructura de distribución minorista de la economía y provee a los consumidores de una práctica fuente de productos de calidad.

1.2 Cómo surge la venta directa

Los primeros vendedores directos, vendedores ambulantes, comerciantes, comerciantes ambulantes y caravanas, son parte de una antigua tradición que se originó en una necesidad básica del hombre de intercambiar artículos y de comunicarse. Timbres, catálogos y órdenes de compra estaban a siglos de distancia de aquel vendedor directo que confiaba en sus instintos y sentido común para ganarse la vida a través de la venta.

Mientras que establecía lazos económicos con sus vecinos, viajaba intensamente, a pesar de las barreras geográficas. El desarrollo y utilización de las calles y/o rutas navieras para la actividad comercial, eran puntos fundamentales en la historia de la venta directa.

El hombre antiguo tenía la opción de competir con las barreras geográficas, como montañas y estribaciones, o de mejorar el entorno que dificultaba los movimientos comerciales. Al comienzo, durante la "prehistoria", el comercio seguía rutas naturalmente definidas. El tráfico entre pueblos vecinos de Europa del Este, por ejemplo, estaba obstaculizado por un mosaico de áreas densamente y escasamente pobladas, cubiertas por cerros, estribaciones y valles. Estos nichos ecológicos eran un impedimento para el intercambio comercial entre Europa del norte y del sur.

Los primeros comerciantes desarrollaron rutas fácilmente accesibles para facilitar el viaje por tierra. Los primeros vendedores transitaban con sus productos a lo largo de calles ásperamente construidas. Aún antes del advenimiento del tráfico con ruedas, el antiguo vendedor directo no dudaba en trocar cerámica, armas de piedra, herramientas, productos agrícolas y materia prima con gentes de otras tierras. El trueque, intercambio directo de artículos por artículos, era su medio principal de comercio.

Entre las antiguas civilizaciones, Egipto, Siria, Babilonia e India estaban realmente involucradas en el comercio. El marfil y el ébano eran intercambiados por cerámica y barcos de piedra. En Babilonia, se encontraron vasijas y abalorios de la India que se creía que provenían de tierras remotas.

En Grecia, el comercio en caravanas, que conectaba al mundo griego con Asia, prosperó. Todos los días se intercambiaban artículos, herramientas domésticas, utensilios de cocina de metal y ropa común. Los mercados en sus etapas fundamentales, eran lugares de reunión para clientes y vendedores directos. Frecuentemente, el vendedor directo utilizaba al mercado como uno de sus puntos de compra, antes de continuar su viaje de pueblo en pueblo.

Anatolia, actualmente Turquía, fue un área donde los vendedores directos, viajando a lomo de burro, vendían tela a la gente que encontraban en el camino. El precio de compra era generalmente más alto que en los centros comerciales debido a la longitud del recorrido y a los riesgos de la expedición.

El antiguo vendedor directo tomaba todas las oportunidades para comerciar sus mercancías cuando viajaba. Las ferias conectadas con fiestas religiosas lo acercaron a los ejércitos estacionados en los campos. Multitudes de vendedores conseguían todos los artículos que las tropas necesitaban.

Las actividades de los vendedores directos estaban ciertamente influenciadas por las culturas de donde provenían. Tan temprano como en el año 2000 AC, el Código de Hammurabi, un monumento de la ley de Babilonia, protegía el bienestar general y la integridad del vendedor directo babilónico quien, en ese entonces, era referido como el "vendedor ambulante". El Código establecía que el "vendedor ambulante juraría el juramento de Dios" si algún enemigo le causaba problemas en sus viajes.

También decía que el comerciante que vende las mercancías debe ser adecuadamente compensado. El comercio por tierra, aunque dificultoso por los caminos defectuosos, continuó creciendo luego del nacimiento de Cristo.

En el siglo V dC, Atenas estaba involucrada en una gran cantidad de venta directa. Muchos productores que vendían directo al consumidor sin la intervención de un intermediario, continuaron vendiendo sus artículos de esta manera, a pesar de la creciente población urbana que generaba una nueva clase de minoristas. El vendedor directo del siglo 5 vendía sus mercancías en todas partes en las calles o las exhibía para la venta en puestos y en tiendas. Otros viajaban de lugar a lugar, siguiendo a los ejércitos en marcha. Visitaban grandes festivales y ferias y vendían de pueblo en pueblo.

El siglo X marcó el comienzo de la expansión económica mundial. Mientras crecían las oportunidades comerciales, también crecían para el vendedor directo. Él era el comerciante nativo en Europa del Este, por ejemplo en la Edad Media, y jugó un rol importante provocando la perpetuidad del comercio durante la Revolución Comercial del siglo X al XIII. Presenció grandes progresos en la construcción de caminos en esa época. En Francia, el vendedor directo contribuyó con el crecimiento del comercio, trayendo "novedades" de las grandes ciudades a los pueblos pequeños, Muchas de las ciudades francesas más prósperas eran bendecidas con la oportunidad de comprarle al vendedor directo cinturones de lana y de seda, bonetes, anillos de bronce, dedales y tablillas para escribir.

El comerciante viajero era citado en la mitología como un notable vendedor directo. Ulises, el mítico héroe, una vez se hizo pasar por un comerciante. El pequeño relato, repetido por muchos autores antiguos de muchas maneras diferentes, hace referencia a Ulises como un comerciante viajero. Precede al vendedor ambulante americano en casi 3.000 años. En un palacio, Ulises ofreció a la venta ornamentos que había colocado en su

brazo. Las hijas del rey estaban "absortas con los contenidos del morral del comerciante".

En el siglo XVII, "El Cuento de Invierno" de William Shakespeare, fue inspirado por una niña vendiendo flores. Esta florista hacía recordar al vendedor directo de la Edad Media, que caminaba incansablemente a través de las calles del pueblo, exhibiendo su mercancía.

En la primitiva América, por ejemplo, el conocido Vendedor Yanqui caminaba hacia sus clientes mientras que aquellos de mayor estatura andaban a caballo. Los vendedores prósperos utilizaban carros o carruajes. Mientras que los inmigrantes comenzaban a filtrarse en los primeros territorios americanos en los siglos XVIII y XIX, muchos de ellos se convirtieron en vendedores directos. Al igual que sus predecesores, estos vendedores directos comenzaron sus caminatas a lo largo de caminos marcados por la naturaleza. Las calles mejoraron lentamente en las fronteras de la primitiva América. Los primeros caminos indios evolucionaron en calles principales y eventualmente en autopistas. Mientras las carreteras se expandían, se reafirmaba la influencia del Vendedor Yanqui.

Las nociones del Yanqui consistían en artículos como alfileres, agujas, ganchos, tijeras, artículos pequeños de ferretería y perfumes. El Vendedor Yanqui llevaba sus artículos en baúles alargados de lata colgados de sus espaldas sostenidos por un arnés o una correa de cuero. A veces usaba grandes carros. Viajaba principalmente por tierra hasta que ríos y lagos se conectaban por canales. Después, la venta directa en la primitiva América se extendió hasta las fronteras del oeste y del territorio canadiense en el norte. Los Vendedores Yanquis, al igual que los fenicios, preferían comerciar por rutas navieras.

Casi todas las culturas comparten una herencia de venta directa. El vendedor directo del África tropical, caminaba las calles de ciudades y pueblos gritando su mercancía. Algunos iban en bicicleta de pueblo en pueblo.

"Repartidores" de Francia vendían flores directamente a sus clientes y usaban órdenes de venta tan temprano como en el siglo XIV. El vendedor directo chino vendía, compraba, trocaba, arreglaba, entretenía y ofrecía servicios para satisfacer todos los deseos del hombre, de casi todas las maneras concebibles.

Los gitanos europeos, luego de emigrar a América, practicaban su comercio nativo de venta directa en su nueva tierra. Trajeron la tradición de venta directa de Inglaterra, Escocia, Irlanda, Alemania y Hungría a la América colonial y se dedicaron a hacer pequeños arreglos, a vender y a comerciar caballos.

La tradición de vender continuó prosperando hasta el final del siglo 19 y hasta los años 1900. El advenimiento de las fiestas en los hogares en los años 50, agregó una nueva dimensión a la venta directa ya que los clientes se reunían en casas de familia para ver demostraciones de productos y socializar con amigos. La venta directa ofrecía oportunidades para muchos que anteriormente se habían encontrado con barreras debido a la edad, educación o sexo. El crecimiento de la industria permitió que muchos se convirtieran en personas exitosas, allí donde nunca antes había existido la oportunidad.

En la actualidad, el principio de la venta directa se mantiene, con la idea de eliminar a los comerciantes intermediarios existentes entre fabricante y consumidor, pero principalmente como una idea comercializar los productos de forma masiva, a través de personas independientes, las cuales pueden ofrecer directamente los productos a los consumidores finales, en sus hogares, trabajos o en reuniones / eventos, donde se muestra los productos

a un grupo de personas. De esta forma, cualquier persona pueda desarrollar su propio negocio, lo cual, se convirtió en el principal motivador para que las personas se inicien dentro del negocio de venta directa. Estas personas pueden obtener rendimientos económicos, acorde a su esfuerzo y dedicación, así como asistir a eventos y obtener otro tipo de reconocimientos.

Este tipo de comercialización ofrece a las empresas la posibilidad de acceder a mercados masivos, sin tener que hacer muchas inversiones en publicidad y mercadeo, o incluso en crear establecimientos para llegar a consumidores a los que actualmente no pueden acceder. Con la venta directa se puede llegar a prácticamente todos los mercados a través de las personas que ingresan al negocio (consultores), las cuales no solo llegan directamente al hogar del consumidor, sino que también hacen la labor de mercadeo al promocionar los productos.

Internet se ha convertido en un elemento de venta importante, esencialmente otorgando a cada vendedor directo una base de clientes en todo el mundo. Los vendedores directos se han fortalecido por el uso de Internet y encuentran que la venta directa es una manera gratificante de mejorar su calidad de vida, de alcanzar objetivos específicos de ganancias, de facilitar el contacto social y de vender los productos que aman.

1.3 La estrategia de venta de las empresas de venta directa

Las empresas de venta directa siguen creciendo en volumen y facturación alrededor del mundo, también este fenómeno ocurre en Latinoamérica, pese al colapso que alternativamente viven algunas economías de la región. En estos lugares es donde parece fortalecerse más y más en momentos difíciles, de crisis y depresiones. Tal vez sea porque el corazón de este sistema de comercialización está relacionado con las

emociones, mas allá de las remuneraciones que puedan obtener a partir de sus ventas.

A diferencia de otras fuerzas de ventas profesionales, las vendedoras de las empresas de Venta Directa (son en gran mayoría mujeres) se mueven a partir de motivación, validación y obviamente tras la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aportan a sus muchas veces vapuleadas economías familiares.

A partir que la mujer en las últimas décadas está más dedicada a tareas fuera de su hogar, ya sea en búsqueda de su desarrollo profesional e independencia económica o directamente por la necesidad de aportar otro ingreso de dinero a su casa, la venta directa se presenta como una solución ideal de consumo ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente facilitando la tarea de elección y compra de artículos de necesidad, muchas veces relacionados con los cosméticos, lencería, bijouterie, suplementos dietarios o elementos para el hogar como ollas, envases, electrodomésticos, computadoras, celulares, colchones etc.

Desarrollar un Sistema de venta directa no es una tarea fácil, pero tampoco imposible, hay cientos de variables a tener en cuenta para implementarlo con éxito y cada una de estas variables deben estar comprometidas estratégicamente con las demás para que se pueda lograr un resultado sinérgico y a la vez satisfactorio (con rentabilidad en el corto plazo). Más allá del esfuerzo y la inversión del comienzo, si se lleva adelante con el conocimiento y la planificación necesaria la Venta Directa premiará con creces la decisión.

1.3.1 Tipos de empresas de venta directa

- Reuniones sociales (Party Plan), como Mary Kay y Tupperware. Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el ama de casa reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.
- Cara a cara, como Avon que trabaja con un catálogo de ventas y vende persona a persona.
- De puerta en puerta, visitando oficinas, organismos del estado y ofreciendo las mercaderías. Este es un sistema muy usado en Brasil por las llamadas "sacoleiras"
- Multinivel como Amway donde lo importante es no sólo vender sino también formar una red de distribuidores, que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de distribuidores que el vendedor tiene a cargo.
- Llame Ya, a través de anuncios de televisión, radio u otros medios (por ejemplo Internet) y centros de llamadas telefónicas, que reciben las llamadas y cierran la venta.
- Publicidades con cupón de respuesta integradas a campañas de mercadeo directo, mercadeo a través de e-mail, etc.
- Ventas directas de fábrica al consumidor a través de telemercadeo o campañas de mercadeo directo integrado.
- Exposiciones, el sistema con el que se han vendido por años los tiempos compartidos, entre muchos otros productos.

Existen también otras formas de comercialización que se pueden agregar a la lista anteriormente mencionada, dentro de lo que se considera venta directa. Lo importante de destacar es que cada uno de éstos sistemas mantienen sus particularidades relacionadas directamente al tipo de producto (o incluso servicio) que comercializan y es éste uno de los

temas más importantes a tener en cuenta en el momento de optar por este tipo de comercialización, si lo que se está buscando es darle un vuelco de 180 grados al departamento comercial y se opta por una reestructura radical del mismo.

Es importante que la decisión de implementar una nueva Estrategia de Comercialización como ésta, sea definida enteramente de cero y no una especie de "mutante" mezcla entre lo que se hacía antes y lo que se hará. Sería un volver a empezar con nuevas políticas y nuevas responsabilidades por parte de nuestra gente.

1.4 Mercadeo en una empresa de venta directa

Algunos puntos esenciales que a estudiar y tener en cuenta para desarrollar un plan de mercadeo, si se considera que la Venta Directa puede darle a la empresa el impulso que se está buscando y salir de los problemas diarios que en el departamento comercial aparecen por vendedores desmotivados, problemáticos, poco comprometidos y con magros resultados.

- Contar con un producto o servicio que acepte este tipo de comercialización.
- Cumplir con las "máximas" de la venta directa. Un precio uniforme, que el mismo producto o servicio no se consiga en otro lugar que no sea el canal directo (que no sea éste sistema de comercialización). Si se consigue que únicamente aparezca ligado a la marca y al sistema de comercialización, atención personalizada, excelente calidad en los productos, excelente servicio de posventa, variedad en la oferta, stock suficiente, etc.
- Definir un idioma claro y diferenciado. A la fuerza de venta se le puede llamar: representantes, consultoras, distribuidoras, asesoras. También se debe contar con nombres diferenciados para las campañas, las reuniones,

las compensaciones, los premios, los sistemas de incentivos, los programas de capacitación, etc.

- Cientos de horas de capacitación en ventas y motivación. Capacitación que le permita a la fuerza de ventas no solamente contar con las herramientas para vender mas sino también crecer como individuos y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta cara a cara con el cliente, con éxito.
- Tener claro que la fuerza de ventas no estará con nosotros solamente por dinero, es de vital importancia para conseguir resultados consistentes validar a los vendedores, seguirlos, apoyarlos, reunirlos periódicamente, capacitarlos en los productos, objeciones, etc. La motivación y fundamentalmente la validación serán las armas con las que integradas al plan se debe alimentar a la estructura comercial para hacerla más agresiva y competitiva, obteniendo así los mejores resultados.
- Desarrollar una estructura de apoyo, con acciones de Marketing creativas, eventos, telemarketing, logística de entrega de los productos comercializados, publicidad en los medios (recalcando que es venta directa), líneas de teléfono gratuitas de atención al cliente final, líneas de teléfono gratuitas de atención a vendedores, presencia de la empresa ante problemas personales, motivación, motivación y más motivación.
- Contar con un sistema de incentivos y premios diferenciado y motivador que surja en parte de los aumentos de promedios de ventas de los equipos.
- Definir el tipo de venta directa, cara a cara, reuniones sociales, multinivel, con catálogo, telefónica, en puntos de venta, directo de fábrica, etc.

2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

2.1. Funcionamiento actual de la empresa de venta directa:

La empresa a evaluar, se dedica a la venta de productos cosméticos a través de la venta directa. Los productos cosméticos que comercializa son: productos para el cuidado del cutis y cuidado de la piel, fragancias para hombre y mujer, maquillaje (labiales, esmaltes, máscaras, bases de maquillaje, polvos compactos, etc.) y accesorios.

Esta empresa no fabrica sus productos, ya que tiene la franquicia para comercializar una línea de productos europeos, los cuales se producen en distintos países de Europa, principalmente de la comunidad económica Europea, debido a las preferencias arancelarias que tienen los productos fabricados en esos país. Esto, de momento, no tiene ningún beneficio para Centroamérica, pero de firmarse un tratado de libre comercio con estos países Europeos, significaría una reducción significativa o eliminación de aranceles.

Esta empresa tiene más de 20 años de estar en el mercado comercializando esta marca y la ha logrado posicionar como una de las más reconocidas en el mercado nacional y sus ventas han experimentado grandes crecimientos, pero también caídas muy grandes.

La empresa actualmente tiene un sistema funcional desde el punto de vista operativo, ya que el proceso de planificación de catálogos, así como de calculo y compra de requerimientos están bastante definidos, pero de la misma forma los procedimientos actuales no son funcionales cuando se experimenta crecimientos grandes en ventas, ya que se genera grandes problemas de abastecimiento de productos y reducciones considerables en la rentabilidad.

Este problema se agrava aún mas, debido a que los tiempos de tránsito son grandes y en caso que se desee cubrir alguna emergencia con embarques aéreos, los costos son excesivamente altos, especialmente en productos como fragancias, que por su contenido de alcohol, requieren de un empaque especial para poderlos enviar vía aérea, mas el pago de tarifas mas caras en el flete aéreo debido al tipo de producto. Esto conlleva que cualquier error en la planificación, genere un gran incremento de costos y que la operación no genere los beneficios esperados.

Adicionalmente, el hecho de no tener los productos para cubrir la demanda, genera frustración en la fuerza de ventas, por no poder cubrir los requerimientos de sus clientes, y esto a la vez ocasiona descontento y finalmente desactivación de consultoras, lo que genera una reducción de la fuerza de ventas.

Por otro lado, si los productos venden en menor cantidad de lo que fue planificado, se tendrá excedentes de inventario, lo que a su vez significa que se realizó una inversión que no generó los niveles de venta esperados, por ende la rentabilidad de la empresa también se verá afectada, no solo por dicha inversión, sino por el costo de almacenar estos productos en excedente. Adicionalmente, debido en la transacción de la compra intervienen tres monedas (euros, dólares y quetzales), las fluctuaciones cambiarias de estas monedas podrían afectar directamente la rentabilidad de la empresa.

2.1.1. Proceso de planificación de catálogos

El proceso actual de planificación de catálogos inicia con la elaboración de un modelo en el cual se planifica la ubicación de los productos dentro del catálogo y las ofertas que el mismo tendrá. Este modelo muestra de forma gráfica cada una de las páginas del catálogo y los productos que aparecerán en cada una de ellas.

Los productos que estarán en oferta se marcan de color diferente a los demás y se les coloca el porcentaje de descuento que se les dará o el tipo de oferta que tendrán en el catálogo. Dependiendo del tipo de oferta, el color que se utiliza para marcar los productos es diferente. Otros tipos de oferta diferente a los descuentos directos que se muestran en esta planificación son: compra un producto y lleva otro con descuento,

En este modelo, los productos se agrupan por su categoría dentro del catálogo, la cual puede ser: cuidado del cutis, cuidado del cuerpo, fragancias, maquillaje, productos de tocador y accesorios.

Cuando se planifica las ofertas se hace de forma que haya ofertas en cada una de estas categorías, esto con el objetivo de que el cliente final se vea atraído por alguna de las ofertas, ya que no los clientes tienen preferencias sobre ciertas categorías de productos, y de esta forma se trata de interesar a los clientes de realizar una compra.

Otro factor que se toma en cuenta es que un producto no puede ofertarse más de 5 veces en un año y que no debe estar en oferta dos meses consecutivos. Esto se debe a que se considera que al ofertarlo más de 5 veces, el cliente final puede percibir el producto con menor valor, ya que lo ve constantemente en oferta y esta deja de tener credibilidad. Esto a su vez ocasiona que los pronósticos de ventas puedan tener mayor variación, porque al ofertarse continuamente, no se podría saber como responderá el cliente final ante la oferta.

También se tiene establecido que no se debe ofertar mas del cuarenta por ciento de los productos que aparecen en el catálogo. Esto se debe básicamente a que al tener muchas ofertas, el costo de ventas puede elevarse considerablemente, y esto reducirá el beneficio de la empresa. De igual forma, se considera que esto podría afectar las proyecciones

de venta, ya que al tener mayor cantidad de ofertas, sería más difícil pronosticar cual oferta sería más atractiva al consumidor final, y por ende, afectaría los inventarios.

Una vez planificado el catálogo, se pasa dicha planificación al departamento de compras para que se inicie la planificación de compras de los requerimientos.

2.1.2. Proceso para establecer las metas de ventas.

El establecimiento de las metas de ventas se hace basado en las ventas del mismo mes de años anteriores. Se calcula el crecimiento porcentual que se ha registrado de un periodo a otro, el cual se utiliza para proyectar el crecimiento del mes del período a proyectar.

Por ejemplo, el crecimiento porcentual de Diciembre 2005 a Diciembre 2006 fue de 15%, para proyectar Diciembre 2007 se toman las ventas de Diciembre 2006 y se le sube un 15%.

En caso que en un mes se registre un decrecimiento de las ventas, comparado contra el mes anterior, se descartará ese porcentaje y se utilizará el del mes siguiente o mes anterior que hayan registrado crecimiento en las ventas.

Se podría decir que el método de pronóstico utilizado es el de demanda cíclica ascendente, por la semejanza que tiene este método con el que se utiliza, pero en realidad la forma en que se lleva a cabo es totalmente empírico debido a que la persona que lo calcula, además del análisis numérico de los parámetros que afectan la venta, también utiliza su experiencia para establecer la meta de ventas, y esto último puede llegar a tener mayor importancia para el pronóstico, que el análisis numérico anteriormente mencionado.

2.1.3. Proceso de pronóstico de requerimientos.

El proceso de pronóstico de requerimientos inicia con el análisis de la planificación del catálogo. Se inicia analizando el tema del catálogo y luego se hace un recorrido por cada una de las páginas planificadas, para encontrar los productos que estarán en oferta y los que estarán en precio normal. Luego se identificarán las mejores ofertas, para dedicar mayor análisis a las mismas.

Una vez hecho esto, se procederá a con la búsqueda de datos históricos de ofertas similares a las que aparecen en la planificación. Al obtener estos datos se podrán utilizar para determinar la cantidad de unidades que se asignarán a la oferta planificada.

Para los productos que se encuentran en precio normal, se utilizará los datos históricos de venta en precio normal para cada uno de los productos. De ser posible se hará un promedio de los datos históricos de los últimos cuatro meses disponibles y este servirá como pronóstico para la venta de estos productos.

En caso que en los datos históricos no se encuentre ningún dato similar, se puede hacer una interpolación con los datos que se tengan, para determinar el requerimiento. Por ejemplo, si se tiene el dato histórico de una oferta en 40% de descuento y otra en 20% de descuento y la oferta planificada es de 30% de descuento, se calculará el promedio de la venta histórica de cada esas dos ofertas y esto se utilizará como pronóstico de venta para este producto.

Para las ofertas mas importantes del catálogo, que normalmente son aquellas con mayores descuentos, adicionalmente de utilizar los datos históricos, también se le agrega un porcentaje adicional a la cantidad proyectada para este producto, el cual variará dependiendo de la importancia de la oferta. A mayor descuento asignado al producto, mayor será el porcentaje que se le agregará a la cantidad planificada.

Este porcentaje, al que se nombra inventario de seguridad, oscilará entre un cinco y un veinte por ciento. Con esto se considera que se garantiza que la cantidad de unidades que se comprarán para este producto no permitirá que se agote el mismo.

Cuando la planificación incluye productos nuevos, se buscarán productos similares que hayamos vendido anteriormente para utilizar sus datos históricos. Para escoger si un producto es semejante al nuevo, este debe pertenecer a la misma categoría (cuidado del cutis, cuidado del cuerpo, fragancias, accesorios, etc.), tener el mismo mercado objetivo, que en el caso de los productos de cuidado del cutis y cuidado del cuerpo es por rango de edades o en el caso de las fragancias se basará en la imagen de la misma y el contenido de la fragancia. Así sucesivamente se hace un análisis cualitativo del nuevo producto y se busca el producto más parecido del que tengamos datos históricos, para que estos nos sirvan para hacer el cálculo de la cantidad a proyectar para la venta de este producto. Adicionalmente, también se le agrega un porcentaje adicional a esta cantidad, tal como se describió anteriormente para las ofertas mas importantes del catálogo, pero en este caso el porcentaje adicional estará entre quince y veinte por ciento, ya que los lanzamientos siempre se consideran entre las ofertas mas importantes del catálogo.

2.1.4. Proceso de análisis de rentabilidad.

Una evaluación de la rentabilidad total del catálogo no se lleva a cabo actualmente. Lo que se calcula es el porcentaje de utilidad de cada uno de los productos individualmente, tanto para los productos en precio normal, como para los productos en oferta.

Para la determinar si la utilidad que genera un producto es aceptable, se tienen establecidas metas para este porcentaje, tanto para los

productos en precio normal y como para los que están en oferta. En este sentido, se acepta menor rentabilidad en los productos ofertados, ya que se sabe que la rentabilidad se obtendrá por el volumen de las ventas que generará y no por la utilidad individual del producto.

Se inicia proyectando el costo bodega que tendrán los productos, basándose en el precio que el proveedor vende los productos y a esto le agregan los costos de flete, seguro, gastos de manejo, aranceles y gastos locales. También se debe proyectar las tasas de cambio, para lo cual se revisa el comportamiento de los últimos 3 meses, y basado en esto, se determina la tasa de cambio a la que se comprará los productos.

Se cuenta con los precios de los productos en precio normal y estos son los que se utilizan para determinar los precios oferta. Estos se calcularán utilizando el porcentaje de descuento asignado al producto. Para esto utilizan la siguiente fórmula:

$$\text{Precio oferta} = \text{Precio normal} * (1 - \% \text{ de descuento})$$

Una vez obtenidos estos datos, se procederá al cálculo de la utilidad, para lo cual se utilizará el costo bodega proyectado y los precios, ya sean normales u ofertas, a los cuales se les deberá quitar el IVA. El porcentaje de utilidad se calcula usando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Utilidad} = 1 - \frac{\text{Costo}}{\text{Precio sin IVA}}$$

2.2. Hacia quien se dirige el mercadeo en la empresa de venta directa.

La empresa actualmente dirige todos sus esfuerzos de mercadeo hacia las consultoras o vendedoras independientes. Con esto, la idea de la empresa es que las consultoras sean las que se encarguen de promover el producto. También, al dirigir el mercadeo hacia ellas, se busca fomentar la afiliación de nuevas consultoras a la empresa, ya que el crecimiento de la empresa se basa en su mayor parte, al crecimiento de la fuerza de ventas.

De esta manera, no solo logran promover los productos, sino que también promover la afiliación.

Eventualmente, cuando hay productos nuevos, se utiliza la promoción de los mismos a través de anuncios en medios impresos, como revistas, a través de reuniones informativas a las consultoras donde se les informa de las características, beneficios y cualidades de los nuevos productos.

3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y REQUERIMIENTOS A IMPLANTAR

3.1. Objetivo del mercadeo para la empresa de venta directa:

Antes de iniciar la planificación de un catálogo, la empresa debe definir hacia quien dedicar sus esfuerzos de mercadeo, o sea cual será su objetivo al planificar sus campañas de venta.

Esto se debe a que si bien, el enfoque inicial de los catálogos debe ser el consumidor final, no se debe olvidar el hecho de que quien va a presentar el catálogo al consumidor final, será el consultor. La importancia que el consultor toma en este proceso es muy grande ya que el impulsará la venta de los productos que a él mismo le parezcan atractivos. Esto se puede comprobar con el hecho de que el inicio de una persona como consultor, probablemente fue a través de ser consumidor final, que es uno de los principios básicos de la afiliación en un sistema de venta directa. ¿Como funciona esto? La metodología que se enseña a los consultores para afiliar a otras personas a la empresa, es afiliar a sus mismos clientes.

Con esto se observa que cuando se piensa en la planificación de un catálogo, se debe pensar tanto en el consultor, como en el consumidor final, que en muchos casos podría ser la misma persona.

¿Cómo se logra esto?

- Cuando se planifica el catálogo se pueden planificar ofertas dirigidas a consultores y consumidores finales. Esto podría lograrse ofertando un producto en el catalogo y planificar un descuento adicional para los consultores fuera del catálogo. Esto haría que el consultor, con el objetivo de obtener una ganancia adicional en la venta del producto,

impulse la venta del mismo a través de promocionarlo especialmente entre sus clientes.

- Otra forma podría ser, planificando una capacitación sobre ciertas líneas de producto, que se desea que el consultor conozca mejor, para que pueda promover de mejor forma entre sus clientes. En dicha capacitación se debe instruir sobre el uso del producto, los beneficios que se obtendrán, la imagen que se desea que tenga el producto, el segmento de mercado hacia el que se debe dirigir el producto, etc.

En ambos casos debe considerarse las acciones arriba descritas, desde el inicio de la planificación del catálogo, ya que tendrán un costo, que incidirá en el cálculo del costo/beneficio de la empresa.

3.2 Cómo establecer las metas de venta directa

Para establecer las metas de venta se debe considerar tanto los datos históricos, como los objetivos de venta que tenga la empresa. No se puede simplemente decir que se quiere vender “X” cantidad, si no se tiene el suficiente fundamento para decirlo. Se debe relacionar cada uno de los factores que afectan la venta e interrelacionarlos, para poder predecir la venta, o más bien, hacer que cada uno de los factores que la afectan, se cumplan y como resultado final cumplir con la venta pronosticada.

3.2.1 Parámetros que afectan las metas de venta

Para poder establecer las metas de venta se debe de contar con los siguientes parámetros:

- Fuerza de venta: La fuerza de venta es el número de consultores con que la empresa cuenta actualmente.
- Actividad de la fuerza de venta: este parámetro se refiere a la cantidad de consultores que mensualmente hacen compra. Este se

puede calcular dividiendo la cantidad de consultores que realizaron una compra, entre la cantidad de consultores total que tiene la empresa.

- Orden promedio: La orden promedio es el monto promedio de cada pedido efectuado durante el mes. Para calcular esta cifra se debe dividir las ventas totales entre el número de pedidos que se realizaron.
- Orden por activo: Es la cantidad de pedidos que hizo cada consultor durante el mes. Para el cálculo de este número se divide el total de pedidos que se realizaron durante el mes, dividido por la cantidad de consultores que realizaron compra durante el mes (consultores activos).
- Afiliados: Los afiliados son las personas que se inscribieron como consultores en la empresa. Para que una persona se considere afiliado debe realizar una compra.
- Desactivación: Este es el número de personas que en un período determinado deja de realizar compras en la empresa. Para esto se debe establecer el tiempo que una persona puede pasar sin realizar compras para que se considere desactivado. Por ejemplo, se podría considerar un período de 3 meses sin realizar compras, para considerarse como desactivado. Esto se hace con el objetivo de que el parámetro de fuerza de venta sea lo mas cercano a la realidad, ya que en la venta directa se debe considerar que de la misma forma en que mensualmente se tiene nuevas personas ingresando a la fuerza de ventas (afiliados), de la misma forma habrá muchas personas que decidieron dejar de vender los productos.
- Consultores activos: Es el número de consultores que realizaron compras durante el mes, mas el número de afiliados, que por

definición son activos, debido a que para afiliarse en la empresa, deben realizar una compra.

- Órdenes: Este es el número de pedidos que se realizaron durante el mes.
- Ventas: Este es el valor facturado de las ventas del mes.

Para el cálculo de los parámetros anteriormente mencionados, se debe analizar los datos históricos, los cuales se ejemplifican en el cuadro abajo:

Tabla I Parámetros históricos de venta.

Parametros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fuerza de Ventas	2575	2925	3275	3375	3325
Actividad	75%	80%	73%	80%	80%
Orden Promedio	Q 309.50	Q 336.40	Q 446.37	Q 322.21	Q 338.16
Orden por Activo	1.22	1.25	1.19	1.19	1.25
Afiliados	600	750	500	350	750
Desactivación	250	400	400	400	500
Consultores Activos	2531	3090	2890.75	3050	3410
Ordenes	3088	3863	3440	3630	4263
Ventas	Q 955,775	Q 1,299,346	Q 1,535,511	Q 1,169,457	Q 1,441,428

Fuerza de Ventas = Fuerza de venta del mes anterior + Afiliados del mes anterior - Desactivación del mes anterior

Actividad = Numero de consultores / Fuerza de ventas

Orden Promedio = Ventas totales / Fuerza de Ventas

Ordenes = Orden por Activo * Consultores activos

Ventas = Numero de Ordenes * Orden Promedio

3.2.2 Cálculo de las metas de venta con base a los parámetros establecidos con los datos anteriormente expuestos en la Tabla I, se puede determinar la meta de ventas para la cantidad de meses que sea requerido. Al contar con mayor información histórica, será más fácil determinar las ventas a futuro, ya que mayores criterios podrían ser aplicados, por ejemplo, encontrar un comportamiento cíclico en los datos.

Para ejemplificar prácticamente lo anteriormente expuesto a continuación se expone el pronóstico de ventas para junio, basado en los datos históricos presentados en la tabla:

- Fuerza de ventas: utilizando la fórmula anteriormente expuesta, se obtiene, $3325 + 750 - 500 = 3575$
- Actividad: para pronosticar ésta, se puede utilizar los históricos de otros meses, dependiendo de lo que se considere mas confiable. Como se indica anteriormente, de contar con mayores datos históricos, por ejemplo un año, se puede utilizar la actividad que se obtuvo en Junio del año anterior. Basándose en la tabla, se puede utilizar los últimos 4 meses y sacar el promedio de la actividad de esos meses, para pronosticar una actividad de 78.25%, la cual podría redondearse a 78%.
- Orden promedio: de igual forma a lo explicado anteriormente, esta se podrá determinar usando el promedio de la orden promedio de los últimos 4 meses, obteniéndose Q 360.79.
- Orden por Activo: Al igual que los dos parámetros anteriores, esta se puede obtener promediando los últimos meses, o usando como referencia el mes del año anterior. Si se usa los últimos 4 meses de venta se obtiene 1.22.
- Afiliados: Para calcular este número, se puede usar los datos históricos como referencia, pero este número se basará mas en las

actividades de afiliación que se planifiquen para este mes. La afiliación siempre será canalizada a través de los consultores, pero se dará apoyo a los mismos para lograr las metas deseadas. El apoyo podrá ser por ejemplo, realizar algún evento en un hotel, restaurante u otro establecimiento, en el cual los consultores podrán llevar invitados a los que desean afiliar a la empresa. Otro tipo de actividad que se puede realizar para afiliar, puede ser la motivación de los consultores a través de darles beneficios o regalos por metas de afiliación. El principal parámetro que definirá las metas de afiliación será inscribir una mayor cantidad de personas que las que se desactivan, ya que en caso que no suceda de esta forma, la fuerza de ventas decrecerá, lo que generará una reducción de las ventas. El establecimiento de una meta de afiliación y el cumplimiento de la misma, permitirá que la empresa crezca en ventas.

- Desactivación: La mejor forma de pronosticar este número es tomando como referencia el promedio de los últimos meses. En este caso, si se usa los últimos 4 meses de desactivación, se obtendrá como resultado 425 personas.
- Consultores Activos: para pronosticar este número, se debe restar a la fuerza de ventas, la desactivación y multiplicarlo por la actividad. Al número obtenido se suma la afiliación del mes y se obtiene los consultores activos, que en este caso sería de 3207.
- Órdenes: Para obtener el número de órdenes, se deberá multiplicar la orden por activo por los consultores activos, con lo que se obtiene 3913.
- Ventas: Este es el resultado final de todos los cálculos anteriormente realizados, y para determinarlo se debe

multiplicar el número de órdenes, por el valor de la orden promedio, con lo que se obtiene Q 1,411,590.

A continuación se expone la tabla con el pronóstico o meta de ventas para el mes de junio:

Tabla II Pronóstico de venta.

Parametros	Historicos					Pronóstico
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Fuerza de Ventas	2575	2925	3275	3375	3325	3575
Actividad	75%	80%	73%	80%	80%	78%
Orden Promedio	Q 309.50	Q 336.40	Q 446.37	Q 322.21	Q 338.16	Q 360.79
Orden por Activo	1.22	1.25	1.19	1.19	1.25	1.22
Afiliados	600	750	500	350	750	750
Desactivación	250	400	400	400	500	425
Consultores Activos	2531	3090	2890.75	3050	3410	3207
Ordenes	3088	3863	3440	3630	4263	3913
Ventas	Q 955,775	Q 1,299,346	Q 1,535,511	Q 1,169,457	Q 1,441,428	Q 1,411,590

Es importante remarcar que si el pronóstico o meta de venta no es el deseado, se puede afectar algunos parámetros, como la actividad, orden promedio, orden por activo, afiliados o la desactivación, y con esto obtener la meta de venta deseada.

Por ejemplo, si se considera que en junio las ventas deben superar el millón y medio de quetzales, se incrementa el número de afiliados y la actividad para lograrlo, como se puede ver en la tabla que a continuación se expone:

Tabla III Incremento del pronóstico de venta.

Parametros	Historicos					Pronóstico
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Fuerza de Ventas	2575	2925	3275	3375	3325	3575
Actividad	75%	80%	73%	80%	80%	80%
Orden Promedio	Q 309.50	Q 336.40	Q 446.37	Q 322.21	Q 338.16	Q 360.79
Orden por Activo	1.22	1.25	1.19	1.19	1.25	1.22
Afiliados	600	750	500	350	750	950
Desactivación	250	400	400	400	500	425
Consultores Activos	2531	3090	2890.75	3050	3410	3470
Ordenes	3088	3863	3440	3630	4263	4233
Ventas	Q 955,775	Q 1,299,346	Q 1,535,511	Q 1,169,457	Q 1,441,428	Q 1,527,352

Al incrementar la actividad a un 80% y subir el número de afiliados a 950 se obtuvo la meta deseada, pero esto debe apoyarse en un plan que sustente estos resultados. Por ejemplo, para incrementar la actividad se podría regalar un producto o artículo promocional, para cada consultor que haga un pedido en ese mes. Para incrementar la afiliación, se puede lograr a través de una campaña de afiliación dirigida. Esto significa que se busca un grupo objetivo al cual afiliarse, por ejemplo universidades, o dando el apoyo necesario a los consultores para que puedan afiliarse a un determinado grupo objetivo.

Cualquiera de los parámetros mencionados anteriormente, se pueden modificar con el objetivo de cambiar la meta de venta, pero en los que se puede incidir más fácil y directamente es en los que se modificaron en el ejemplo anterior, ya que por ejemplo, incrementar el orden promedio es difícil, ya que para lograrlo se tiene que poner a disposición de las consultoras más dinero (ampliación de créditos), lo cual requiere otro nivel de análisis e inversión.

3.3 Desarrollo de catálogos

3.3.1 Estructura del catálogo

El elemento mas importante para la campaña de mercadeo de una empresa de venta directa, es un catalogo bien diseñado y organizado. Esto es esencial para guiar a los clientes a los productos y ofertas que el necesita. El posicionamiento de los productos y las ofertas debe tener especial cuidado para poder obtener los resultados de ventas planeados. El catálogo es la herramienta de venta en las empresas de venta, y por esta razón es muy importante que cuando se planifica el catálogo se haga siguiendo un modelo bien estructurado. Los elementos clave en que se estructurará el catálogo se dividirán en primarios y secundarios. Los primarios deberán estar siempre en todos los catálogos, mientras los secundarios podrán ser opcionales o modificados de acuerdo a las necesidades del catálogo.

Los elementos primarios son:

Inicio o plataforma: Este elemento del catálogo esta compuesta de las primeras páginas del catálogo en donde se colocarán productos en oferta de forma continua. Este elemento tiene vital importancia ya que esta relacionada directamente con el tema del catálogo y las ofertas que en este elemento se incluyan deberán generar el mayor volumen de ventas de productos en oferta. Se recomienda que esta sección no contenga más de quince páginas. En este elemento del catálogo es donde se deberá de colocar los descuentos más atractivos del catálogo.

Páginas centrales: Estas son las dos páginas localizadas exactamente en el centro del catálogo y que debido a esto son propicias para colocar productos en los que se desea captar la atención del cliente, ya que al

disponer de mas espacio, se puede colocar fotografías mas grandes o con una diagramación especial para que ambas páginas se vean como un solo concepto.

Segundo elemento: Estas son las últimas páginas del catálogo, en las que se debe colocar ofertas para captar la atención del cliente nuevamente. No deberán exceder de 12 páginas. Las ofertas en este elemento del catálogo deben ser mas atractivas que en el resto del catálogo, pero no mejores que las de la plataforma.

Contraportada: Esta es la última página del catálogo y como su nombre lo indica es la última página del catálogo. En esta página se debe colocar un producto de precio bajo y con un gran descuento, lo que hará que la oferta sea irresistible. Esta oferta también se conoce como la compra inevitable, ya que el cliente que no ha sido convencido por ninguna de las ofertas o productos mostrados en el interior del catálogo, de alguna forma se podría sentir obligado a comprar al menos algo, y al encontrar un producto a un precio bajo, se podría decidir fácilmente a comprar esta oferta, ya que la inversión que tendría que hacer sería mínima.

Elementos secundarios:

El precio mas bajo del año: En este elemento del catálogo se debe colocar un producto en oferta, en el que como su nombre lo indica, debe tener el precio mas bajo del año, por lo cual captará gran atención de los clientes y generará altos volúmenes de venta.

Recomendación del Especialista: En este elemento se debe colocar un producto en el que se tratará de captar la atención del cliente mediante

la exposición de los beneficios que se obtienen en el uso del producto. Los beneficios deberán ser expuestos gráfica y textualmente, para que el cliente se interese en leerlos. También se colocará un descuento, para terminar de convencer al cliente a que compre el producto.

Oferta irresistible: En este elemento se debe colocar en oferta productos que sean los mejor vendidos aún a precio normal. Al colocar en oferta estos productos de gran aceptación, se tendrá garantizada la buena aceptación de la oferta.

3.3.2 Definición del tema del catálogo:

Para poder establecer la estructura del catálogo, es indispensable definir un tema para el catálogo que se desea planificar. El tema del catálogo es el que definirá los productos que estarán en oferta y por ende, la estructura misma del catálogo. Para definir el tema del catálogo, se puede utilizar determinadas festividades que se llevan a cabo durante el mes. Por ejemplo, en febrero, que se celebra el día del amor y la amistad, se puede utilizar como tema del catálogo. Del mismo modo, en mayo el tema será, el día de la Madre, junio, el día del Padre, diciembre sería dedicado a la Navidad. Pero sin importar que haya alguna celebración, el tema del catálogo puede definirse en función de otras necesidades. Por ejemplo, en Enero que debido a los gastos que las personas realizaron durante las festividades navideñas, el tema del catálogo podría ser Grandes Ofertas, en los cuales se pondría en oferta productos de bajo precio con descuentos, para que el cliente no tenga que hacer una inversión muy grande para realizar una compra y a la vez le parezca una buena oportunidad para comprar productos a buenos precios. En el caso de marzo o abril, el tema puede ser el

verano, y de la misma forma se pueden elegir los temas para los demás catálogos.

El tema escogido del catálogo, definirá las ofertas a colocar en la Plataforma y en el Segundo Elemento. De esta forma, por ejemplo en el catálogo dedicado al día de la madre, deberá tener en estos elementos del catálogo ofertas de productos que el cliente desee adquirir para regalarlos para esta celebración. La diferencia entre los productos que se oferten en la Plataforma y en el Segundo Elemento será el precio de los mismos, ya que en la plataforma deberán estar productos de precio mas elevado y en el segundo elemento estarán los productos de menor precio, para que los clientes que no se hayan decidido a comprar algún producto de la plataforma, se decida a comprar un producto que por el precio, no le sea difícil de adquirir.

3.3.3 Establecimiento de los nuevos productos a lanzar en el catálogo:

Para que un catálogo sea atractivo mes a mes para los clientes, se deben buscar cosas o actividades que capten su atención, entre ellos están los productos nuevos. Buscar productos nuevos es de vital importancia ya que el mercado cambia constantemente, siguiendo las tendencias de la moda y el estar actualizado en esto ayudará a que los clientes compren los productos. Adicionalmente, las empresas de la competencia estarán actualizando constantemente sus productos y de no hacer lo mismo, la percepción del cliente sería negativa.

Para elegir o desarrollar un producto nuevo, se debe analizar constantemente lo que hace las empresas lideres en tendencias y moda, como las líneas de productos cosméticos desarrolladas por diseñadores de moda, entre los que se puede mencionar Gucci, Christian Dior, o empresas lideres en su área como Lancome, Biotherm,

Clarins, que serán las que dicten las tendencias que nos guiarán a escoger o desarrollar productos similares.

3.3.4 Establecimiento de ofertas y acciones especiales a colocar en el catálogo:

Las ofertas o acciones especiales a colocar en el catálogo deben estar relacionadas con el tema del catálogo y por ende, con las festividades que se llevan a cabo en distintos meses, ya que los clientes estarán buscando productos que satisfagan sus necesidades para estos eventos. Por ejemplo, en festividades, como día de la madre o del padre, los clientes estarán buscando regalos para estas ocasiones, por lo que los productos a ofertar, deberán buscar satisfacer estas necesidades. Las ofertas directamente relacionadas con el tema del catálogo estarán colocadas en la plataforma del catálogo, las cuales deberán ser en su mayoría productos que en nuestro rango de precios se ubiquen de medio a alto precio. En este sentido, por ejemplo, en el catálogo de Febrero, que el tema será el día del amor y la amistad, se debe colocar en la plataforma fragancias.

Luego en cada uno de los elementos del catálogo se debe colocar ofertas relacionadas con la misma. Por ejemplo, en el segundo elemento, se puede colocar ofertas de productos de precio bajo, con la idea de motivar la compra de un cliente que no se haya logrado convencer por las ofertas expuestas en las páginas anteriores del catálogo. En la contraportada, se puede colocar en oferta un producto de bajo precio, con el mayor descuento del catálogo, y con esto, se hará que esta oferta sea irresistible.

En otros elementos del catálogo como la recomendación del especialista, se ofertará un producto que pueda acompañarse de una amplia explicación de los beneficios del uso de ese producto y los

resultados que se obtendrán con el uso del mismo. Lo que se busca con esta oferta es captar la fidelidad del cliente en el uso de estos productos y por ende la compra repetitiva de los mismos, por lo que los productos a ofertar en este elemento del catálogo serán productos del cuidado del cutis.

Adicionalmente de las ofertas de productos con descuentos directos, existen otro tipo de acciones especiales que se podrán colocar en el catálogo, también con el objetivo de motivar la compra, y estas serán por ejemplo:

- En la compra de un producto se obtiene el segundo producto a un precio especial o gratis.
- En la compra de 2 productos complementarios, se obtiene un precio especial de paquete.
- Al comprar cierta cantidad de dinero dentro del catálogo se obtiene un producto a un gran descuento. Esta acción lo que busca es que el cliente se motive a comprar mas. El producto al que se le colocará el descuento grande, tendrá que ser un producto muy atractivo o de precio elevado, para que el cliente se motive realmente a realizar la inversión mayor en el catálogo.
- Productos en escala de precios, por ejemplo, si compras un producto obtienes 20% de descuento, si compras 2 obtienes 25% de descuento y si compras 3 obtienes 35% de descuento.

Para la decisión de las ofertas a colocar en el catálogo es muy importante considerar la rotación de oferta que haya tenido el producto. La rotación de ofertas se refiere a la cantidad de veces que se oferte el producto durante un período de tiempo. En este sentido se debe considerar que si se oferta constantemente un producto, ocasionará que

la oferta deje de ser atractiva para el cliente, pero si no se oferta durante un período prolongado, el cliente no conocerá el producto ya que es mas probable que un cliente compre un producto cuando esta en oferta, lo cual es importante cuando se busca que el cliente haga compras repetitivas. Hay que encontrar un equilibrio adecuado, ya que es posible que si un producto se oferta constantemente, pueda perder el valor percibido por el cliente. Es recomendable que un producto no se oferte en dos meses o catálogos consecutivos, pero que tampoco pase mas de 3 meses sin una oferta o acción especial.

3.4 Pronóstico de requerimientos

El pronóstico de requerimientos es una de las partes medulares de la venta por catálogo, ya que esta definirá la cantidad de cada uno de los productos que se debe de tener disponibles para satisfacer la demanda, tanto de productos en oferta como en precio normal. Hay que tener presente que si un cliente desea comprar un producto y no esta disponible, le creará frustración y tendrá una imagen negativa de la empresa, lo que podría ocasionar que no desee volver a comprar productos. Por otro lado, no se puede disponer de excesivos inventarios, ya que desde el punto de vista financiero no sería rentable, debido a la inversión que esto representa. Idealmente se debe contar con el suficiente inventario para satisfacer la demanda y no generar excesos de inventario.

3.4.1 Definición del sistema de pronósticos a utilizar

Por la naturaleza misma de la venta directa y de las múltiples y variadas ofertas o acciones especiales que se hacen en cada catálogo, no es factible usar un sistema de pronóstico determinístico o probabilístico. El sistema que mas se adecua a la venta por catálogo, es el de pronóstico factorial, ya que este sistema utiliza los históricos de venta, pero

relacionados con el número de pedidos que se efectuaron. Para determinar el factor de un producto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Factor} = \text{Unidades vendidas} / \text{Pedidos realizados}$$

Por ejemplo, si en julio 2006, se vendieron 875 unidades de un producto, y durante el mes hubo 7560 pedidos, el factor de este producto es 0.1157.

Para calcular el número de unidades a vender en un mes futuro, se hace usando la siguiente fórmula.

$$\text{Pronóstico en unidades} = \text{Factor histórico} * \text{Pronóstico de pedidos.}$$

De esta forma, si el pronóstico del número de pedidos que se tendrá en Septiembre 2007 es de 8950 unidades (estimación realizada de acuerdo al inciso 3.2.2), se multiplican por el factor 0.1157 y se obtiene que el pronóstico de ventas es 1036 unidades. Debido a que el número de unidades debe ser un número entero, se debe redondear al entero más próximo.

3.4.2 Análisis de ventas históricas:

Para realizar este análisis se debe contar con una serie de datos históricos. A mayor información histórica que se tenga, será mejor, ya que se podrá disponer de mayor cantidad de resultados para pronosticar los datos a futuro.

Para analizar los datos se necesitará de una tabla que muestre el número de unidades vendidas en meses anteriores, el número de pedidos que se realizaron en esos períodos y el factor de venta. Para

mostrar el descuento o tipo de oferta que tuvo un producto, se utilizará colores, ya que de otra forma, la tabla sería muy extensa y difícil de visualizar. Los colores a utilizar para cada tipo de oferta son los siguientes:

Sin color = Producto a precio normal.

Verde = 20% de Descuento

Celeste = 25% de Descuento

Amarillo = 30% de Descuento

Anaranjado = 35% de Descuento

Rosado = 40% de Descuento

Morado = 45% de Descuento

Rojo = 50% de Descuento o más.

Gris = Cuando se compra un producto y se obtiene otro Gratis, se deben marcar ambos productos en este color.

Azul = Cuando se compra un producto y se obtiene un descuento en otro, se deben marcar ambos productos en este color.

A continuación se muestra la tabla con esta información.

Tabla IV Análisis de Ventas históricas.

Codigo	Descripcion	Número de Pedidos						19,505	20,521	20,521	20,002	20,002	21,944
		Ventas en Unidades Año 2006						Ventas en Factores Año 2006					
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cutis Normal													
1001	Crema Limpiadora	582	150	253	500	2,084	107	0.0298	0.0073	0.0123	0.0250	0.1042	0.0049
1002	Crema de Dia	549	139	227	929	171	43	0.0281	0.0068	0.0111	0.0464	0.0085	0.0020
1003	Crema de Noche	316	80	147	257	52	11	0.0162	0.0039	0.0072	0.0128	0.0026	0.0005
1004	Mascarilla Exfoliante	345	118	153	264	194	2,760	0.0177	0.0058	0.0075	0.0132	0.0097	0.1258
Cutis Graso													
1101	Lapiz corrector	3,035	558	602	516	4,127	688	0.1556	0.0272	0.0293	0.0258	0.2063	0.0314
1102	Exfoliante Diaria	1,741	320	346	296	2,367	395	0.0893	0.0156	0.0169	0.0148	0.1183	0.0180
1103	Gel Limpiador	1,933	8,567	384	329	2,628	438	0.0991	0.4175	0.0187	0.0164	0.1314	0.0200
1104	Locion Astringente	1,617	1,895	3,514	275	2,198	367	0.0829	0.0923	0.1712	0.0137	0.1099	0.0167
1105	Crema Matificante	5,167	2,196	3,514	879	7,027	1,172	0.2649	0.1070	0.1712	0.0439	0.3513	0.0534
Cutis Maduro													
1201	Crema Limpiadora	697	1,402	100	232	170	468	0.0357	0.0683	0.0049	0.0116	0.0085	0.0213
1202	Gel Tonificante	943	934	78	177	132	312	0.0483	0.0455	0.0038	0.0088	0.0066	0.0142
1203	Crema de Dia	712	1,639	196	9,181	325	547	0.0365	0.0799	0.0096	0.4590	0.0162	0.0249
1204	Crema de Ojos	734	2,170	613	1,426	1,043	724	0.0376	0.1057	0.0299	0.0713	0.0521	0.0330
1205	Crema de Noche	943	1,619	196	440	325	540	0.0483	0.0789	0.0096	0.0220	0.0162	0.0246
Cuidado del cuerpo													
1301	Gel Anticelulítico	4,140	315	2,071	350	2,795	280	0.2123	0.0154	0.1009	0.0175	0.1397	0.0128
1302	Gel Reafirmante Busto	123	204	1,339	226	1,807	181	0.0063	0.0099	0.0653	0.0113	0.0903	0.0082
1303	Gel de Cuerpo	143	177	1,164	197	1,571	158	0.0073	0.0086	0.0567	0.0098	0.0785	0.0072
1304	Gel de Abdomen	4,140	233	1,534	259	2,070	207	0.2123	0.0114	0.0748	0.0129	0.1035	0.0094
1305	Crema Antiestrías	99	127	832	141	1,123	113	0.0051	0.0062	0.0405	0.0070	0.0561	0.0051
Maquillaje													
2001	Desmaquillador	553	299	234	680	255	196	0.0284	0.0146	0.0114	0.0340	0.0127	0.0089
2102	Corrector de Ojeras	428	2,742	1,312	1,062	561	471	0.0219	0.1336	0.0639	0.0531	0.0280	0.0215
2102	Base de Maquillaje Color A	419	223	507	237	634	213	0.0215	0.0109	0.0247	0.0118	0.0317	0.0097
2103	Base de Maquillaje Color B	1,549	1,026	1,886	548	2,125	641	0.0794	0.0500	0.0919	0.0274	0.1062	0.0292
2104	Base de Maquillaje Color C	237	127	322	125	277	115	0.0122	0.0062	0.0157	0.0062	0.0138	0.0052
2105	Base de Maquillaje Color D	403	501	578	216	464	179	0.0207	0.0244	0.0282	0.0108	0.0232	0.0082
2201	Rubor Color A	137	574	524	129	923	668	0.0070	0.0280	0.0255	0.0064	0.0461	0.0304
2202	Rubor Color B	44	469	465	94	926	869	0.0023	0.0229	0.0227	0.0047	0.0463	0.0396
2301	Polvos Compactos Color A	1,205	1,198	1,476	357	1,090	397	0.0618	0.0584	0.0719	0.0178	0.0545	0.0181
2302	Polvos Compactos Color B	1,119	59	1,108	441	1,556	324	0.0574	0.0029	0.0540	0.0220	0.0778	0.0148
2401	Delineador de Ojos Color A	262	300	341	97	123	369	0.0134	0.0146	0.0166	0.0048	0.0061	0.0168
2402	Delineador de Ojos Color B	811	1,051	1,139	336	413	1,444	0.0416	0.0512	0.0555	0.0168	0.0206	0.0658
2501	Sombras de Ojos Color A	287	59	86	59	174	49	0.0147	0.0029	0.0042	0.0029	0.0087	0.0022
2502	Sombras de Ojos Color B	1,185	268	502	268	659	150	0.0608	0.0131	0.0245	0.0134	0.0329	0.0068
2503	Sombras de Ojos Color C	474	108	177	108	323	70	0.0243	0.0053	0.0086	0.0054	0.0161	0.0032
2504	Sombras de Ojos Color D	490	79	117	79	622	112	0.0251	0.0038	0.0057	0.0039	0.0311	0.0051
2507	Delineador de Ojos Color A	1,220	1,031	1,188	522	517	1,334	0.0625	0.0502	0.0579	0.0261	0.0258	0.0608
2508	Delineador de Ojos Color B	440	388	567	187	284	952	0.0226	0.0189	0.0276	0.0093	0.0142	0.0434
2509	Delineador de Ojos Color C	331	433	331	112	368	499	0.0170	0.0211	0.0161	0.0056	0.0184	0.0227
2511	Delineador de Cejas	886	234	56	227	254	215	0.0454	0.0114	0.0027	0.0113	0.0127	0.0098
2512	Delineador de Cejas	1,106	96	98	314	296	228	0.0567	0.0047	0.0048	0.0157	0.0148	0.0104
2513	Mascara Color A	1,846	1,260	1,879	613	2,503	734	0.0946	0.0614	0.0916	0.0306	0.1251	0.0334
2514	Mascara Color B	512	280	322	95	394	72	0.0262	0.0136	0.0157	0.0047	0.0197	0.0033
2601	Labial Color A	1,978	236	586	158	175	919	0.1014	0.0115	0.0286	0.0079	0.0087	0.0419
2602	Labial Color B	1,053	136	390	85	64	400	0.0540	0.0066	0.0190	0.0042	0.0032	0.0182
2603	Labial Color C	1,061	435	365	88	225	773	0.0544	0.0212	0.0178	0.0044	0.0112	0.0352
2604	Labial Color D	1,011	263	765	149	149	888	0.0518	0.0128	0.0373	0.0074	0.0074	0.0405
2606	Delineador de Labios	239	307	240	54	391	491	0.0123	0.0150	0.0117	0.0027	0.0195	0.0224
2607	Delineador de Labios	225	294	177	99	121	224	0.0115	0.0143	0.0086	0.0049	0.0060	0.0102
2608	Delineador de Labios	189	294	163	77	115	360	0.0097	0.0143	0.0079	0.0038	0.0057	0.0164
2701	Esmalte de Uñas Color A	48	148	98	56	347	40	0.0025	0.0072	0.0048	0.0028	0.0173	0.0018
2702	Esmalte de Uñas Color B	36	177	74	44	306	27	0.0018	0.0086	0.0036	0.0022	0.0153	0.0012
2703	Esmalte de Uñas Color C	31	360	101	41	419	21	0.0016	0.0175	0.0049	0.0020	0.0209	0.0010
Productos de Tocador													
3001	Jabon	5,426	6,127	3,384	1,363	5,861	1,421	0.2782	0.2986	0.1649	0.0681	0.2930	0.0648
3002	Crema de Cuerpo	3,291	651	1,601	651	2,786	470	0.1687	0.0317	0.0780	0.0325	0.1393	0.0214
3003	Crema de Manos	3,267	6,127	1,300	434	3,059	292	0.1675	0.2986	0.0633	0.0217	0.1529	0.0133
3101	Crema de Pies	9,697	234	633	1,197	4,430	4,095	0.4972	0.0114	0.0308	0.0598	0.2215	0.1866
3102	Talcos para Pies	3,368	196	434	183	92	179	0.1727	0.0096	0.0211	0.0091	0.0046	0.0082
3103	Spray para Pies	2,237	591	9,191	553	284	545	0.1147	0.0288	0.4479	0.0276	0.0142	0.0248
3201	Shampoo	984	875	5,004	456	2,509	3,459	0.0504	0.0426	0.2438	0.0228	0.1254	0.1576
3202	Acondicionador	356	569	2,356	234	1,223	3,459	0.0183	0.0277	0.1148	0.0117	0.0611	0.1576

Como se puede observar en la tabla IV, el producto con código 1101 Crema Limpiadora, en Enero 2006 tuvo un descuento de 30% y vendió 582 unidades. Considerando que en ese mes hubieron 19,505 pedidos, por lo que el factor de venta de este producto fue 0.0298. Esto significa que si en el futuro, se planea nuevamente una oferta para este producto con el 30% de Descuento y estuviera en una posición semejante del catálogo al que se está analizando, el factor 0.0298 será el que se utilizará para proyectar su venta. En este caso, si se proyecta tener 22,000 pedidos, se multiplicará por el factor 0.0298 y se obtiene una proyección de venta de 656 unidades.

3.4.3 Pronóstico de ventas para el catálogo para la campaña propuesta

Para iniciar el pronóstico de ventas para determinada campaña se debe primeramente analizar la parte cualitativa del catálogo, en el cual se analizará el flujo del catálogo, sus elementos (plataforma, contraportada, etc.), y los productos en oferta en cada una de sus elementos. En este análisis será muy importante disponer del diseño, aunque sea en borrador, del catálogo, ya que la fotografía, exposición, diagramación y ubicación de los productos incidirá en la venta que este producto generará. En este análisis también se puede estudiar catálogos anteriores con características similares, que bien podrían ser del mismo tema, pero de un período anterior al que se desea analizar. Luego, se inicia el análisis cuantitativo, en el cual se debe tomar uno por uno, cada producto para determinar el factor de venta. Si un producto está en oferta se debe buscar entre los datos históricos una oferta similar que ayude a determinar el factor de venta para esta campaña. Si el producto estuvo en oferta anteriormente con el mismo descuento y en una posición similar en el catálogo será sencillo, ya que simplemente se puede copiar el factor de venta anterior y colocarlo para la nueva

campaña, pero si el producto ha estado con descuentos diferentes, el producto es nuevo o nunca ha estado en oferta o su posición es diferente a lo que se tiene en el historial, se tiene que hacer lo siguiente:

- El producto ha estado en oferta con descuentos diferentes: Se debe iniciar analizando cada uno de los factores de venta que ha generado el producto en cada uno de los descuentos que ha tenido, esto con el objetivo de encontrar un patrón que nos ayude a determinar el nuevo factor de venta. Para esto se puede hacer un gráfica del descuento vrs. el factor de venta, en donde el factor estará ubicado en el eje X y el factor de venta en el eje Y. Idealmente, a mayor descuento, se tendrá un factor de venta mayor. Una vez graficado esto, se puede usar el método de regresión lineal, para pronosticar el factor con el nuevo descuento. En caso que el comportamiento de los factores y los descuentos no sea como anteriormente se describió, se debe hacer un análisis cualitativo de las ofertas anteriores y decidir si se descarta algunos datos históricos que no se comporten de acuerdo a lo anteriormente descrito. Por ejemplo, es posible que un producto con un 35% de descuento haya generado un factor de venta menor al que obtuvo en otro mes con un descuento de 25%, si la exposición en el catálogo no fue la adecuada, o si la exposición de la oferta o descuento no era clara.
- El producto es nuevo o nunca ha estado en oferta: Para poder pronosticar el factor de venta de un producto nuevo o que nunca haya estado en oferta primeramente se tendrá que hacer un análisis cualitativo del mismo para encontrar semejanzas con otros productos de los que se disponga de datos históricos. Entre las características que se analizará del producto esta el tipo de producto, los beneficios que tiene el uso del producto, apariencia,

tamaño, contenido, precio, olor, color, etc. Cuando se encuentre un producto con características similares, se usará sus datos históricos para colocar el factor de venta para este producto.

- La posición del producto es diferente: Cuando la posición del producto, tanto en el elemento del catálogo como en su exposición, es distinta a la que se tiene en los datos históricos se debe hacer análisis cualitativos y cuantitativos para determinar su factor de venta. Por ejemplo, si el producto está en contraportada y nunca ha estado previamente en este elemento, primero se debe de utilizar el método de regresión lineal anteriormente expuesto para calcular el descuento. Luego se debe hacer el análisis cualitativo, ya que si el producto esta en contraportada, tendrá una exposición mayor y la posición misma del producto hará que este venda mucho mas. Este es uno de los análisis más complejos, ya que es muy probable que el pronóstico y el resultado sean muy divergentes, debido a la cantidad de análisis cualitativo que se utiliza.

3.5 Compra de requerimientos:

Una vez que se tenga establecido la cantidad de producto que se planea vender, se tendrá que evaluar los siguientes aspectos para hacer la compra de requerimientos:

- Inventario en bodega.
- Tiempo de tránsito.
- Cantidad de unidades por caja que tiene cada producto.
- Pronóstico de ventas.

Si el tiempo de tránsito es largo, se debe que tomar en cuenta el pronóstico de venta de los meses que estén entre el día que se coloca el pedido y el

día en que ingresará el embarque a bodega. También se debe considerar los productos que se encuentren en tránsito.

A continuación se muestra una tabla en la que se puede ver como se calcula la compra de productos. En la misma se asumirá que el tiempo de tránsito del producto es de 35 días, de tal forma, que se considere 2 meses de venta y un embarque en tránsito.

$$\text{Disponible} - \text{Pronóstico} = \text{Requerimiento}$$

Disponible = es el total de unidades en existencia en bodega en ese momento mas los productos en tránsito.

Pronóstico = es el pronóstico de ventas que dependiendo de la fecha en que se haga el calculo y los meses de inventario que se deseen comprar, así se deberá incluir el número de períodos de pronóstico correspondientes. Por ejemplo, si las existencias son al 1 de junio y se desea comprar el producto necesario para Julio, se deberá colocar ambos meses.

Tabla V Análisis de compra de requerimientos.

Código	Descripción	Total	Existencia	Producto	Pronostico		Unidades	Costo	Sobrante	Requerimiento		Valor
		Disponibile	en Bodega	en transito	Junio	Julio	por caja	Unitario	(faltante)	Unidad	Cajas	Pedido
1001	Crema Limpiador	93	41	52	42	154	52	8.30	(103)	104	2	863.20
1002	Crema de Día	101	53	48	50	49	48	12.90	2	0	-	0.00
1003	Crema de Noche	25	25	0	42	41	400	6.70	(58)	400	1	2680.00
1004	Mascarilla Exfolia	363	363	0	207	54	54	10.45	102	0	-	0.00
1101	Lapiz corrector	211	166	45	422	33	45	6.85	(244)	270	6	1849.50
1102	Exfoliante Diaria	135	95	40	277	28	40	5.70	(170)	200	5	1140.00
1103	Gel Limpiador	194	126	68	429	33	68	6.30	(268)	272	4	1713.60
1104	Locion Astringen	149	149	0	36	35	48	13.70	78	0	-	0.00
1105	Crema Matificant	183	183	0	72	71	48	13.75	40	0	-	0.00
1201	Crema Limpiador	1500	1410	90	0	1754	30	11.65	(254)	270	9	3145.50
1202	Gel Tonicante	1200	930	270	0	1169	30	13.95	31	0	-	0.00
1203	Crema de Día	2018	1118	900	640	950	450	0.35	428	0	-	0.00
1204	Crema de Ojos	540	540	0	147	689	70	2.90	(296)	350	5	1015.00
1205	Crema de Noche	1782	1350	432	68	1130	72	2.00	584	0	-	0.00
TOTALES		8494	6549	1945	2432	6190			(128)	1866	32	12406.80

El requerimiento se deberá redondear hacia arriba por número de cajas.

4. DETERMINACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO

4.1. Calculo de costo

4.1.1. Costo de los productos

Para determinar el costo de los productos puestos en bodega, es necesario basarse en el precio que el proveedor dará para el mismo, ya que como se explicó en el punto anterior, los productos serán importados.

Las condiciones de compra serán FCA (*free carrier*) o transportista libre, lo que significa que la empresa correrá con el gasto del flete desde la fábrica del proveedor hasta destino final.

Para determinar el costo bodega de los productos se comienza indicando que las condiciones de compra con el proveedor es “puesto en fabrica”, lo que significa que la empresa es responsable de recoger el producto en sus instalaciones y enviarlo a destino final. Una vez establecido esto, los costos que se debe agregar al precio del producto son:

- Póliza de seguro con cobertura de bodega del fabricante a la bodega la empresa.
- Flete en origen, de fábrica a puerto.
- Gastos de documentación en origen, que incluye elaboración de guía de embarque y trámites aduanales.
- Flete marítimo de puerto de origen a puerto de destino.
- Pago de derechos arancelarios a la importación.
- Costo de elaboración de póliza de importación y servicios aduanales.

- Flete terrestre de puerto a nuestra bodega.

Adicional a lo anteriormente expuesto, también se debe pagar el IVA, pero este no es un gasto, sino es un activo, el cual se compensará contra el IVA por pagar, por lo que no formará parte del costo.

Póliza de seguro: el valor de esta dependerá del valor por el que se asegurará el embarque. Lo más recomendable es asegurar el producto desde que se recoge en bodega del fabricante hasta que llega a bodega, debido a que en cualquier parte del trayecto el producto está sujeto a robo o algún otro siniestro que pueda dañarlo. El valor de una póliza de seguro de este tipo cuesta un 0.45% más IVA sobre el valor que se determine que tendrá el embarque puesto en bodega.

Gastos de documentación en origen y flete marítimo: el valor de estos gastos variará, dependiendo de los siguientes factores:

- Temporada en la que se embarque, ya que en temporada alta, los fletes son más caros.
- Tamaño del contenedor en que se embarcará. Hay de 20 pies, 40 pies y 40 pies HC.
- Naviera o embarcador con el que se contrate el flete marítimo.

Derechos arancelarios a la importación (DAI): Este arancel varía dependiendo del tipo de productos a importar. En este caso, por ser productos cosméticos pagan 15% de DAI. Este impuesto se paga sobre el valor CIF del embarque. CIF significa *Cost, Insurance & Freight*, que significa costo del producto, seguro y flete. Esto significa que al valor del producto comprado se debe agregar el costo del seguro

y del flete total (incluyendo documentación y gastos) y sobre este valor se paga el 15% de DAI.

Elaboración de póliza y servicios aduanales: El valor de este rubro depende de la agencia aduanal contratada. Algunas cobran un valor fijo por embarque y otras tienen un valor fijo más uno variable, basado en el valor CIF del embarque.

Flete terrestre de puerto a bodega: Este flete se puede contratar a través de la naviera, con la agencia aduanal o directamente con una empresa de transportes terrestres. El valor de este dependerá de la distancia de puerto a bodega.

Para determinar el costo bodega de los productos se puede utilizar la siguiente tabla:

Tabla VI Cálculo de costo bodega.

		Fecha de Ingreso a Bodega 25-May-07		TASA DE CAMBIO 7.6200 DOLAR/QUETZAL										
		Número de Factura X-4032		Flete Marítimo \$3,500.00										
		Sub-total Factura \$117,422.00 Dólar		Gasto de Documentación y Otros \$ 450.00										
Flete Terrestre de Puerto a Bodega		Q 3,400.00 Quetzal		Seguro \$ 630.00										
Servicios Aduanales y Otros		Q 1,100.00 Quetzal		Total Flete Marítimo, Gastos y Seguro 4,580.00										
Código	Descripción	Cantidad Facturada	Arancel	Precio de Compra Dólar	Precio de Compra Quetzal	Subtotal por Código Dólar	Subtotal por Código Quetzal	Flete, Gastos y Seguro Quetzal	Total CIF Quetzal	Arancel Quetzal	Total CIF con Arancel	Flete Puerto a Bodega Quetzal	Gasto Local	Costo Bodega por Unidad
1001	Crema Limpiadora	1500	15.00%	1.92	14.63	2880.00	21945.60	855.98	22801.58	3420.24	26221.82	83.39	26.98	17.55
1002	Crema de Dia	2250	15.00%	2.86	21.79	6435.00	49034.70	1912.58	50947.28	7642.09	58589.37	186.33	60.28	26.15
1003	Crema de Noche	400	15.00%	3.14	23.93	1256.00	9570.72	373.30	9944.02	1491.60	11435.63	36.37	11.77	28.71
1004	Mascarilla Exfoliante	850	15.00%	1.35	10.29	1147.50	8743.95	341.05	9085.00	1362.75	10447.76	33.23	10.75	12.34
1101	Lapiz corrector	2250	15.00%	1.19	9.07	2677.50	20402.55	795.79	21198.34	3179.75	24378.10	77.53	25.08	10.88
1102	Exfoliante Diaria	9200	15.00%	1.21	9.22	11132.00	84825.84	3308.60	88134.44	13220.17	101354.61	322.33	104.28	11.06
1103	Gel Limpiador	5000	15.00%	1.75	13.34	8750.00	66675.00	2600.63	69275.63	10391.34	79666.98	253.36	81.97	16.00
1104	Loción Astringente	900	15.00%	2.75	20.96	2475.00	18859.50	735.61	19595.11	2939.27	22534.37	71.66	23.19	25.14
1105	Crema Matificante	450	15.00%	2.90	22.10	1305.00	9944.10	387.87	10331.97	1549.79	11881.76	37.79	12.23	26.52
1201	Crema Limpiadora	2750	15.00%	2.55	19.43	7012.50	53435.25	2084.22	55519.47	8327.92	63847.39	203.05	65.69	23.31
1202	Gel Tonicante	3200	15.00%	2.65	20.19	8480.00	64617.60	2520.38	67137.98	10070.70	77208.68	245.54	79.44	24.23
1203	Crema de Dia	100	15.00%	3.39	25.83	339.00	2583.18	100.76	2683.94	402.59	3086.53	9.82	3.18	31.00
1204	Crema de Ojos	4300	15.00%	1.85	14.10	7955.00	60617.10	2364.35	62981.45	9447.22	72428.66	230.34	74.52	16.91
1205	Crema de Noche	500	15.00%	4.14	31.55	2070.00	15773.40	615.24	16388.64	2458.30	18846.93	59.94	19.39	37.85
1301	Gel Anticelulítico	2200	15.00%	5.25	40.01	11550.00	88011.00	3432.84	91443.84	13716.58	105160.41	334.43	108.20	48.00
1302	Gel Reafirmante Busto	3100	15.00%	4.95	37.72	15345.00	116928.90	4560.77	121489.67	18223.45	139713.12	444.32	143.75	45.26
1303	Gel de Cuerpo	180	15.00%	5.00	38.10	900.00	6858.00	267.49	7125.49	1068.82	8194.32	26.06	8.43	45.72
1304	Gel de Abdomen	950	15.00%	4.75	36.20	4512.50	34385.25	1341.18	35726.43	5358.97	41085.40	130.66	42.27	43.43
1305	Crema Antiestrías	4000	15.00%	5.30	40.39	21200.00	161544.00	6300.96	167844.96	25176.74	193021.71	613.85	198.60	48.46
TOTALES						117,422	894,756	34,895.60	929,655	139,448	1,069,104	3,400	1,100	

En la tabla anteriormente expuesta, se puede visualizar varias columnas, las cuales se calculan en base de las siguientes fórmulas:

Precio de compra Quetzal = Precio de compra Dólar x Tasa de cambio

Subtotal por código Dólar = Precio de compra Dólar x Cantidad facturada

Subtotal por código Quetzal = Subtotal factura Dólar x Tasa de cambio

Flete, gastos y seguro Quetzal =

$$\frac{\text{Subtotal factura Dólar}}{\text{subtotal factura}} \times \text{Total flete marítimo, gastos, seguro} \times \text{tasa de cambio}$$

Total CIF Quetzal = Subtotal por código Quetzal + Flete gastos seguro Quetzal

Arancel Quetzal = Total CIF Quetzal x Arancel

Total CIF con arancel = Arancel Quetzal + Total CIF Quetzal

Flete puerto a bodega Quetzal =

$$\frac{\text{Subtotal factura Dólar}}{\text{Subtotal factura}} \times \text{Flete terrestre de puerto a bodega}$$

Gasto Local =

$$\frac{\text{Subtotal factura Dólar}}{\text{Subtotal factura}} \times \text{Servicios aduanales y otros}$$

Costo bodega por unidad =

$$\frac{(\text{Total CIF con arancel} + \text{Flete puerto a bodega Quetzal} + \text{Gasto local})}{\text{Cantidad facturada}}$$

4.1.2. Costo de mercadeo:

Estos son los costos en que se incurre en la promoción y venta de un producto o servicio. En este caso, por ser una empresa de venta directa, la inversión que se hace en promoción va dirigida al reclutamiento de nuevos vendedores (consultores), ya que la promoción directa del producto debe ser hecha por ellos. Eventualmente se puede apoyar el lanzamiento de un nuevo producto con anuncios en medios escritos, como revistas, periódicos u otros, o en medios de comunicación como radio, televisión o Internet.

Las promociones de mercadeo que se hacen con el objetivo de reclutar nuevos vendedores o consultores se hacen a través de la promoción del plan de negocio. Este plan de negocio es lo que la gente puede ganar cuando se afilia a la empresa, que es: la ganancia inmediata que se obtiene al comprar los productos con descuento y venderlo a los consumidores finales. Adicional de esto están otros beneficios como incentivos sobre llegar a vender determinados volúmenes de venta, por ejemplo, ganar viajes, electrodomésticos, premios en efectivo, etc. Este plan de negocio es lo que diferencia a cada una de las empresas de venta directa, ya que cada una ofrece distintas cosas con el objetivo de reclutar más vendedores o consultores.

Los costos directos de mercadeo en este sentido, pueden ser:

- Alquiler de hoteles o salones de eventos en el lugar al que se desea llegar a reclutar vendedores o consultores.
- Material promocional para el desarrollo del evento. Este material puede ser: Catálogos de productos, afiches, volantes, boletines, mantas vinílicas, etc.
- Refrigerios para los participantes del evento.
- Contratación de personal calificado que apoye el evento, como cosmetólogos.

- Regalo de productos para que los asistentes.

Luego de esta inversión inicial para el reclutamiento de nuevos vendedores, inicia la inversión que se hace para que estas personas que se logró reclutar, realmente se interesen en el negocio y permanezcan en el mismo. Esto se puede hacer a través de programas en los cuales, se hace descuentos especiales en las compras que realice el nuevo vendedor, durante determinado tiempo, para que obtenga mejores beneficios, mientras logra formar su cartera de clientes. Estos costos pueden ser:

- Venta de productos a descuentos mayores o regalo de productos por las compras realizadas.
- Premios en efectivo por llegar a determinadas metas de venta.
- Regalo de artículos promocionales al realizar compras, que además de ser un incentivo directo, ayuda a la promoción de la marca en el mercado.

4.1.3. Costos administrativos:

Estos son los costos en que se incurre para la dirección, control y operación de una compañía e incluyen el pago de salarios a la gerencia y al staff.

4.2. Determinación del precio de venta

Para determinar el precio de venta de los productos se debe tomar en cuenta 3 factores. El costo bodega del producto, el precio que tiene la competencia sobre productos similares y el nivel de precio que se desee para este producto.

En el primer caso, se debe establecer un margen de utilidad que se desee obtener. En venta directa los márgenes normalmente son arriba del 50% en precio normal, ya que la inversión que se hace en mercadeo, es cuantiosa.

Para evaluar los precios de la competencia, se deberá hacer con las empresas de venta directa del mismo giro, o con tiendas de venta al detalle. Para las primeras, se debe adquirir los catálogos de la competencia. Para analizar los precios de las tiendas de venta al detalle, se tendrá que ir a la tienda y tomar los precios. Dependiendo del tipo de producto, segmento al que va dirigido e imagen del mismo, se buscará en los catálogos de la competencia o en la información obtenida en tiendas, con que productos se desea comparar.

El nivel de precio estará dictado por la apariencia del producto y el segmento de mercado al que va dirigido. Un producto con apariencia lujosa y dirigido a personas adultas, tendrá un precio mayor, que un producto dirigido a adolescentes con una apariencia más sencilla y moderna, aunque el costo de ellos pueda ser semejante.

Una vez establecidos los factores anteriormente expuesto, se podrá determinar el precio de venta. Quizás el factor que incida mas en el precio del producto es el costo, ya que si se tiene un costo elevado, aunque la competencia tenga mejores precios o el precio sea superior al precio de mercado, este factor tendrá mas peso para la decisión del precio de venta. En el caso que el margen de ganancia del producto sea muy bueno, entonces el precio de la competencia o el nivel al que se desea posicionar al producto, tendrán mas peso para determinar el precio de venta.

4.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y / o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de ese punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio, se debe, en primer lugar conocer los costos fijos y variables de nuestra empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de ventas. Costos fijos, son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además se debe contar con el precio de venta de los productos que se comercializarán. Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

En el siguiente ejemplo, en donde los costos fijos y variables, así como la ventas se ubican en la fórmula con los siguientes resultados:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Q}295,000.00}{1 - \frac{\text{Q } 395,000.00}{\text{Q } 815,000.00}} = \text{Q } 572,440.00$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas, ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la fórmula es diferente:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \times 100$$

Al ser los mismos valores se ubican de acuerdo a como lo pide la fórmula para obtener el resultado deseado:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\text{Q } 295,000.00}{\text{Q } 815,000.00 - \text{Q } 395,000.00} \times 100 = 70\%$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 70% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 30% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

4.4. Evaluación de la rentabilidad

La evaluación de la rentabilidad que se realizará para cada catálogo planificado. La rentabilidad se basará en costos proyectados, por lo que su resultado será una proyección de la rentabilidad del catálogo y no datos reales o definitivos. Antes de aprobar el contenido de un catálogo, se evaluará su rentabilidad y de esta forma se determinará si es viable o no la

planificación de dicho catálogo. Debido a que en el catálogo se planifican ofertas en distintos productos, así como otro tipo de promociones a los productos, es posible que la mezcla que se obtenga de la venta de estos productos a precio normal y oferta no produzcan los resultados de rentabilidad aceptados, y por ende, se tenga que cambiar dicha planificación.

En caso que la rentabilidad sea menor a la aceptada, se tendrá que reducir la cantidad de ofertas en el catálogo, reducir el porcentaje de descuento, cambiar ofertas o incluso evaluar el precio de los productos para determinar si se requiere un incremento de precios.

Para iniciar la evaluación de la rentabilidad, se calcula los costos variables y los ingresos que generará la proyección de ventas planificada. Para poder evaluar esto, se necesitará los siguientes elementos:

- Productos que se colocarán en catálogo en el mes a evaluar.
- Precio de los productos
- Productos que se ofertarán y su descuento o tipo de oferta que se le hará.
- Cantidad de unidades que se pronostica vender.
- Cantidad de materiales y/o productos que se requerirán para la campaña de mercadeo de ese mes.

Para realizar el cálculo se deben listar todos los productos que están en el catálogo a evaluar. A cada uno de ellos se le colocará a la par costo proyectado, el precio normal y el precio oferta. Este precio oferta dependerá del descuento o tipo de oferta que se haya planificado. Luego se colocará la cantidad de unidades que se haya pronosticado vender a

precio normal u oferta. Por último se colocará el porcentaje de utilidad que genera cada producto, para visualizar que productos tienen mejor utilidad que otros, de forma que se identifica las ofertas a modificar en caso que la rentabilidad no sea la deseada.

Una vez hecho esto, se deberá multiplicar las unidades de cada producto por su costo y precio correspondiente, con el objetivo de obtener el costo total de las unidades vendidas, así como el valor de las ventas totales. Un producto que no esta en oferta, se deberá multiplicar por su precio normal y un producto en oferta se deberá multiplicar por el precio oferta.

También pueden haber otro tipo de ofertas o promociones, como por ejemplo, en la compra de un producto se obtiene el otro gratis, para lo cual se colocará los dos productos juntos, sumar el costo proyectado de ambos y el precio oferta de estos productos será el precio del producto que se debe comprar para obtener el otro gratis. La cantidad de unidades que se proyectaron a la venta de estos productos deberá ser igual para ambos, por lo que la cantidad que se multiplicará por el precio anteriormente mencionado es la que se proyectó para cualquiera de los dos productos.

Esto se ejemplifica de mejor forma en la tabla que a continuación se muestra:

Tabla VII Evaluación de rentabilidad.

Código	Descripción	Costo Proyectado	Precio Normal	Precio Oferta	Unidades	% Utilidad	Costo de Ventas	Valor de Ventas
1001	Crema Limpiadora	68.95	155.00	116.00	177	33.43%	12,205	20,532
1002	Crema de Día	56.91	209.00	156.00	472	59.14%	26,860	73,632
1003	Crema de Noche	107.17	289.00	216.00	821	44.43%	87,984	177,336
1004	Mascarilla Exfoliante	12.88	85.00	-	1,185	83.03%	15,259	100,725
1101	Lapiz corrector	12.88	39.00	-	507	63.02%	6,528	19,773
1102	Exfoliante Diaria	42.78	105.00	-	720	54.36%	30,804	75,600
1103	Gel Limpiador	30.74	85.00	68.00	1,554	49.37%	47,767	105,672
1104	Locion Astringente	30.32	85.00	68.00	1,691	50.06%	51,275	114,988
1105	Crema Matificante	17.03	39.00	31.00	4,284	38.47%	72,958	132,804
1201	Crema Limpiadora	41.54	165.00	-	183	71.80%	7,601	30,195
1202	Gel Tonificante	44.03	165.00	-	140	70.11%	6,164	23,100
1203	Crema de Día	43.20	195.00	97.50	10,346	50.38%	446,937	1,008,735
1204	Crema de Ojos	25.75	149.00	-	1,117	80.64%	28,766	166,433
1205	Crema de Noche	89.31	259.00	-	349	61.38%	31,168	90,391
1301	Gel Anticelulítico	109.66	195.00	136.00	185	9.69%	20,287	25,160
1302	Gel Reafirmante Busto	109.24	195.00	136.00	135	10.03%	14,748	18,360
1303	Gel de Cuerpo	61.06	159.00	-	188	56.99%	11,479	29,892
1304	Gel de Abdomen	88.06	245.00	-	459	59.74%	40,419	112,455
1305	Crema Antiestrías	92.63	245.00	-	338	57.66%	31,309	82,810
2001	Desmaquillador	42.37	85.00	68.00	202	30.22%	8,558	13,736
2102	Corrector de Ojeras	13.71	49.00	-	724	68.67%	9,924	35,476
2102	Base de Maquillaje Color A	34.48	95.00	67.00	253	42.37%	8,722	16,951
2103	Base de Maquillaje Color B	34.06	95.00	67.00	669	43.06%	22,787	44,823
2104	Base de Maquillaje Color C	34.89	95.00	67.00	120	41.67%	4,187	8,040
2105	Base de Maquillaje Color D	34.89	95.00	67.00	150	41.67%	5,234	10,050
2201	Rubor Color A	49.85	125.00	99.90	802	44.12%	39,976	80,120
2202	Rubor Color B	53.58	125.00	99.90	370	39.93%	19,826	36,963
2301	Polvos Compactos Color A	57.32	159.00	-	300	59.62%	17,197	47,700
2302	Polvos Compactos Color B	57.32	159.00	-	369	59.62%	21,152	58,671
2303	Polvos Compactos Color C	58.57	159.00	-	348	58.74%	20,382	55,332
2401	Delineador de Ojos Color A	36.14	95.00	-	152	57.40%	5,493	14,440
2402	Delineador de Ojos Color B	34.48	95.00	-	467	59.35%	16,100	44,365
2501	Sombras de Ojos Color A	48.18	115.00	-	39	53.07%	1,879	4,485
2502	Sombras de Ojos Color B	48.18	115.00	-	161	53.07%	7,758	18,515
2503	Sombras de Ojos Color C	48.18	115.00	-	64	53.07%	3,084	7,360
2504	Sombras de Ojos Color D	48.18	115.00	-	57	53.07%	2,746	6,555
2507	Delineador de Ojos Color A	17.45	49.00	36.50	348	46.47%	6,071	12,702
2508	Delineador de Ojos Color B	17.45	49.00	36.50	516	46.47%	9,002	18,834
2509	Delineador de Ojos Color C	17.45	49.00	36.50	375	46.47%	6,542	13,688
2511	Delineador de Cejas	17.45	49.00	36.50	290	46.47%	5,059	10,585
2512	Delineador de Cejas	17.45	49.00	36.50	575	46.47%	10,031	20,988
2513	Mascara Color A	27.83	85.00	-	642	63.33%	17,867	54,570
2514	Mascara Color B	33.23	85.00	-	130	56.21%	4,320	11,050
2601	Labial Color A	15.78	39.00	33.00	2,456	46.43%	38,766	81,048
2602	Labial Color B	15.78	39.00	33.00	962	46.43%	15,184	31,746
2603	Labial Color C	15.78	39.00	33.00	962	46.43%	15,184	31,746
2604	Labial Color D	15.78	39.00	33.00	1,882	46.43%	29,706	62,106
2605	Labial Color E	15.78	39.00	33.00	1,882	46.43%	29,706	62,106
2606	Delineador de Labios	26.17	75.00	56.00	768	47.66%	20,098	43,008
2607	Delineador de Labios	26.17	75.00	56.00	324	47.66%	8,479	18,144
2608	Delineador de Labios	26.17	75.00	56.00	854	47.66%	22,348	47,824
2701	Esmalte de Uñas Color A	18.28	55.00	-	17	62.78%	311	935
2702	Esmalte de Uñas Color B	18.69	55.00	-	28	61.94%	523	1,540
2703	Esmalte de Uñas Color C	18.28	55.00	-	14	62.78%	256	770
3001	Jabon	13.71	35.00	26.00	5,325	40.95%	72,992	138,450
3002	Crema de Cuerpo	35.72	105.00	78.00	612	48.71%	21,862	47,736
3003	Crema de Manos	29.49	45.00	-	367	26.60%	10,823	16,515
3101	Crema de Pies	16.62	55.00	-	383	66.17%	6,364	21,065
3102	Talcos para Pies	24.51	85.00	68.00	595	59.64%	14,582	40,460
3103	Spray para Pies	14.95	55.00	44.00	3,179	61.94%	47,537	139,876
3201	Shampoo	30.32	75.00	56.00	374	39.36%	11,341	20,944
3202	Acondicionador	26.58	75.00	56.00	296	46.83%	7,869	16,576
	TOTALES				54,254		1,638,347	3,877,186

De la tabla VII, se obtiene que el total de las ventas proyectadas de catálogo será Q3,877,186 con un costo de Q1,638,347. Al monto de ventas se debe quitar el porcentaje de descuento que obtiene el consultor, ya que en el consultor obtiene sus ganancias por comprar productos con un descuento y venderlos a precio de catálogo. En este caso, asumiremos que el descuento que se hace a los consultores es de 25%, con lo que el ingreso neto de ventas sería de Q2,907,889.50. También se deberá descontar el impuesto al valor agregado IVA (12% actualmente), al valor de las ventas, ya que este ingreso se deberá pagar en su totalidad a la superintendencia de administración tributaria SAT. Con esto obtener el porcentaje del costo de la venta de estos productos, la cual se obtendría de la siguiente forma:

$$\% \text{ Costo} = \frac{1,638,347.00}{(2,907,889.50 / 1.12)} = 63.10\%$$

A esto hay que incrementar el costo de la campaña de mercadeo, la cual estará determinada por la planificación y metas fijadas por el departamento de ventas, de la cual, se tomará la cantidad de personas que planifican afiliarse para el mes en cuestión. La cantidad de afiliados se deberá multiplicar por el costo de los materiales impresos y otros que se le entregue a estas personas. Normalmente este costo es igual mes a mes, ya que todos los meses se dará básicamente lo mismo, excepto que se tenga alguna campaña de afiliación especial. Por ejemplo, se puede decir que los materiales a entregar a los afiliados son:

- Hoja de Inscripción
- Catálogo
- Material informativo, que debe incluir los beneficios que se obtiene al afiliarse a la empresa, como el porcentaje de descuento, premios por llegar a determinados niveles de ventas, etc.

- Muestras de productos (fragancias, cremas, labiales, etc).

Cada uno de ellos tendrá un costo, el cual se suma para obtener el costo total de los materiales que se entregan a los afiliados. Asumiendo que el costo total de dichos materiales es de Q26.50 y el número de afiliados que ventas planificó tener para el mes en cuestión es de 2350 personas. De esto, se obtiene que:

Costo campaña de mercadeo = $Q26.50 \times 2350 = Q62,275.00$

De igual forma, cualquier otra actividad que se planifique en el mes de mercadeo, se puede costear de la misma forma que la anteriormente expuesta.

Para poder calcular la rentabilidad de la empresa, se tienen los siguientes costos fijos:

- | | |
|----------------------|-------------|
| • Alquileres | Q 35,000.00 |
| • Servicios Públicos | Q 15,000.00 |
| • Seguros | Q 22,000.00 |
| • Salarios | Q232,400.00 |
| • Publicidad | Q165,000.00 |
| • Depreciaciones | Q 6,415.00 |
| • Papelería y útiles | Q 8,500.00 |
| • Impuestos | Q 42,000.00 |

La sumatoria de todos estos gastos fijos nos dan un total de Q526,315.00.

Con esto se puede calcular la utilidad de la empresa, restando al valor de la venta, los costos variables y fijos descritos anteriormente, como se muestra a continuación:

$$\text{Venta sin IVA} = 2,907,889.50 / 1.12 = 2,596,329.91$$

$$\text{- Costos Fijos} = 526,315.00$$

$$\text{- Costos variable} = 1,638,347.00 + 62,275.00 = 1,700,622.00$$

$$\text{Ganancia} = 369,392.91$$

Para determinar porcentualmente la utilidad de la empresa, se hace una relación con la venta de la siguiente forma:

$$\% \text{ ganancia} = \frac{369,392.91}{2,596,329.91} \times 100 = 14.23\%$$

Con esto, se puede decir que la planificación del catálogo es aceptada, ya que generó una utilidad superior al 10% establecida por la empresa. En caso que exista variación en las ventas proyectadas, este resultado variará, por lo cual es necesario que se tome en cuenta cual sería el punto de equilibrio, para determinar cual es lo mínimo que se debe vender para que no generar pérdidas.

El punto de equilibrio se calcula de la siguiente forma:

$$\text{P.E.} = \frac{Q 526,392.91}{1 - \frac{Q 1,700,622.00}{Q 2,596,329.91}} = Q 1,525,820.68$$

Esto significa que se debe vender Q1,525,820.68 para que la empresa opere sin pérdida ni ganancia.

5. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE CATÁLOGOS Y REQUERIMIENTOS

5.1. Establecimiento del sistema:

El proceso mensual para la planificación de catálogos y requerimientos inicia simultáneamente con el establecimiento de las metas y la planificación del catálogo, ya que ambos procesos son dependientes uno del otro y en su ejecución, se comparten de información conforme avanza el proceso de uno y otro.

Esto se debe a que la planificación de ventas depende en gran medida de la planificación del catálogo, para proyectar sus ventas, pero de igual forma, al planificar el catálogo se debe considerar lo que el departamento de ventas desea lograr en el mes a planificar.

Luego de esto, se pasa al pronóstico de requerimientos, para terminar con la compra de los productos.

Estos tres procedimientos se explican a continuación.

5.1.1. Procedimiento para el establecimiento de metas de venta:

a. Para iniciar el establecimiento de las metas de ventas, se debe analizar la información histórica disponible. Los datos históricos a analizar son:

- Fuerza de venta
- Actividad de la fuerza de venta
- Orden promedio
- Orden por activo
- Afiliados

- Desactivación
- Consultores activos
- Cantidad de órdenes
- Ventas

Esto se hace tal como se explica en el punto punto 3.2.1
Parámetros que afectan las metas de venta.

Se debe analizar el comportamiento que cada uno de estos factores tuvo mes a mes, para determinar la forma en que se relacionan entre ellos y como estos influyeron en la venta de los meses anteriores. También será muy importante para el establecimiento de las metas de venta, el mes a analizar y la planificación del catálogo.

- b. Una vez analizados los datos, se determinará si se utilizará el comportamiento de un mes de los datos históricos, o si se utiliza el comportamiento de los últimos 4 meses.
- c. No es necesario pronosticar todos los parámetros, ya que muchos de ellos son resultado de los otros. Los datos a pronosticar son:
 - Actividad de la fuerza de venta
 - Orden promedio
 - Orden por activo
 - Afiliados
 - Desactivación.

- d. La actividad de la fuerza de venta, la orden promedio, la orden por activo y la desactivación se puede pronosticar, como se indicó antes, basándonos en el comportamiento de un mes específico o el promedio de los últimos 4 meses.

- e. La afiliación deberá ser fijada como una meta con el objetivo que la fuerza de ventas crezca, sin tomar en cuenta el comportamiento histórico, ya que si no se establece una meta que haga crecer la fuerza de ventas, la empresa estaría en riesgo de perder participación de ventas en el mercado. Para lograr el cumplimiento de esta meta, se deberán fijar actividades para promover la afiliación y así, alcanzar la meta planteada. A esto se dedicará gran parte del presupuesto de ventas, y del personal a cargo, ya que el crecimiento de la fuerza de ventas es la base, para el crecimiento de las ventas y la empresa.

5.1.2. Procedimiento para el desarrollo del catálogo:

- a. Se inicia el proceso analizando las ventas que tuvo el catálogo del mes a proyectar durante el mismo mes el año anterior. Este análisis debe evaluar los siguientes aspectos:
 - Si se cumplió con la meta de ventas
 - Cuales fueron los productos que mejor se vendieron
 - Cuales fueron los elementos del catálogo que generaron mayor venta

- La contribución que hizo al catálogo cada una de las categorías de productos
- Los lanzamientos de productos que hubo
- Cuales fueron los más importantes.

Este análisis tiene como objetivo determinar lo sucedido el año anterior, para determinar que fueron las ofertas y lanzamientos exitosos, que productos vendieron mejor y cuales no, de forma que podamos aprender de lo sucedido. También, en caso de haber tenido productos exitosos, se tendrá que buscar una oferta similar que pueda generar ventas similares a las obtenidas en el período anterior.

- b. Se debe definir el tema del catálogo, el que por lo general podría ser el mismo tema del año anterior del correspondiente mes. En caso que al evaluar los resultados obtenidos, tal como lo indica el inciso a de este procedimiento, se determina que el catálogo no generó las ventas esperadas, esto podría deberse al tema escogido, y por consiguiente se tendrá que buscar un nuevo tema para el mismo.

El tema se puede definir de acuerdo al punto 3.3.2 Definición del tema de catálogo.

- c. Luego se debe evaluar que productos nuevos están disponibles para lanzarse y evaluar cuales de esos podrían vender bien evaluando las ventas de productos similares en periodos anteriores. Esto es muy importante, ya que de tener productos a lanzar que se consideren exitosos, el

tema del catálogo y el diseño del mismo puede girar alrededor de estos.

- d. Posteriormente se seleccionará los productos a ofertar, para lo cual se podrá ver que productos funcionaron el año anterior. También se debe tener un listado de productos que siempre generan ventas altas y escoger de ellos los que ofertaremos en el mes a planificar. También incidirá en esta decisión, el tema escogido para el catálogo.
- e. Se debe considerar tener ofertas de forma uniforme en cada una de las categorías de productos, así como en cada una de los elementos del catálogo, de forma tal que las personas que reciban el catálogo se sientan atraídas por al menos un producto en oferta y que realicen su pedido.
- f. El tema del catálogo definirá que productos se incluirán en cada uno de los elementos del catálogo. Si el catálogo del año anterior generó buenos resultados en ventas, se puede utilizar una estrategia de reemplazo, para cada uno de los elementos, esto quiere decir que los mismos productos o similares, se colocarán en cada uno de los elementos del catálogo, de igual forma los productos a ofertar. Por otro lado, si el catálogo no fue muy exitoso, se debe considerar hacer un cambio en el tema del catálogo y por ende en los productos a ofertar.
- g. La distribución de los productos en cada uno de los elementos del catálogo se hará tomando en consideración

lo expuesto en los puntos 3.3.1 Estructura del catálogo y 3.3.4 Establecimiento de ofertas y acciones especiales a colocar en el catálogo.

h. Al terminar la planificación, se debe hacer una revisión general del catálogo planificado, evaluando lo siguiente:

- ¿Contienen suficientes ofertas cada uno de los elementos del catálogo?
- ¿Generará entusiasmo en los clientes las ofertas planificadas?
- ¿Hay productos en oferta que afecten otras ofertas debido a que son productos similares?
- ¿Hay ofertas en cada una de las categorías de productos?
- ¿El flujo del catálogo corresponde al tema del mismo?

Una vez analizado esto, y si se considera que todo es correcto, se podrá continuar con el pronóstico de requerimientos y luego con la evaluación de la rentabilidad para determinar si el catálogo planificado es aprobado.

5.1.3. Procedimiento para el pronóstico y compra de requerimientos:

- a. Se toma la planificación del catálogo del mes correspondiente al que se desea pronosticar y se analiza el tema del catálogo, los elementos primarios y secundarios del mismo, así como las ofertas que contiene cada una de ellas. De los productos en oferta, se debe analizar el descuento o tipo de oferta que se planificó.
- b. Una vez hecho este análisis, se debe iniciar a pronosticar el factor de los productos que no tiene oferta en el catálogo. Esto se hace promediando los factores de los últimos 4 meses en que el producto haya estado sin oferta. Si los factores históricos han sido afectados por la falta de productos, es decir que el factor sea inferior debido a que el producto se haya agotado durante el mes de venta, se deberá descartar dicho factor y usar el de otro mes.
- c. Luego se iniciará el pronóstico de los productos en oferta. Para hacer esto, se deberá buscar en los datos históricos las ofertas que ha tenido el producto a pronosticar, buscando el que tenga el descuento igual o similar, de forma que pueda servirnos para pronosticar el factor, tal como se explica en el punto 3.4.3 Pronóstico de ventas para el catálogo para la campaña propuesta. Si el producto es nuevo, se usará los datos históricos de productos similares.

- d. Una vez terminado el pronóstico del catálogo, cuando llegue el momento de realizar las compras, lo que dependerá del tiempo de tránsito, se deberá iniciar en análisis para realizar la compra de los productos.

- e. Para el análisis se debe reunir los siguientes datos: Inventario en bodega, cantidad de unidades por caja y el pronóstico de venta de los productos. Con esto se podrá determinar la cantidad de productos que será necesario comprar, tal como se indica en el punto 3.5 Compra de requerimientos.

5.1.4. Procedimiento para la evaluación de rentabilidad:

- a. La evaluación de la rentabilidad se inicia proyectando los costos de los productos, tal como se explica en el punto 4.1 Cálculo del costo.

- b. Luego se proyectará los costos de mercadeo, basándonos en la planificación de la campaña de afiliación y en la cantidad proyectada de afiliados. Con estos dos datos se puede proyectar los costos que esta campaña de afiliación tendrá e integrarla en la evaluación de la rentabilidad.

- c. También se debe de proyectar los gastos administrativos, para lo cual se utilizará los datos actuales y en caso sea necesario, agregarle a estos los incrementos de salarios que pudieran haber, u otros incrementos en los gastos, como la renta.

d. Ya con esto, se determinará el precio venta de los productos, tal como se explica en el punto 4.2 Determinación del precio de venta. Si el precio venta ya está determinado, se debe considerar futuras devaluaciones de la moneda para determinar si el producto necesitará incremento en el precio.

e. Con estos datos se calculará la rentabilidad del catálogo planificado, tal como se explica en el punto 4.4 Evaluación de la rentabilidad. El costo que se obtenga de esta evaluación determinará si el catálogo planificado se aprueba o no.

En caso que el costo supere al límite autorizado, se debe evaluar la reducción de ofertas o de los descuentos en las mismas.

Por el contrario, si el costo es inferior al límite autorizado, y se considera que esto se debe a que el catálogo es débil en ofertas o descuentos, se tendrá que buscar que descuentos se pueden hacer mayores, o que productos adicionales se podría ofertar.

En ambos casos se deberá de aplicar estos cambios en la evaluación de la rentabilidad y nuevamente evaluar si el costo es aceptable o no.

5.2. Cronograma para la planificación de catálogos y requerimientos:

Tabla VIII Cronograma.

Actividad	Semana																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Elaboración de Planificación de Catálogo	■	■																
Elaboración de Pronóstico de Ventas	■	■																
Elaboración de Pronostico de Requerimientos			■	■	■	■												
Elaboración del Calculo de la Rentabilidad						■												
Evaluación de Planificación de Catálogo							■											
Aprobación de la Planificación de Catálogo								■										
Diagramación Inicial de Catálogo								■	■	■								
Evaluación de la Diagramación de Catálogo											■							
Realizar cambios a la Diagramación de Catálogo												■	■					
Aprobación de la Diagramación de Catálogo													■					
Revisión del pronóstico de requerimientos														■	■			
Elaboración del arte final del catálogo															■	■	■	
Compra de requerimientos																		■

Tal como se muestra en el cronograma, el proceso de inicio a fin requiere de 4 meses para llevar a cabo las actividades planeadas, pero debido a que la publicación de catálogo se hace mensualmente, estas actividades suceden continuamente para cada catálogo. De esta forma, prácticamente cada persona participante en el proceso repite el proceso cíclicamente mes a mes.

6. SEGUIMIENTO

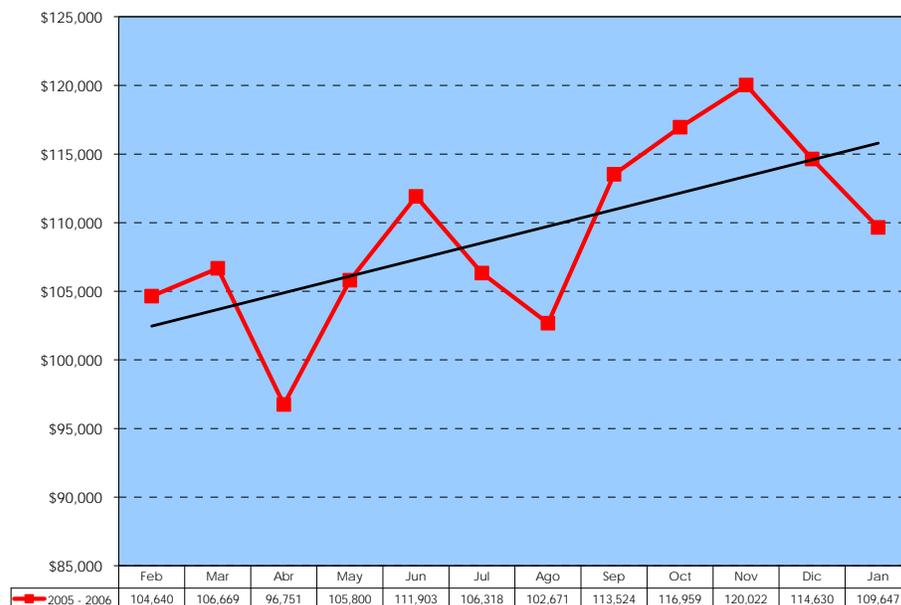
6.1. Post análisis de ventas

En este post análisis se evaluará los resultados obtenidos de las ventas midiendo cada uno de los parámetros que la afectan y midiendo estos resultados contra las proyecciones realizadas anteriormente, con el objetivo de determinar que causó las diferencias y aprender de esto, para que las proyecciones futuras sean mas acertadas.

6.1.1. Evaluación de los resultados de ventas

La evaluación de las ventas, se iniciará analizando el comportamiento de los últimos meses de venta. Para analizar el comportamiento de las ventas, se puede graficar los últimos 12 meses de venta, o los meses que se desee evaluar y las ventas obtenidas en cada uno de los meses correspondientes, de acuerdo como se muestra la gráfica a continuación:

Figura 1 Ventas mensuales (12 meses)



Es importante también colocar en esta gráfica, la gráfica de la normal, ya que de esta forma se verá cual es el comportamiento de que estas han tenido durante el periodo a analizar. Si la gráfica de la normal tiene una pendiente positiva, esto nos indica que se tiene un comportamiento creciente de las ventas.

En caso que la pendiente sea negativa, las ventas tendrían un comportamiento decreciente. Otro factor importante que nos muestra esta gráfica, es si existe cierta estacionalidad o comportamiento cíclico en las ventas. Esto último sirve para pronosticar las ventas a futuro ya que si se sabe que un mes históricamente siempre ha registrado bajas ventas, se tendrá que proyectarlo de la misma forma, o por el contrario, si registra incremento en ventas, también así deberá ser la proyección para este mes.

Luego, se analizará las variaciones que se tienen entre lo proyectado y los resultados reales, ya que esto nos indicará que tan lejos o cerca se está de la meta proyectada. Se debe comparar la variación en las proyecciones de ventas y las variaciones en la cantidad de pedidos.

Este último es importante, debido a que el método de pronóstico factorial utilizado para proyectar las ventas en unidades de cada producto se basa en el número de pedidos pronosticado. La comparación se hace contra lo que se pronosticó 3 meses atrás, cuando se autorizó la rentabilidad del catálogo. A continuación se muestra las gráficas de variación de cantidad de pedidos y variación en las ventas:

Figura 2 Variación en cantidad de pedidos reales contra proyectados

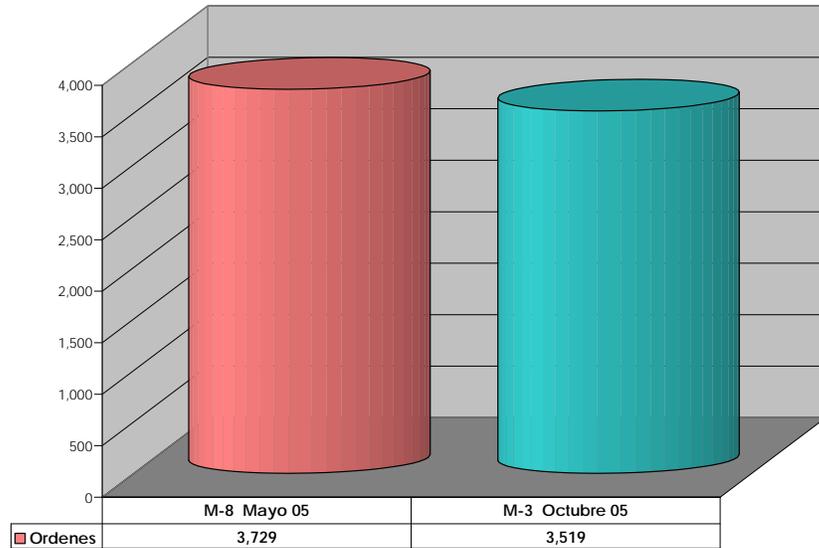
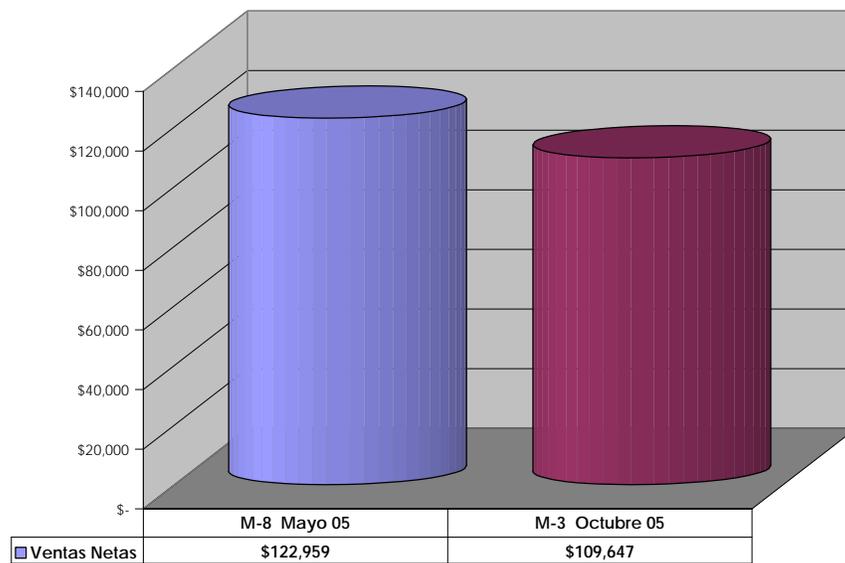


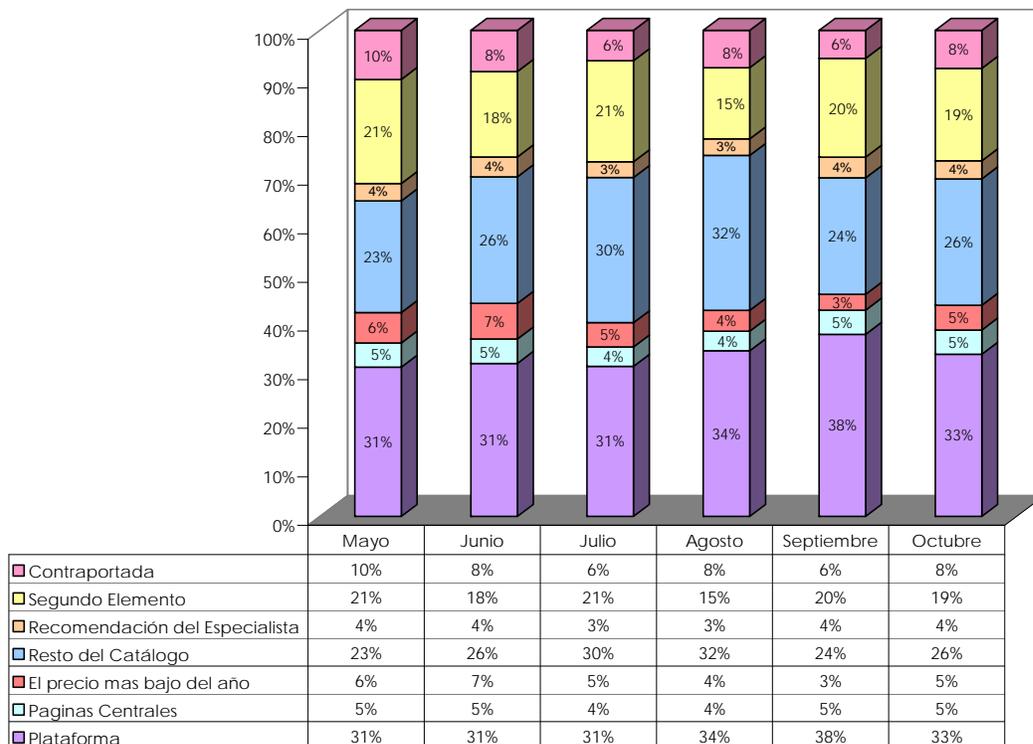
Figura 3 Variación en la venta real contra la proyectada



6.1.2. Análisis del comportamiento de las ventas

Para analizar el comportamiento de las ventas, se analizará el comportamiento de las ventas de cada elemento del catálogo y compararlo contra meses anteriores para determinar si se lograron los objetivos de venta de cada uno de los elementos, en donde la plataforma debe ser la que mayor cantidad de ventas genere. Este análisis nos ayudará a determinar si hay algún elemento que haya afectado las ventas generadas por el catálogo. Por ejemplo, si se obtuvo un crecimiento en la venta y en esta gráfica se observa un crecimiento en la venta de la plataforma, se puede decir que el incremento de las ventas se debe al éxito que tuvo la venta de este elemento del catálogo. A continuación se muestra la gráfica de este análisis:

Figura 4 Ventas por elemento de catálogo



Luego se analizará las ventas obtenidas por cada categoría de producto, ya que esto nos indicará la participación que cada una de ellas tuvo en la venta del catálogo. De igual forma que el anterior, se debe graficar los últimos 6 meses de venta, para analizar el comportamiento, aunque las variaciones en esto se deban a los productos que se hayan ofertado del catálogo, pero servirá para asignar causas a los crecimientos o decrecimientos de las ventas. Por ejemplo, si un mes hubo un decrecimiento en las ventas, se analizará que categoría de productos tuvo un decrecimiento de ventas y así poder deducir que debido a que no hubo suficientes ofertas en esta categoría, se afectó la venta total del catálogo.

Figura 5 Ventas por categoría de producto



6.1.2.1. Productos con mejores y peores resultados en ventas:

Este análisis servirá para determinar las ofertas que fueron exitosas y cuales no. Para esto, solo se hará un listado con los 5 productos que mejores ventas registraron y los 5 que peores ventas tuvieron. Los productos que peores ventas registraron, se evaluará si esto se debió a la exposición que tuvo en el catálogo, si la oferta fue bien explicada en el mismo o si es el producto como tal el que no genera ventas. En caso que esta ultima causa sea la que ocasiona las bajas ventas y se repite en la venta de otros catálogos, se podría decidir discontinuar este producto. En el caso de los productos que generaron las mejores ventas, se deberá tomar en cuenta para futuros catálogos ya que se sabrá que tendrá grandes posibilidades de ser exitoso.

6.1.3. Comparación de los resultados obtenidos vs. los proyectados:

En este análisis se determinará la variación en ventas, unidades vendidas, cantidad de pedidos, unidades por pedido, orden promedio y actividad de la fuerza de ventas. Esto se puede mostrar en la tabla que se muestra a continuación:

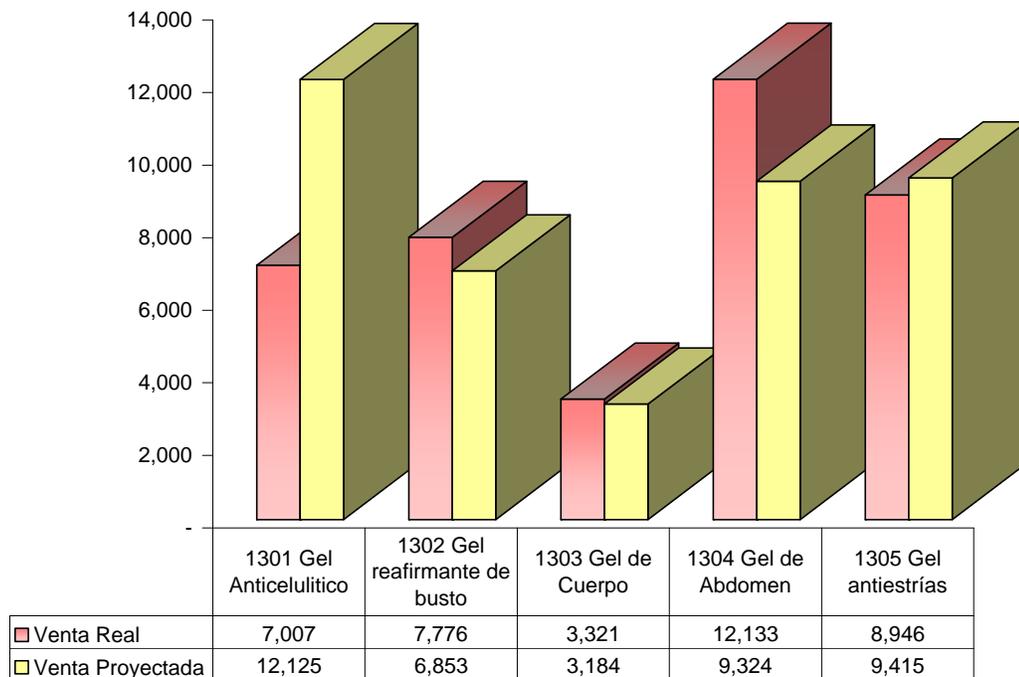
Tabla IX Comparación de resultados de venta.

	Proyección	Real	Variación Porcentual
Venta	169,961	158,815	93%
Unidades vendidas	43,328	35,946	83%
Cantidad de pedidos	5,126	4,842	94%
Unidades por pedido	8.45	7.42	88%
Orden Promedio	34.45	32.80	95%
Actividad % fuerza de ventas	70%	69%	98%

Con esto se determinará que tan acertados fueron los pronósticos y esto servirá para buscar las causas que generaron las variaciones y esto ayudará a pronosticar más acertadamente en el futuro.

Luego se evaluará el comportamiento de la venta de los productos nuevos, contra lo que se había pronosticado, para determinar que tan acertado es el pronóstico que se realiza para estos productos, y poder aplicar las correcciones correspondientes en futuros pronósticos. Para esto se debe graficar las ventas obtenidas por cada uno de los productos nuevos, contra lo que se había pronosticado, tal como se muestra a continuación:

Figura 6 Venta real versus proyectada



6.2. Post análisis de costos

Este post análisis es la evaluación de los resultados obtenidos en costos para determinar la rentabilidad de la empresa y las variaciones entre los resultados reales y los resultados proyectados, con el objetivo de determinar las diferencias obtenidas y las posibles causas que lo generaron, de forma que nuestras proyecciones futuras puedan ser mas acertadas.

6.2.1. Evaluación de la rentabilidad real obtenida

El proceso de la evaluación de la rentabilidad se hace al igual que en el punto 4.4, pero cambiando las proyecciones, por los resultados reales. Se debe colocar el costo real, en el lugar donde se colocó el costo proyectado y de igual forma se sustituye las ventas pronosticadas, por las ventas reales. Ya con esto se obtendrá el costo real de venta de los productos. Luego se tiene que recabar la información para determinar el costo de mercadeo, que principalmente se basa en la cantidad de material impreso entregado a los nuevos afiliados.

También si hubo alguna otra promoción de mercadeo, como regalar muestras de productos o algo semejante debe tomarse en cuenta para este cálculo.

Luego, se debe reunir la información de los otros gastos realizados en el mes tal como: alquileres, servicios públicos, seguros, salarios, publicidad, depreciaciones, papelería y útiles, impuestos.

Con esto ya se podrá calcular el costo total y la ganancia de la empresa, así como el porcentaje de utilidad.

6.2.2. Comparación de los resultados obtenidos vs. los proyectados

Una vez realizados los cálculos numéricos de los costos y gastos se iniciará la comparación de los resultados, contra las proyecciones que se hizo meses atrás. Primero se evaluará el costo real contra el costo proyectado de venta de los productos, con el objetivo de buscar las causas que pudieron dar por resultado la variación en el costo. Las causas que pudieron afectar el costo son: Variación en el costo de fletes, variación en tasas de cambio de la moneda, cambio en el precio en que nos fue facturado el producto y variación en el comportamiento de las ventas, ya que en caso que se hayan pronosticado menores ventas que las reales obtenidas, en los productos que tengan una ganancia menor por lo que el costo se incrementaría o viceversa. Esta evaluación nos ayudará en futuro a corregir posibles errores que se hayan tenido en la proyección del costo.

Luego se debe graficar el costo de la campaña de mercadeo, contra lo proyectado, para determinar si hubo variación y que pudo ocasionarla. Las principales variaciones que se tiene serán ocasionadas por las variaciones en la cantidad de afiliados que ingresen a la empresa. Otra variación puede deberse a actividades realizadas que no hayan sido planificadas.

Por último, se graficará cada uno de los gastos reales contra los proyectados de alquileres, servicios públicos, seguros, etc., para determinar si hubo variación en los mismos y evaluar las razones por las que existió la variación, para que se considere en las proyecciones futuras. Por ejemplo, si se dio un incremento en salarios, se debe considerar a futuro que cada cierto tiempo podría repetirse.

En general, todas las comparaciones que se hagan entre datos reales y proyectados y el análisis que se haga de las mismas, servirán para poder obtener una mejor proyección de los resultados futuros e ir minimizando los errores cometidos mes a mes.

6.3. Análisis de los resultados obtenidos

6.3.1. Evaluación de post-análisis de costos

Para realizar una evaluación general de los resultados de costos obtenidos, se debe reunir a las partes involucradas para que cada una aporte sus conocimientos y criterios y se pueda obtener una evaluación objetiva de los resultados obtenidos.

En esta reunión debe haber participación de ventas, contabilidad y finanzas, mercadeo, planificador de catálogos y operaciones (compras y pronósticos). Se iniciará la presentación de cada una de las gráficas anteriormente expuestas y se expondrá el análisis que se haya realizado de cada una de ellas. Luego se dejará que los participantes den sus opiniones del análisis presentado o que expresen su propio análisis de los resultados.

Con esto se busca obtener variados criterios para que se pueda obtener un mejor análisis que el expuesto inicialmente. Lo que se busca también es que cada uno explique a fondo a que se debió las variaciones que pudo haber en el costo de mercadeo, o gastos como alquileres, salarios, etc., y con ello entender de mejor forma lo que ocasionó la variación.

Por ejemplo, si hubo un incremento en los costos de mercadeo, este departamento deberá explicar la razón por la cual se decidió gastar mas en este rubro y los resultados obtenidos o que esperan obtener de esto. También se deberá evaluar que tan acertada fueron las proyecciones

de los costos de los productos, ya que estos se verán afectados por el costo de los fletes internacionales, documentación, gastos de importación, etc. Todo esto servirá para mejorar las futuras proyecciones de resultados.

6.3.2. Evaluación de post-análisis de ventas

En la misma reunión se realizará la evaluación del post-análisis de ventas y al igual que en el punto anterior, se iniciará la presentación de las gráficas anteriormente expuestas y el análisis de las mismas, para que cada una de los participantes de la reunión pueda exponer sus comentarios o análisis de las mismas. En esta reunión será muy importante la aportación que dé el departamento de ventas, ya que ellos serán los que pueden dar una mejor explicación de la aceptación que las consultoras y el mercado tuvo a las ofertas del catálogo o a los productos nuevos.

Esta información será muy valiosa para el personal de operaciones, ya que ayudará a que el pronóstico de los productos sea más acertado y con ello reducir los errores a futuro. Cuando una oferta o producto nuevo tuvo un comportamiento inesperado, o sea que haya vendido mucho mas de lo pronosticado o por el contrario, que la venta del mismo haya sido un fracaso, se hará un análisis cualitativo del catálogo, tal como exposición que la oferta tuvo en el mismo, imagen usada del producto, ubicación del producto dentro de la página, explicación de la oferta, descuento, precio, etc., Para esto, principalmente el planificador de catálogos y el personal de ventas expondrán sus puntos de vista, el primero para explicar el objetivo que tuvo la exposición usada en el producto y ventas retroalimentará la percepción que el mercado tuvo a la misma.

De esta forma se buscará conocer lo que el mercado espera de nuestros catálogos, así como que productos y ofertas les parece más atractivas.

6.4. Evaluación de las tendencias de mercado

Para conocer las tendencias del mercado, se necesitará una constante investigación de la moda, ya que esta influirá directamente en el mercado de los cosméticos, debido a que las tendencias en colores, diseños, etc., incidirá directamente con lo que los consumidores finales desearán comprar. La mejor forma de conocer las tendencias de la moda, es usando los medios escritos, como revistas, que se dedican a informar al respecto, o usando el Internet. Esto debe ser una tarea constante, ya que la moda cambia día a día. Adicionalmente, se debe hacer una investigación en nuestro mercado, para determinar lo que tendrá aceptación. Esto se puede hacer a través de entrevistas o encuestas con nuestras mismas consultoras, ya que ellas están en constante contacto con los consumidores finales y saben cuales son los gustos y productos aceptados por sus clientes. Con la información obtenida en ambos canales, se tendrá una herramienta valiosa en la decisión del lanzamiento de productos y en el pronóstico de ventas de los mismos.

6.5. Utilización de los resultados obtenidos para la mejora del sistema

Toda la información obtenida en estas evaluaciones servirá como retroalimentación para la mejora del proceso, lo cual ayudará a la mejora continua del mismo. Este es el objetivo principal de toda la evaluación, ya que esto nos brindará el aprendizaje necesario para que en un futuro el proceso sea más acertado y se reduzcan los posibles costos de los errores cometidos. Los costos en los que se puede incurrir pueden ser:

- Mal calculo en la rentabilidad, lo que podría originar pérdidas económicas a la empresa.
- Pronóstico errado de requerimientos, lo cual podría ocasionar que las existencias de algún producto se agoten y por ende se deje de percibir ingresos por la venta de ese producto, además de crear frustración entre las consultoras y consumidores finales.
- Hacer ofertas o acciones especiales que no generen las ventas deseadas, o que las consultoras y/o el consumidor final no encuentre atractivas.
- Lanzar productos nuevos que no seas aceptados adecuadamente por el mercado.
- Hacer una proyección errada de la meta de ventas, lo que podría originar que los productos comprados no sean suficientes para la campaña o por el contrario, que la empresa quede con grandes inventarios de productos.

CONCLUSIONES

El sistema para la determinación del costo / beneficio para una empresa de venta directa, inicia con la planificación del catálogo, ya que esta contendrá las ofertas y productos que se venderán en cada campaña y basado en dicha planificación, se podrá proyectar las ventas y costos con lo cual se podrá proyectar el costo / beneficio para dicha campaña. El sistema permite evaluar los resultados y de no lograr los objetivos deseados, permite que se hagan los cambios necesarios con el fin de lograr obtenerlos. Luego se evaluará el sistema, comparando los datos proyectados contra los resultados obtenidos en la campaña, con el objetivo de buscar los puntos en los que el sistema pueda ser mejorado.

1. Se diseñó un sistema de planificación y desarrollo de catálogos para una empresa de venta directa, el cual se estructuró en elementos primarios y secundarios, se determinó cómo establecer el tema del mismo, así como fijar que productos se colocarán en oferta y que productos se lanzarán en el catálogo.
2. El mercadeo de la empresa deberá estar dirigido tanto a consultores como consumidores finales, pero principalmente tener un enfoque hacia el reclutamiento de nuevos afiliados a la empresa.
3. Se estableció el procedimiento para establecer las metas de ventas, en el cual se consideró la fuerza de ventas, la actividad de la fuerza de ventas, el orden promedio, orden por activo, la cantidad de afiliados, la desactivación, los consultores activos, el número de órdenes y usando

todos estos factores y su interrelación, se determinó cual es el pronóstico de venta para cada uno de los meses a proyectar.

4. Se estableció un sistema para el pronóstico de requerimientos, usando el pronóstico de factores y usando los datos históricos como herramienta principal en el cálculo.
5. Se determinó el procedimiento a seguir para la compra de requerimientos, el cual utiliza las existencias, productos en transito, los pronósticos de requerimientos de uno o varios meses y el tiempo de transito de los productos. El número de meses de pronóstico de requerimientos a usar, dependerá del tiempo de tránsito de los productos, y la fecha en que se prepare el cálculo para la compra.
6. Se diseño un sistema para la proyección de costos y evaluación de la rentabilidad de cada uno de los catálogos que se planifica, en el cual se consideró los costos de operación y administración, los gastos de mercadeo, para determinar la rentabilidad de cada campaña planificada.
7. Se estableció un sistema para evaluar los resultados de ventas reales obtenidas en una campaña, el cual tiene como objetivo principal, la evaluación de cada una de las ofertas y sus resultados, así como también el análisis de las ventas de los productos de lanzamiento.
8. Se diseñó un sistema que calcula la rentabilidad real obtenida de una campaña, cuyo objetivo es comparar los resultados reales contra los proyectados y encontrar las variantes obtenidas, para mejorar las proyecciones futuras y así mejorar el sistema continuamente.

RECOMENDACIONES

1. Tomar este sistema como referencia para diseñar sistemas similares que se apliquen a la comercialización de otros productos, tales como: ropa y accesorios, lencería, artículos para el hogar, etc.
2. Las empresas que se inicien en la comercialización de sus productos a través de la venta directa, deberán inscribirse en la Asociación de Venta Directa, esto, con el objetivo de obtener un respaldo que nos ayude a tener credibilidad en el mercado, además de que permitirá aplicar el código de ética que rige a las empresas que son miembros de esta asociación.
3. Fomentar este tipo de comercialización para productos tradicionales manufacturados por pequeñas empresas o artesanos a nivel nacional. De esta forma podrán hacer llegar sus productos directamente a sus consumidores y maximizar sus utilidades, o incluso la internacionalización de sus productos.
4. Diseñar un estudio que muestre en detalle el proceso de diseño de catálogos, que abarque desde la toma de fotografías, selección de modelos hasta la diagramación del catálogo.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ASOCIACIÓN MUNDIAL DE VENTA DIRECTA.**
www.wfdsa.org (15 de mayo de 2007)
2. **GANAR OPCIONES.**
www.ganaropciones.com/ventadirecta (11 de junio de 2006)
3. Montgomery, William. *Secret of Face to Face Selling*. Inglaterra. Editorial Publish America. 2003. 70 p.
4. Rackham, Neil. *Major Account Sales Strategy*. Estados Unidos. Editorial McGraw Hill. 1989. 218 p.
5. Barlett, Richard. **The Direct Option**. Estados Unidos. s.e. 1994. 304 p.
6. Berry, Richard, **Direct Selling: From Door to Door to Network Marketing**. United Kindom. s.e.
7. **ASOCIACIÓN DE VENTA DIRECTA.**
www.dsa.org (20 de junio de 2007)
8. Chonko, R. Lawrence. *A Foundation that Works*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
9. Wotruba, Thomas. *Moral Suasion*. U.S. Direct Selling Association industry code of ethics. San Diego State University.
10. Mayer, Morris. *Direct Selling in the United States. A commentary and Oral History*. University of Alabama.
11. Oriflame Cosmetics.
www.oriflame.com (4 de enero de 2006)