



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA
DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**

Miguel Antonio Salguero España

Asesorado por el Ing. Hemán Leonardo Cortés Urioste

Guatemala, octubre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA
DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MIGUEL ANTONIO SALGUERO ESPAÑA

ASESORADO POR EL ING. HERNÁN LEONARDO CORTÉS URIOSTE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

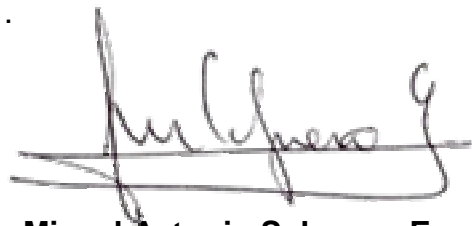
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Jorge Alfredo Fuentes Tinti
EXAMINADOR	Ing. Roberto Valle González
EXAMINADOR	Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza
SECRETARIO	Ing. Roberto Valle González

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha julio de 2011.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Antonio Salguero España', written over a horizontal line.

Miguel Antonio Salguero España

Guatemala, 12 de julio del 2012

Ingeniero
César Urquizú, Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Ingeniero Urquizú:

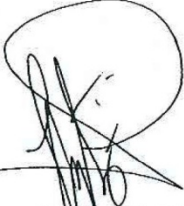
Atentamente me dirijo a usted con el propósito de presentarle el trabajo de graduación titulado "MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMETICOS" elaborado por el estudiante Miguel Antonio Salguero España.

En mi calidad de asesor, considero que el trabajo presentado por el estudiante Salguero España es un aporte al importante tema de la mercadotecnia.

Con base en lo anterior, ruego a usted se sirva dar el visto bueno para que el presente trabajo sea presentado ante las máximas autoridades de la Facultad, a fin de que emitan el dictamen correspondiente y si así lo consideran, extiendan el título respectivo al estudiante mencionado.

Agradeciendo su atención a la presente, aprovecho la oportunidad para reiterarle las muestras de mi consideración.

Atentamente,



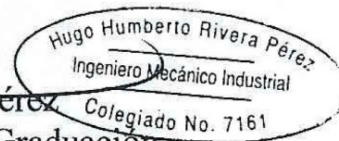
Ing. Hernán Leonardo Cortés Urioste
Colegiado No. 2069

Hernán Leonardo Cortés Urioste
INGENIERO MECANICO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 2,069



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Antonio Salguero España**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2012.

/mgp



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 **MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Antonio Salguero España**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2012.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

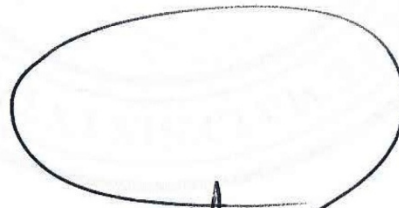


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 471.2012

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: **MODELOS DE CENTROS DE SERVICIO PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Antonio Salguero España**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 2 de octubre de 2012.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por todas las bendiciones recibidas.
- Mis padres** Amable Antonia España Chacón y Manuel Francisco Salguero Motta, por inculcarme principios y valores, principalmente a mi madre, por su sacrificio, comprensión y cariño.
- Mi esposa** Wendy Carina Woc de Salguero, por ser la compañera ideal.
- Mis hijos** Michelle Ayleen, Miguel Emilio e Ian Pablo Salguero Woc, por ser la razón de mi vida.
- Mis hermanos** Licda. Diana Salguero e Ing. Manuel Salguero, por apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTOS A:

Amable España	Madre, gracias por todo su apoyo a lo largo de mi carrera.
Wendy de Salguero	Por alentarme en todo el camino.
Mis hermanas	Camen, Diana, Iliana, Rosa María, Marina y Celeste Salguero España, quienes siempre estuvieron pendientes de los avances de mi carrera profesional.
Mis hermanos	Manuel Francisco y Otto Iván Salguero España, por sus oportunos consejos.
Ing. Hernán Cortés	Por su asesoría y apoyo.
Ing. Hugo Rivera Pérez	Por su valioso apoyo en la asesoría del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. MARCO CONCEPTUAL.....	1
1.1. Venta directa.....	1
1.1.1. Definición.....	1
1.1.2. Características.....	1
1.1.3. Vendedores independientes.....	2
1.1.4. Ciclo de ventas.....	2
1.1.5. Venta directa como estrategia de distribución y su relación con la mercadotecnia	4
1.2. Venta al detalle.....	5
1.2.1. Definición.....	5
1.2.2. Características.....	5
1.2.3. Ciclo de ventas.....	6
1.3. Venta directa a través de centros de servicio.....	7
1.3.1. Definición.....	7
1.3.2. Características.....	7
1.3.3. Vendedores independientes.....	8
1.3.4. Ciclo de ventas.....	8

2.	ANTECEDENTES DE LA VENTA DIRECTA EN GUATEMALA	11
2.1.	Venta directa.....	11
2.1.1.	Empresas de venta directa en Guatemala.....	11
2.1.2.	Empresas de venta directa en Guatemala con centros de servicio	14
2.1.2.1.	Con modelo de autoservicio.....	14
2.1.2.2.	Con modelo de mostrador.....	15
2.1.2.3.	Por tipo de negocio.....	16
2.2.	Ventajas y desventajas de los modelos de centros de servicio	20
2.2.1.	Ventajas.....	20
2.2.1.1.	Servicio	20
2.2.1.2.	Financieras.....	22
2.2.2.	Desventajas	22
2.2.2.1.	Servicio	22
2.2.2.2.	Financieras.....	23
2.3.	Matriz comparativa entre venta al detalle, venta directa y venta directa a través de puntos de venta	24
3.	MODELO DE DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIO	27
3.1.	Modelo de autoservicio.....	27
3.1.1.	Diseño.....	27
3.1.1.1.	Ubicación del local.....	27
3.1.2.	Operación.....	33
3.1.2.1.	Mercadotecnia.....	33
3.1.2.2.	Abastecimiento.....	34
3.1.2.3.	Proceso de venta.....	38

3.1.2.4.	Recursos	40
3.1.2.5.	Seguridad.....	41
3.1.2.6.	Nomas y procedimientos.....	42
3.2.	Modelo de mostrador.....	43
3.2.1.	Diseño.....	43
3.2.1.1.	Ubicación del local.....	43
3.2.1.2.	Distribución en planta.....	44
3.2.2.	Operación.....	45
3.2.2.1.	Mercadotecnia.....	45
3.2.2.2.	Abastecimiento.....	46
3.2.2.3.	Proceso de Venta.....	46
3.2.2.4.	Facturación	47
3.2.2.5.	Recursos	47
3.2.2.6.	Seguridad.....	48
3.2.2.7.	Nomas y procedimientos.....	48
4.	PROYECTO DE INVERSIÓN CON MODELO DE MOSTRADOR.....	49
4.1.	Consideraciones para la elaboración del proyecto de inversión.....	49
4.1.1.	Nombre y ubicación del proyecto	49
4.1.2.	Condiciones actuales y futuras.....	49
4.1.3.	Detalles y beneficios del proyecto.....	49
4.1.4.	Motivo de la propuesta.....	50
4.1.5.	Justificación y evaluación financiera.....	50
4.1.5.1.	Tasa Interna de Retorno.....	50
4.1.5.2.	Valor Actual Neto	50
4.1.5.3.	Período de recuperación del capital	51
4.1.6.	Tiempo de vida del proyecto.....	51
4.1.7.	Cotizaciones	51
4.1.8.	Cronograma de actividades	51

4.1.9.	Conclusiones y recomendaciones.....	52
4.2.	Ejemplo de un proyecto de inversión para un punto de venta con modelo de mostrador.....	52
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	61
5.1.	Estándares de operación.....	61
5.1.1.	Nomas y procedimientos.....	61
5.1.2.	Imagen.....	62
5.1.3.	Supervisión y control.....	62
5.2.	Plan de mantenimiento.....	62
5.2.1.	Mantenimiento preventivo.....	62
5.2.2.	Mantenimiento correctivo.....	63
5.3.	Plan de capacitación y desarrollo.....	63
5.3.1.	Técnicas de venta.....	63
5.3.2.	Destrezas y habilidades.....	64
5.3.3.	Competencias.....	65
5.4.	Indicadores de desempeño.....	65
5.4.1.	Ventas.....	65
5.4.2.	Niveles de inventario.....	65
5.4.3.	Rentabilidad.....	66
5.5.	Análisis de capacidad.....	66
5.5.1.	Recursos.....	67
5.5.1.1.	Físicos.....	67
5.5.1.2.	Humanos.....	67
5.5.1.3.	Financieros.....	67
6.	MEDIO AMBIENTE.....	69
6.1.	Empaque.....	69
6.2.	Reciclaje de papel.....	70

CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Ciclo de ventas: venta directa.....	3
2. Ciclo de ventas: venta al detalle.....	6
3. Ciclo de ventas de vendedor independiente.....	9
4. Ejemplo de ubicaciones en Ciudad de Guatemala.....	28
5. Planta de distribución centro de servicio modelo de autoservicio.....	30
6. Fachada tipo centro de servicio Avon.....	31
7. Fachada centro de servicio Zemat.....	32
8. Fachada centro de servicio Amway.....	33
9. Diagrama de abastecimiento.....	36
10. Planta de distribución centro de servicio modelo de despacho.....	44

TABLAS

I. Empresas y direcciones.....	12
II. Empresas con modelo de autoservicio.....	15
III. Empresas con modelo de mostrador.....	15
IV. Empresas de productos cosméticos.....	16
V. Empresas de joyería.....	17
VI. Empresas de lencería, ropa casual y accesorios.....	18
VII. Empresas de productos para el hogar.....	19
VIII. Empresas de zapatos.....	19
IX. Empresas de productos naturales y vitaminas.....	20

X.	Matriz comparativa al detalle, venta directa y venta directa a través de puntos de venta.....	24
XI.	Proyección de ventas y gastos de moneda local.....	54
XII.	Obra civil.....	56
XIII.	Aire acondicionado.....	57
XIV.	Imagen visual.....	57
XV.	Mobiliario.....	58
XVI.	Cronograma de actividades.....	59

GLOSARIO

Atacheo	Término utilizado para definir la operación que consolida la información impresa de cada orden de pedido a surtir.
Codes	Indicador del número de los diferentes productos dentro de una orden de pedido.
Góndolas	Mobiliario que los comercios utilizan para acomodar sus productos y mostrarlos al alcance del consumidor.
IT	Información <i>technology</i> (por sus siglas en inglés). Área de informática de una empresa.
Marketing	Conjunto de técnicas, que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.
Orion	Nombre del sistema de cómputo utilizado en procesos de órdenes de pedido para el balance de líneas y cartonizado de productos.
RRHH	Recursos Humanos.

Shipping

Área dentro de una empresa de venta directa que prepara y distribuye las diferentes órdenes de pedido.

Stock

Conjunto de mercancías en depósito o reserva.

Winsics

Nombre del sistema de cómputo que procesa los diferentes pedidos dentro de una línea de ensamble.

RESUMEN

La venta es la actividad fundamental de cualquier negocio. Se considera como el cambio de objetos, productos o servicios por dinero. El objetivo principal de la venta es reunir en un ámbito a compradores y vendedores de manera que esa reunión sea exitosa, esperando que el comprador obtenga, en las mejores condiciones, lo que necesita o desea y el vendedor obtenga el mejor precio por lo que vende.

Dentro de la clasificación de la venta se reconocen, entre otros tipos, los siguientes: venta directa, ésta involucra el contacto directo entre vendedor y comprador. Venta industrial: se da entre empresas. Venta indirecta: sin contacto físico entre vendedor y comprador, por ejemplo, telemarketing, correo, internet.

Es importante dar a conocer los conceptos de venta en sus diferentes formas: directa al detalle y directa a través de centros de servicio, así como sus principales características, el ciclo de ventas y el modelo de venta directa las cuales son una estrategia de distribución relacionada con la mercadotecnia.

En el segundo capítulo se describirán las principales empresas de venta directa en Guatemala, con centros de servicio y los modelos de venta de cada una de ellas, adicionalmente, se presentarán éstas ordenadas por el tipo de negocios que desarrollan.

Luego se realizará un análisis de las ventajas y desventajas de los modelos de autoservicio y mostrador. En el tercer capítulo se describirán los diseños de los prototipos de centros de servicio, además, se establecerán los requerimientos físicos, humanos y financieros, así como los lineamientos mínimos bajo los cuales deben operar éstos. En el cuarto capítulo se describirán los pasos mínimos a seguir para realizar un proyecto de inversión y se presentará un ejemplo de la forma en la cual debe estructurarse él mismo para un centro de servicio con modelo de mostrador.

En el quinto capítulo se indicarán los puntos de control que deben evaluarse periódicamente para garantizar el funcionamiento óptimo del centro de servicio, así como para que el mismo cumpla con las expectativas planteadas.

Por último, en el capítulo seis, se propondrá la sustitución de bolsas plásticas y el reciclaje de papel para contribuir con el medio ambiente.

OBJETIVOS

General

Desarrollar los modelos de centro de servicio para una empresa de venta directa de productos cosméticos.

Específicos

1. Determinar los procedimientos de operación de los modelos de centros de servicio.
2. Elaborar un diseño tipo de los modelos de centros de servicio.
3. Determinar la estructura de costos de operación para los modelos de centros de servicio.
4. Analizar un proyecto de inversión para el modelo de centro de servicio del tipo de mostrador.

INTRODUCCIÓN

Venta directa es la comercialización de productos directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en hogares, trabajo y otros lugares fuera de locales permanentes, a través de revendedores o comisionistas quienes utilizan un catálogo de ventas para mostrar los productos a sus clientes; actualmente en Guatemala existe una gran cantidad de empresas que distribuyen sus productos a través de este canal, tales como: cosméticos, ropa, calzado, accesorios, bisutería, enseres para el hogar entre otras.

Algunas de estas empresas cuentan con centros de servicio que, aunque pareciera que contradice la definición del canal, mantienen la esencia del concepto, es decir, comercializan sus productos a través de revendedores asegurándoles los beneficios que dicho canal ofrece a excepción de la entrega a domicilio.

Estos centros de servicio, generalmente son de dos tipos: autoservicio y mostrador, más conocido éste último como de despacho. Ambos modelos cumplen con la función de abastecer a sus clientes los productos que requieren y de esta forma poder satisfacer los requerimientos de sus compradores. Pero, así como cumplen con el objetivo indicado anteriormente, también presentan diferencias relacionadas con la infraestructura y recursos necesarios de operación; diferencias que a los interesados en el tema les serán de utilidad para la toma de decisiones al momento de explorar esta opción de negocio.

Este trabajo de graduación presentará las características de estos modelos, desarrollando un prototipo de diseño y operación para cada uno de ellos.

Finalmente, es necesario aclarar que no se pretende demostrar qué modelo es el mejor, sino únicamente ser una guía que facilite el entendimiento de ambos modelos.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Venta directa

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

1.1.1. Definición

Es un método de distribución de productos y servicios, mediante ventas que se realizan persona a persona, fuera de locales comerciales fijos, a través de revendedores y distribuidores independientes, quienes son compensados por sus ventas y por sus servicios de *marketing* y promoción, basados en el uso real o consumo de tales productos o servicios (Asociación Española de Venta Directa AVD).

1.1.2. Características

- Fuera de un local comercial
- Contacto personal
- La empresa no tiene relación laboral con la fuerza de ventas
- Altos niveles de servicio al cliente
- Oportunidad de demostrar los productos
- Acceso a crédito
- Entrega a domicilio
- Fuente de ingresos adicionales con flexibilidad de horario

- Sin restricciones de edad, sexo, nivel educacional o experiencia previa
- Metas de crecimiento propias de cada vendedor

1.1.3. Vendedores independientes

Los vendedores independientes son personas que comercializan los productos de una empresa directamente con el consumidor final, cara a cara, reciben comisiones e incentivos por sus ventas, no tienen relación laboral con la empresa. En general, los principales motivadores para ser un vendedor independiente son:

- Ingresos adicionales
- Reconocimiento y motivación
- Flexibilidad de horario
- Baja inversión
- Capacitación y desarrollo
- Mínimos requisitos.
- Medio para socializar y conocer personas

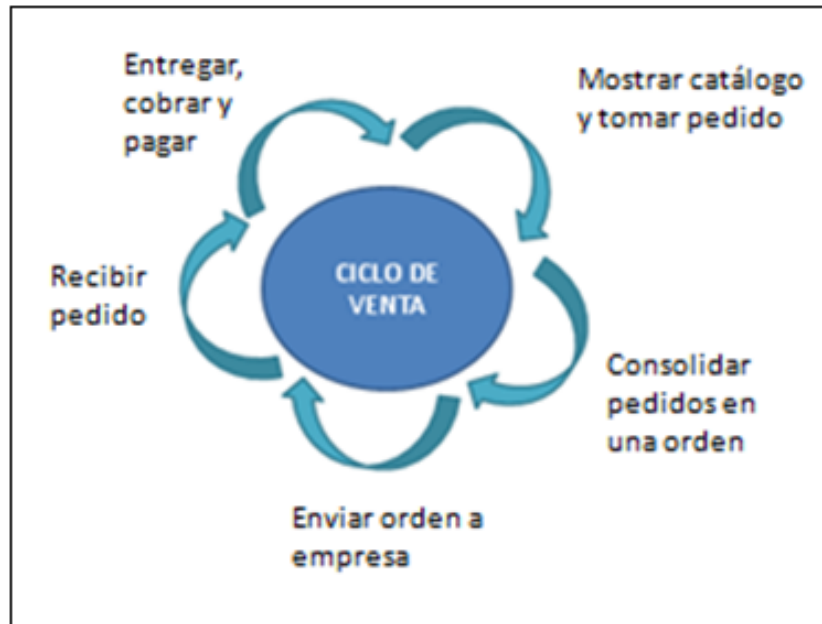
1.1.4. Ciclo de ventas

Los vendedores independientes se rigen por un período de ventas que, generalmente corresponde a un mes calendario, durante dicho período se muestran los productos a través de un catálogo, se toma el pedido individual de cada cliente, se consolidan los pedidos en una orden final, la cual se envía a la empresa para que sea procesada, facturada y enviada al domicilio del vendedor, quien recibirá los productos que solicitó y tendrá un plazo para entregarle a sus clientes, cobrarles y cancelar a la empresa, en este último paso

es donde el vendedor verá sus ganancias las cuales serán la diferencia entre lo cobrado a cada cliente y el valor a pagar.

La clave de este ciclo es mostrar el nuevo catálogo cuando se esté entregando el producto solicitado anteriormente, con esto se generarán nuevas ventas con los mismos clientes.

Figura 1. **Ciclo de ventas: venta directa**



Fuente: elaboración propia.

1.1.5. Venta directa como estrategia de distribución y su relación con la mercadotecnia

Una de las actividades del *marketing* es la distribución, ésta se ocupa de la organización de la distribución física y la elección de los canales de distribución. Por distribución se entiende en este caso, todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de trasportar el producto al lugar de consumo.

Existen muchos canales de distribución:

- Mayoristas
 - El fabricante vende al mayorista, éste al detallista y éste al consumidor final.

- Detallistas
 - El fabricante vende al detallista y éste al consumidor final

- Comisionista
 - Éste, a diferencia del mayorista y del detallista, no compra ni vende el producto, sino que solamente interviene en el contrato de compraventa que realizan el comprador y el vendedor.

- Venta directa.
 - En el lugar de consumo
 - En el lugar de fabricación
 - En un punto intermedio
 - En tiendas propias del fabricante

- A través de máquinas automáticas
- A través de teléfono

Por lo tanto que venta directa, es un canal de distribución y su relación con *marketing* va ligada a la estrategia de la empresa. Esta estrategia dependerá de: las características del producto, el mercado al que se destina el producto, las costumbres comerciales, la propia empresa, la competencia y a los factores incontrolables.

1.2. Venta al detalle

Es una estrategia de *marketing* que implica una interacción cara a cara con los compradores potenciales de productos o servicios.

1.2.1. Definición

Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios al consumidor final dentro de un local fijo para un uso personal no comercial. Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo.

1.2.2. Características

- Dentro de un local comercial
- Contacto personal
- Fuerza de ventas, sí tiene relación laboral con la empresa
- Altos niveles de servicio al cliente
- Horario fijo
- Disponibilidad de productos

- Con restricciones de edad, sexo, nivel educacional o experiencia previa para formar parte de la fuerza laboral
- Metas de crecimiento impuestas por la empresa

1.2.3. Ciclo de ventas

El proceso se da dentro de un local comercial donde se tienen en inventario los productos que se comercializan, el consumidor ingresa al mismo, lo atiende un vendedor quién pone especial atención en las necesidades del cliente para asesorarlo y realizar el cierre de ventas, este proceso conduce con la facturación y entrega del producto.

Figura 2. **Ciclo de ventas: venta al detalle**



Fuente: elaboración propia.

1.3. Venta directa a través de centros de servicio

Venta directa es una estrategia de *marketing* para la comercialización de productos o servicios, dentro de ésta se encuentra encontrar los centros de servicios como un canal alterno.

1.3.1. Definición

Es la distribución de productos a vendedores independientes a través de centros de servicio. Se diferencia de la venta al detalle en que únicamente se atiende a afiliados y no a consumidores finales.

1.3.2. Características

- Dentro de un local comercial
- Contacto personal
- Dos tipos de fuerza de ventas
 - Directa: sí tiene relación laboral con la empresa
 - Indirecta o independiente: no tiene relación laboral con la empresa
- Altos niveles de servicio al cliente.
- Disponibilidad de productos.
- Horario fijo para la fuerza de ventas directa y flexible para la independiente.
- Con restricciones de edad, sexo, nivel educacional o experiencia previa para formar parte de la fuerza laboral directa y sin restricciones para la independiente.

- Metas de crecimiento impuestas por la empresa para la fuerza de ventas directa.
- Sin metas de crecimiento para los vendedores independientes.

1.3.3. Vendedores independientes

Al igual que en el concepto puro de venta directa, los vendedores independientes que se abastecen a través de centros de servicio son personas que comercializan los productos de una empresa directamente con el consumidor final, cara a cara, reciben comisiones e incentivos por sus ventas, no tienen relación laboral con la empresa y tienen los mismos motivadores.

1.3.4. Ciclo de ventas

En este caso, el ciclo de ventas es una mezcla de la venta directa y de la venta al detalle, ya que habrá que contar con disponibilidad de producto para abastecer a la fuerza de ventas independiente

Figura 3. **Ciclo de ventas de vendedor independiente**



Fuente: elaboración propia.

2. ANTECEDENTES DE LA VENTA DIRECTA EN GUATEMALA

2.1. Venta directa

Surgió como una necesidad básica de los hombres para el intercambio de bienes, desde tiempos antiguos se tienen indicios de ella a través de vendedores ambulantes, comerciantes itinerantes y caravanas. Los primeros vendedores de venta directa aparecieron en la Edad Media en Inglaterra, como vendedores ambulantes quienes viajaban desde Escocia al norte de Inglaterra con productos domésticos. En 1886 el Sr. David McConnell que vendía libros ofrecía por cada libro que se compraba un perfume, dándose cuenta que los compradores querían más los perfumes que los libros. Desarrolló una empresa de cosméticos y perfumes conocida actualmente como Productos Avon, poco a poco la industria de venta directa fue desarrollándose a otro tipo de productos: enciclopedias, aspiradoras, envases plásticos herméticos, etc. En los años 70, de la mano de empresas como Avon, Tupperware, Mary kay, etc. este sistema de venta ingresó a Guatemala, constituyéndose hoy en uno de los principales canales de distribución de una diversidad de productos y servicios.

2.1.1. Empresas de venta directa en Guatemala

Existe una diversidad de empresas que comercializan sus productos a través del canal de venta directa, en la tabla I se muestra en orden alfabético las más importantes.

Tabla I. **Empresas y direcciones**

1	AGORA 6 avenida 2-07 zona 9 C.C. Plaza Sayet Local 1, Guatemala
2	ARABELA GUATEMALA S.A. 6 avenida 14-79 zona 9, Guatemala
3	AMWAY 2da avenida 9-01 zona 10, Guatemala
4	CYZONE 5 avenida 5-55 zona 14 Edificio Europlaza Torre I nivel 15 No.1503, Guatemala
5	ESIKA 5 avenida 5-55 zona14 Edificio Europlaza Torre I nivel 15 No.1503, Guatemala
6	FLUSHING COSMETICS Carretera a San Juan Sacatepéquez Km 16.5 Fraccionamiento Industrial Mixco Norte Lote C4
7	HERBALIFE Avenida Las Américas 20-48 zona 13.
8	ILUSIÓN Calzada Roosevelt 18-25 zona 11, Guatemala
9	JAQUELINE CAROL Calzada Atanasio Tzul avenida Del Ferrocarril 19-97 zona 12 Centro Empresarial El Cortijo I, Guatemala
10	L'BEL 5 avenida 5-55 zona 14 edificio EUROPLAZA TORRE I nivel 15 oficina 1503, Guatemala

Continuación de la tabla I.

11	LECLEIRE PARÍS 9 calle 2-71 zona 1 Edificio Monte Carlo nivel 3, Guatemala
12	LIBERTY FASHION 2 avenida 16-50 zona 1, Guatemala
13	LOVELY 5 avenida 0-40 zona 13, Guatemala
14	MARCAS Y MAS 6 avenida 3-47 zona 9, Edificio Plaza Dorada 1er Nivel, Guatemala
15	MARLEN LAMUR 17 calle A 19-46 zona 10 Guatemala
16	MARYKAY Km. 14.5 Carretera a El Salvador CC Gran Plaza oficina 214, Guatemala
17	MULTIPLAZA 6 avenida 3-47 Z-9 edificio Plaza Dorada nivel 2, Guatemala
18	NATURES SUNSHINE 19 calle 17-77 zona 10, Guatemala
19	OMNILIFE 4 calle 5-53 Zona 9
20	ORIFLAME 3era avenida 12-33 zona 9, Guatemala
21	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A. Calzada Roosevelt 11-08 zona 2, Mixco, Guatemala
22	SCENTIA Carretera al Atlántico Km 5.5 zona 18, Guatemala

Continuación de la tabla I.

23	TUPPERWARE 2da. calle 37-71 zona 11 colonia Toledo, Guatemala
24	YANBAL 20 calle 24-60 zona 10, Guatemala
25	ZELZA 7 avenida 7-71 zona 8, colonia Balcones de San Cristóbal, Mixco, Guatemala
26	ZERMAT 6 avenida 8-72 zona 9, Guatemala

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Empresas de venta directa en Guatemala con centros de servicio

Algunas de las empresas de venta directa cuentan con canales alternos de distribución conocidos en dicha industria como centros de servicio, se tienen dos modalidades: autoservicio y despacho.

2.1.2.1. Con modelo de autoservicio

En este modelo los clientes seleccionan directamente los productos que desean adquirir.

Tabla II. **Empresas con modelo de autoservicio**

#	Empresa
1	AGORA
2	JAQUELINE CAROL
3	L'BEL
4	MARCAS Y MAS
5	MULTIPLAZA

Fuente: elaboración propia.

2.1.2.2. Con modelo de mostrador

También conocido como despacho. En éste, los clientes solicitan los productos que desean adquirir a un dependiente.

Tabla III. **Empresas con modelo de mostrador**

#	Empresa
1	AMWAY
2	FLUSHING COSMETICS
3	HERBALIFE
4	ILUSION
5	LIBERTY FASHION
6	LOVELY
7	MARLEN LAMUR
8	OMNILIFE
9	ORIFLAME
10	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.

Continuación de la tabla III.

11	SCENTIA
12	ZELZA
13	ZERMAT

Fuente: elaboración propia.

2.1.2.3. Por tipo de negocio

También se puede clasificar a las empresas de venta directa por el tipo de productos, negocio, que comercializan. A continuación se presentan varias tablas en las cuales se indica el tipo de producto y las empresas que los comercializan.

- Cosméticos: productos de belleza y cuidado personal como: perfumes, maquillaje, desodorantes, shampoos, etc.

Tabla IV. **Empresas de productos cosméticos**

#	Empresa
1	AGORA
2	ARABELA GUATEMALA S.A.
3	AMWAY
4	CYZONE
5	ESIKA
6	FLUSHING COSMETICS
7	JAQUELINE CAROL
8	L'BEL

Continuación de la tabla IV.

9	LECLEIRE PARIS
10	MARLEN LAMUR
11	MARYKAY
12	ORIFLAME
13	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.
14	SCENTIA
15	YANBAL
16	ZELZA
17	ZERMAT

Fuente: elaboración propia.

- Joyería: todo tipo de bisutería como: aretes, anillos, relojes, pulseras, etc.

Tabla V. **Empresas de joyería**

#	Empresa
1	AGORA
2	ARABELA GUATEMALA S.A.
3	CYZONE
4	ESIKA
5	JAQUELINE CAROL
6	L'BEL
7	LECLEIRE PARIS
8	LIBERTY FASHION

Continuación de la tabla V.

9	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.
10	ZELZA

Fuente: elaboración propia.

- Lencería, ropa casual y accesorios: prendas de vestir, pijamas, sostenes, bikinis, cinchos, etc.

Tabla VI. **Empresas de lencería, ropa casual y accesorios**

#	Empresa
1	AGORA
2	ARABELA GUATEMALA S.A.
3	CYZONE
4	ESIKA
5	ILUSIÓN
6	L'BEL
7	LECLEIRE PARÍS
8	LIBERTY FASHION
9	MARCAS Y MAS
10	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.

Fuente: elaboración propia.

- Productos para el hogar: recipientes plásticos, manteles, cortinas, accesorios para baño, etc.

Tabla VII. **Empresas de productos para el hogar**

#	Empresa
1	AGORA
2	LECLEIRE PARIS
3	LOVELY
4	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.
5	TUPPERWARE

Fuente: elaboración propia.

- Zapatos: de dama, de caballero, sandalias, etc.

Tabla VIII. **Empresas de zapatos**

#	Empresa
1	AGORA
2	LECLEIRE PARÍS
3	MARCAS Y MAS
4	MULTIPLAZA
5	PRODUCTOS AVON DE GUATEMALA S.A.

Fuente: elaboración propia.

- Productos naturales y vitaminas: suplementos vitamínicos, jabones, shampoos, etc.

Tabla IX. **Empresas de productos naturales y vitaminas**

#	Empresa
1	HERBALIFE
2	OMNILIFE

Fuente: elaboración propia.

2.2. Ventajas y desventajas de los modelos de centros de servicio

Como todo canal de distribución, éstos presentan ventajas y desventajas que pueden repercutir en los indicadores de desempeño de la empresa, por lo anterior es conveniente conocerlas para tomar las medidas pertinentes que minimicen o maximicen el impacto de las mismas.

2.2.1. Ventajas

La lista de ventajas es extensa; sin embargo, se dice que la mejor ventaja competitiva es que la empresa se mantenga alerta para determinar aquéllas que la diferencian de la competencia. Los modelos de centros de servicio poseen una serie de ventajas que atañen directamente a ciertos indicadores como:

2.2.1.1. Servicio

Existe una serie de beneficios relacionados con el servicio que no posee el canal tradicional de venta directa lo que hace más atractivo el centro de servicio como:

- Multipedido

El vendedor independiente puede realizar sin restricción el número de pedidos que desee durante el período de venta.

- Atención personalizada

Por ser una transacción cara a cara la atención al vendedor independiente es directa y personalizada.

- Contacto con el producto

En el sistema de venta directa puro, el vendedor independiente revisa el producto hasta que éste llega a su casa, en este caso él lo puede observar y revisar antes de adquirirlo.

- Servicio inmediato

El vendedor independiente adquiere los productos el mismo día que coloca su orden.

- Ganancias instantáneas

El vendedor independiente obtiene sus ganancias en el momento, ya que el mismo día que adquiere el producto puede entregar y cobrar.

2.2.1.2. Financieras

Las ventajas financieras las percibe directamente la empresa, ya que las mismas se traducen en beneficios económicos, este tipo de ventajas no las posee el canal tradicional y se refieren a:

- Cuentas incobrables

En este sistema no se generan cuentas incobrables ya que todas las transacciones son al contado.

- Ahorro en entrega de pedidos

El vendedor independiente debe llegar al punto de venta para realizar los pedidos por lo que la empresa obtiene ahorros debido a que no existe la entrega a domicilio.

2.2.2. Desventajas

Éstas afectan indicadores relacionados con:

2.2.2.1. Servicio

El servicio se refiere a las expectativas de los clientes relacionadas con el producto y la atención por parte del personal del centro de servicio. Las más frecuentes son:

- Falta de existencias de productos

En algunas ocasiones no se cuenta con la disponibilidad total de producto lo que genera malestar a los vendedores independientes.

- Tiempos de espera

En ciertos momentos del período de venta, al inicio y final, la afluencia de vendedores independientes al centro de servicio se eleva considerablemente generando atrasos en la atención a los mismos.

2.2.2.2. Financieras

Éstas también atañen directamente a la empresa y están relacionadas con:

- Menor venta promedio por vendedor independiente

Al no existir crédito los vendedores independientes se limitan a requerir únicamente los pedidos que tienen en mano ya que si logran una venta adicional saben que pueden acudir al centro de servicio las veces que lo requieran, mientras que en el sistema puro de venta directa los vendedores independientes adquieren más producto del que tienen colocado ya que tienen la limitante de un único pedido durante el período de ventas.

- Gastos fijos

Independientemente de la demanda se deben cubrir gastos fijos como sueldos, renta, servicios etc.

2.3. Matriz comparativa entre venta al detalle, venta directa y venta directa a través de puntos de venta

Una forma fácil de entender las diferencias entre los canales de distribución es visualizar las características de cada uno, comparándolas entre sí con puntos comunes, tal como se ilustra en la tabla X.

Tabla X. **Matriz comparativa al detalle, venta directa y venta directa a través de puntos de venta**

	Centro de servicio	Venta directa	Modelo de retail
Cliente objetivo	Vendedor independiente	Vendedor independiente	Consumidor final
Ventas a través de	Catálogo	Catálogo	Punto de ventas
Distribución	Punto de ventas	A domicilio	Punto de ventas
Costo de membresía	Si	Si	No
Condiciones de pago	Contado – tarjeta de crédito	Crédito	Contado – tarjeta de crédito
Despacho de productos	Mostrador	No	Autoservicio
Tiempo de espera	0	4 – 7 días	0
Basado en período de ventas	Si	Si	No
Catálogo de ventas	Si	Si	No
Programas de incentivos	Si	Si	No
Sistema de facturación	Desarrollo propio	Desarrollo propio	Disponible en el mercado

Continuación de la tabla X.

Compras por ciclo	Múltiple, entrega inmediata	Una, de acuerdo al calendario	Múltiple, entrega inmediata
Compra mínima	Si	Si	No
Contrato comercial	Si	Si	No
Comisión para vendedor independiente	Si	Si	No
Reclutamiento	Si	Si	No
Entrenamiento	Si	Si	No
Publicidad	No	Si	Si
Devolución de pedidos completos	No	Si	No
Cuenta mala	No	Si	No

Fuente: elaboración propia.

3. MODELO DE DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIO

3.1. Modelo de autoservicio

Este es uno de los dos modelos de centro de servicio que existen en las empresas de venta directa, a continuación se indican los aspectos relevantes sobre su diseño y modelo de operación.

3.1.1. Diseño

El diseño del centro de servicio con modelo de autoservicio inicia con su ubicación dentro de un área geográfica determinada, luego de contar con ello se podrá establecer la distribución en planta y fachadas del mismo.

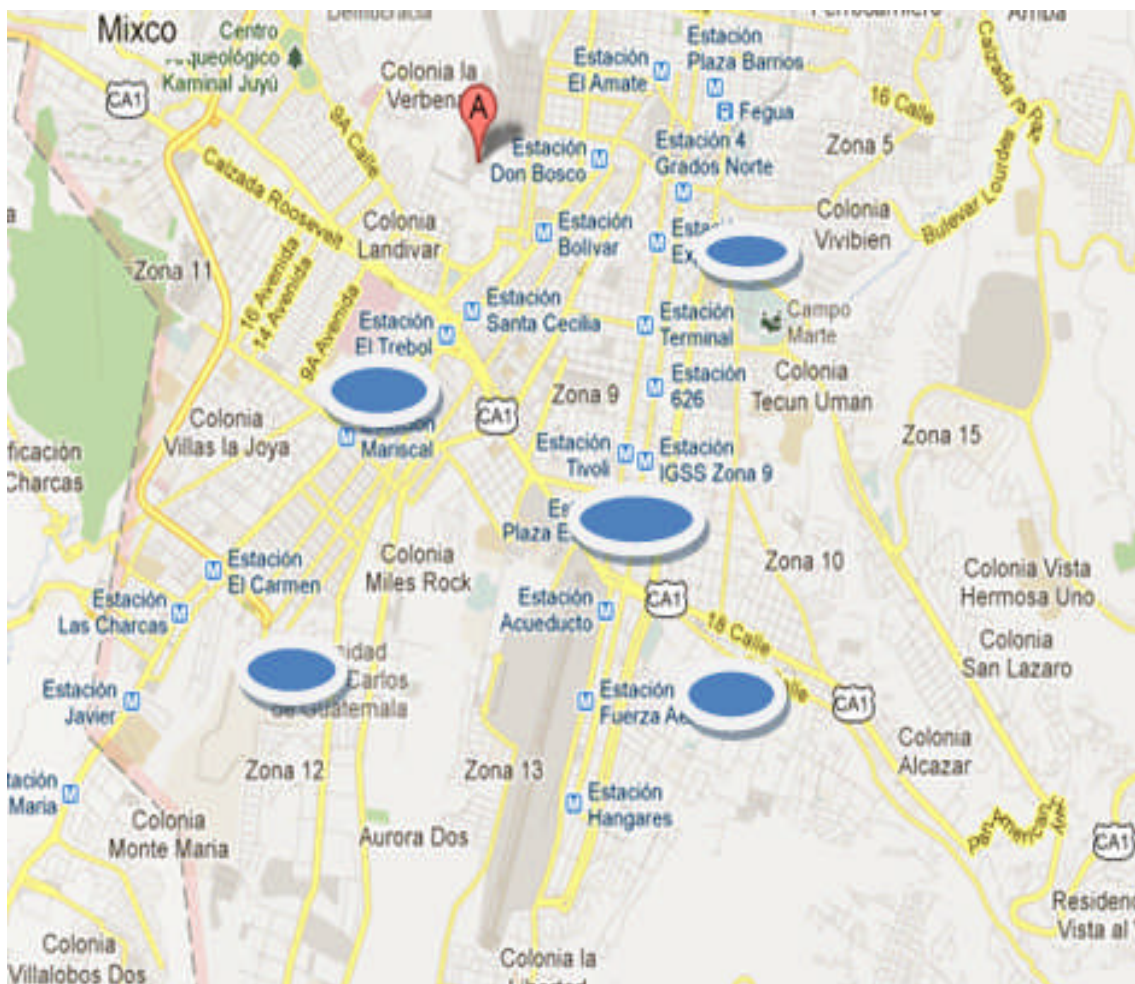
3.1.1.1. Ubicación del local

La adecuada ubicación de un negocio es uno de los factores que puede garantizar el éxito del mismo, es importante entonces que la misma se realice cuidadosamente y se definan con anticipación los criterios de selección. Debe definirse: área geográfica, tránsito peatonal, vehicular, nivel socioeconómico de los clientes objetivo, accesibilidad, servicios públicos, comercios aledaños. Asimismo, debe establecerse si el local deberá ubicarse dentro de un centro comercial o al pie de la calle.

- Definición del área geográfica

Un centro de servicio de una empresa de venta directa de productos cosméticos deberá estar en una zona geográfica a donde concurren personas del nivel socioeconómico similar a los que atiende dicha empresa, se recomienda establecer el primer centro de servicio en el centro de la ciudad y los siguientes, en los cuatro puntos cardinales buscando las salidas de la ciudad o bien, polos de desarrollo comercial. En la figura 4 se muestran los puntos sugeridos para cubrir la ciudad de Guatemala.

Figura 4. **Ejemplo de ubicaciones en ciudad de Guatemala**



Fuente: Google Maps. Consulta: 10 de junio de 2012.

- Criterios de selección

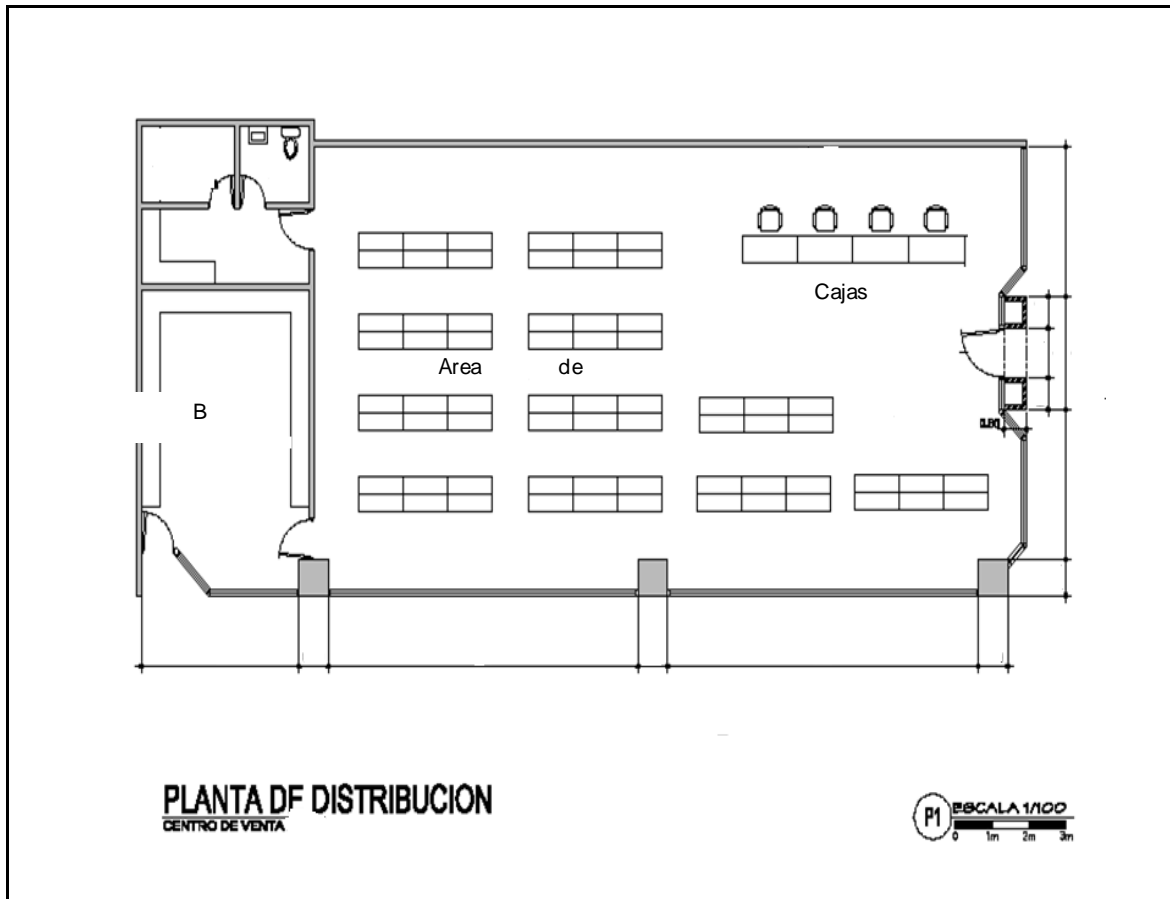
Los criterios de selección para un centro de servicio con modelo de autoservicio de una empresa de venta directa de productos cosméticos son:

- Zona urbana
- Centro comercial
- Accesibilidad
 - ❖ Cercano a estaciones de bus, taxis: 5 a 10 minutos caminando
 - ❖ Frecuencia de paso menor a 10 minutos
- Zona con alto tránsito peatonal.
- Cercano a bancos, supermercados, oficinas de servicios públicos, negocios relacionados: salones de belleza, *boutiques*, etc.
- Disponibilidad de parqueo.
- Áreas de carga y descarga de mercadería.
- No zonas residenciales.

- Distribución en planta

En la figura 5 se muestra la distribución en planta sugerida para un centro de servicio con modelo de autoservicio de una empresa de venta directa de productos cosméticos:

Figura 5. **Planta de distribución centro de servicio modelo de autoservicio**



Fuente: elaboración propia.

- Sala de ventas

La sala de ventas y/o atención al público debe tener un área aproximada de entre 120 m² y 150 m². En ésta se debe contemplar un vestíbulo, área de cajas y góndolas para la exhibición y disposición de los productos a la venta.

- Bodega

Un área entre 20 m² y 40 m² es ideal para la bodega, ya que aquí se dispondrá el espacio para la recepción y conteo de los productos y el almacenaje de aquellos que no estén a la venta o que se tengan en *stock*.

- Servicios

Se debe contemplar baño para empleados, cafetería y, si es posible, una oficina para el administrador.

- Imagen

Ésta deberá estar en línea con la imagen corporativa de la empresa, a continuación algunos ejemplos de fachadas de centros de servicio:

Figura 6. **Fachada tipo centro de servicio Avon**



Fuente: Productos Avon de Guatemala, S. A.

Figura 7. Fachada centro de servicio Zermat



Fuente: 6 avenida 8-72 zona 9, Guatemala.

Figura 8. **Fachada centro de servicio Amway**



Fuente: 2 avenida, 9-01 zona 10, Guatemala.

3.1.2. Operación

Luego de realizar el diseño del centro de servicio, es necesario definir las tareas que deberán llevarse a cabo para una operación eficiente del mismo, dichas tareas tienen que ver con los procesos de abastecimientos, venta, disposición de productos en góndolas y facturación.

3.1.2.1. Mercadotecnia

Básicamente el proceso de mercadotecnia que debe realizarse es definir la estrategia de distribución, para este caso la misma está definida como venta directa a través de centro de servicio bajo el modelo de autoservicio.

- Estrategia de distribución

Como se indicó inicialmente, la venta directa es una estrategia de distribución, algunas empresas de venta directa de productos cosméticos tienen centros de servicio que son utilizados como canales alternos para darles alternativas de acceso a sus clientes, con ello, la empresa se garantiza no dejar por fuera a clientes potenciales y a la vez, optimiza recursos al hacer que dichos clientes se acerquen a sus locales y no llevarles el pedido a domicilio

3.1.2.2. Abastecimiento

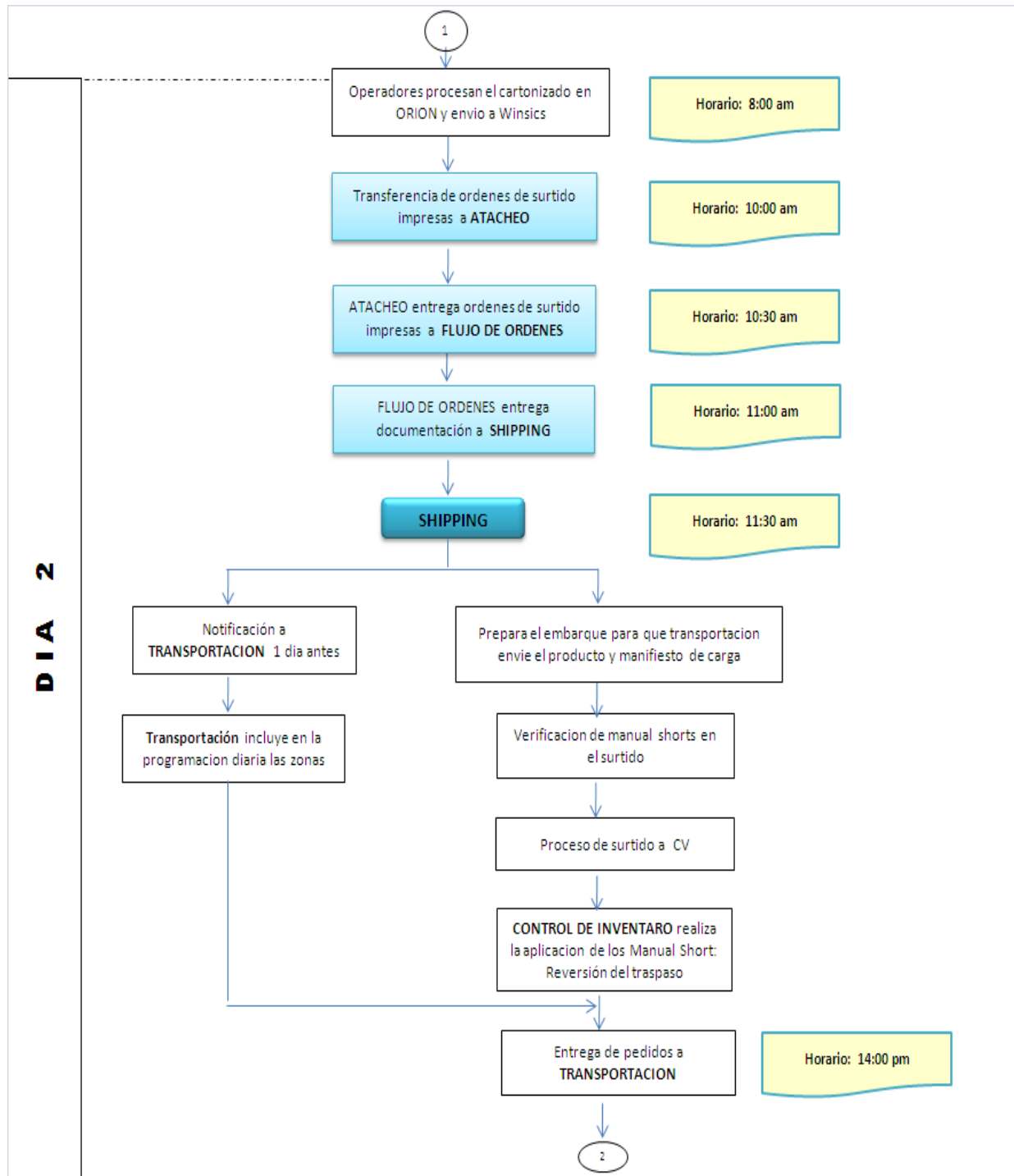
Adicional a una adecuada ubicación para garantizar el éxito de un negocio, el contar con los productos que los clientes demandan es otro de los factores que incide directamente en dicha garantía de éxito. Los pasos que se deben seguir para desarrollar un proceso de abastecimiento son:

- Estimar la demanda
- Establecer parámetros:
 - Frecuencia de abastecimiento
 - Rotación de los productos
 - Niveles máximos y mínimos
 - *Stock* de seguridad

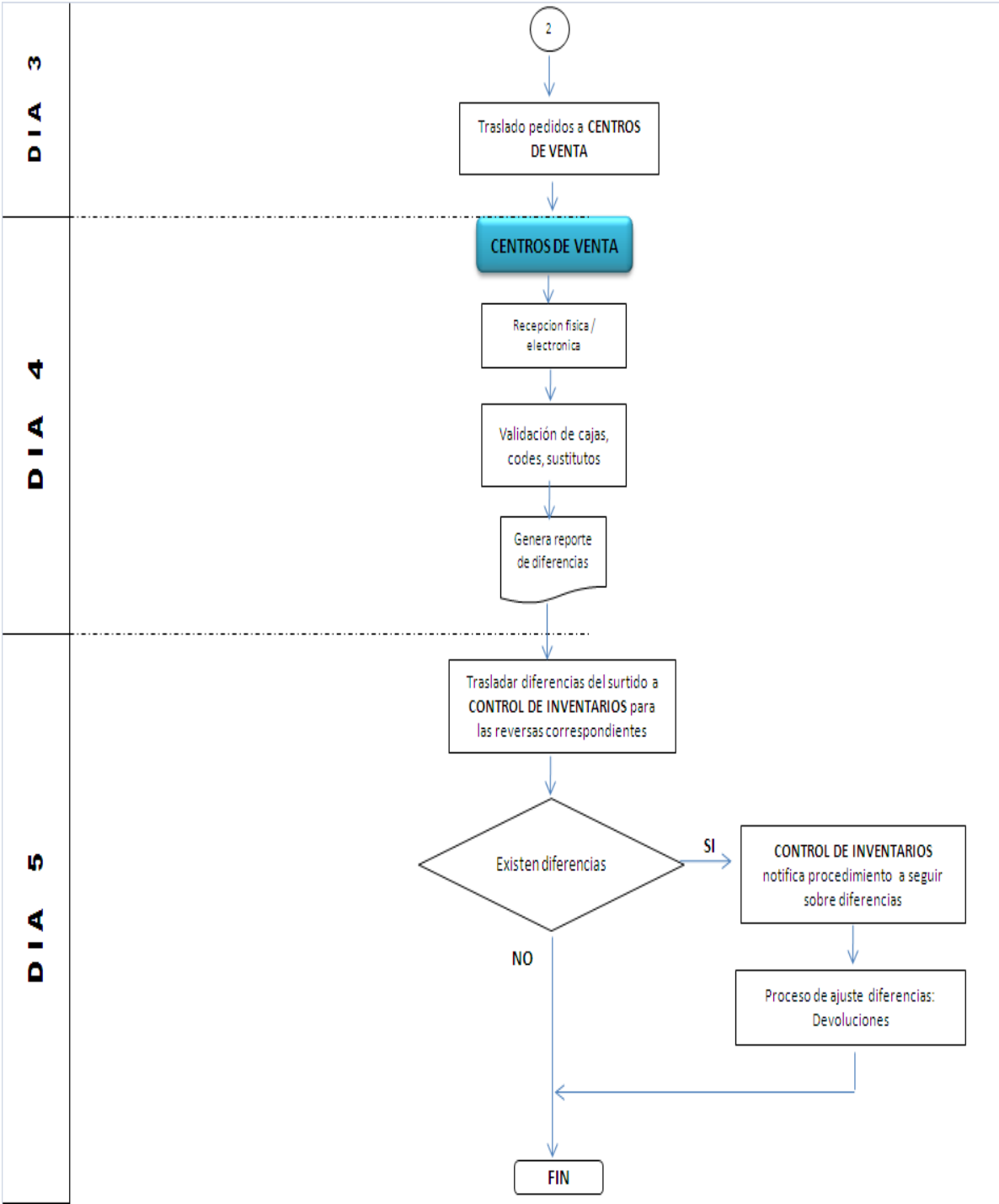
A continuación se muestra el diagrama de abastecimiento para los centros de venta o de servicio de una empresa de venta directa de productos cosméticos, en dicho diagrama se puede ver la forma en la cual interactúan otras áreas de esta compañía.

Debe notarse que este proceso es muy específico en cuanto a las actividades que se realizan y depende totalmente de cómo está organizada y la forma en la cual opera esta empresa en particular, podrá observarse que se indican responsables y sistemas que intervienen, la idea general es que dentro de las organizaciones, todas las áreas estén involucradas y que conozcan a detalle los eventos que afectan a otras, en este caso, a sus centros de venta tal como se indicó anteriormente, es otra forma de identificar a los centros de servicio.

Figura 9. Diagrama de abastecimiento



Continuación de la figura 9.



Fuente elaboración propia.

3.1.2.3. Proceso de venta

Este es el momento crucial y el objetivo por el cual se realizaron todas las actividades anteriores de diseño del centro de servicio y definición de procesos de operación, ahora es cuando todo lo planeado cobra vida y se generan los ingresos de la empresa, ésta será una actividad recurrente y la más importante a lo largo de la vida del centro de servicio.

- Asesoría a clientes

Dice el dicho popular: el que no muestra no vende, a lo cual hay que agregar: el que no asesora tampoco vende. En la industria cosmética éste es otro de los elementos que garantizan el éxito de un negocio, poder dar una adecuada asesoría requiere un proceso continuo de entrenamiento y capacitación que garantice que los vendedores podrán transmitir a los clientes los beneficios de los productos y las oportunidades de ganancia que se presentan en cada período de ventas. En el caso del modelo de autoservicio la asesoría es a solicitud de los clientes, ya que éstos tienen la libertad de ver y seleccionar directamente los productos sin la intervención del personal del centro de servicio.

- Selección de productos

Los clientes tienen la libertad de ver y seleccionar los productos que se requieren, en este caso, una estratégica colocación de los mismos permitirá incrementar las ventas por compras de impulso, ésta es la ventaja competitiva contra el modelo de mostrador, ya que estas compras de impulso no se dan limitándose a vender lo que el cliente previamente ha determinado que requerirá.

- Productos en góndolas

Es recomendable que los productos se dispongan en las góndolas bajo un ordenamiento lógico, manteniendo la imagen y la estética del centro de servicio. El ordenamiento puede ser por: categorías, su uso, el tipo de cliente al que van dirigidos, su tamaño, color, entre otros.

Se debe ser muy cuidadoso en su colocación, velando porque los mismos estén en buenas condiciones de empaque y con la etiqueta viendo hacia el frente, los productos de mayor peso o volumen deben colocarse en los entrepaños inferiores y los de menor peso en los entrepaños superiores, así mismo, aquellos productos con alta demanda deberán estar situados al fondo de la sala de ventas, lo cual permitirá que los clientes recorran todo el local en búsqueda de los mismos y durante dicho recorrido podrán observar aquellos productos con menor demanda.

- Productos bajo requerimiento

La variedad y cantidad de opciones de productos es uno de los elementos que hace atractiva la venta directa, ahora bien, en un centro de servicio es difícil contar con toda la gama de productos por razones de espacio o financieras (nivel de inventario). La empresa deberá establecer con anticipación qué tipo de producto no tendrá en *stock* y deberá comunicárselo a sus clientes, asimismo, deberá comunicar el procedimiento para adquirir dichos productos fuera de *stock*.

- Facturación

La mayoría de personas detestan los tiempos de espera, máxime cuando quieren adquirir un bien o servicio, es por ello que el proceso de facturación debe ser rápido y preciso, por lo que se aconseja que se eviten los procesos manuales y se cuente con un sistema de facturación que permita cumplir con los puntos indicados anteriormente, este sistema debe contar, como mínimo, con los siguientes módulos: facturación, control de inventarios, control de clientes, procesos de cierre diario, incentivos y reportes estadísticos.

3.1.2.4. Recursos

Medios que se disponen para satisfacer una necesidad de venta.

- Físicos: adicional al local se debe considerar:
 - Muebles de caja
 - Góndolas
 - Estantería de bodega
 - Sillas de espera
 - Sillas de cajero
 - Mobiliario de oficina
 - Casilleros
 - Mesa para comedor
 - Equipo de cómputo
 - Equipo de aire acondicionado
- Humanos
 - Un administrador
 - Tres cajeros

- Un auxiliar de bodega
- Un auxiliar de limpieza
- Un agente de seguridad

- Financieros
 - Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de gastos
 - Niveles de inventario

3.1.2.5. Seguridad

Se puede decir que seguridad es la ausencia de riesgo o también, a la confianza en algo o alguien, todas las empresas deben tener planes para el resguardo de su patrimonio y la seguridad de sus clientes y colaboradores, por lo que como mínimo deben enfocarse en la seguridad patrimonial y la seguridad industrial, estableciendo manuales y procedimientos que garanticen el resguardo de los mismos.

- Patrimonial

Es la concemiente al resguardo de los bienes de la empresa, debe considerarse lo siguiente:

- Sistema de alamas y monitoreo
- Procedimientos de manejo de efectivo
- Buzón de seguridad y traslado de valores

- Industrial

Es la que se refiere a la seguridad de los trabajadores y que trata a través de normas y procedimientos de evitar accidentes en los lugares de trabajo, en ésta se debe contemplar:

- Sistema de cámaras con grabación y monitoreo
- Detectores de humo
- Extintores
- Señalización
- Uniformes y equipo de trabajo

3.1.2.6. Normas y procedimientos

En toda empresa es importante contar con un manual en donde se indiquen las normas y procedimientos de operación, con la finalidad de evitar errores y/o malos manejos por parte de los colaboradores, el manual de normas se refiere generalmente, a los comportamientos de conducta que deben cumplir los empleados en sus actividades diarias, se puede llegar a ser muy específico indicando en el mismo: código de vestimenta y arreglo personal, horarios, uso de teléfono, etc. es decir, lo que está y no está permitido. Por otro lado, el manual de procedimientos es esencial para que los colaboradores sepan cómo proceder ante cada una de las situaciones que se presentan día a día, desde las situaciones frecuentes hasta situaciones eventuales.

Estos manuales deben contener la forma en la cual se calificará el desempeño y la forma en la que se tomarán las medidas disciplinarias por incumplimiento de los mismos.

3.2. Modelo de mostrador

Este es el segundo modelo que se utiliza en los centros de servicio, el cual es muy similar al modelo de autoservicio, por lo que únicamente se ampliarán detalles en aquellos conceptos que marquen una diferencia significativa.

3.2.1. Diseño

Al igual que en el modelo de autoservicio, ésta es la etapa inicial de donde se desprenden todas las actividades que culminarán con las instalaciones necesarias para la atención a los clientes.

3.2.1.1. Ubicación del local

Se utilizan los mismos criterios indicados en el modelo de autoservicio

- Definición del área geográfica

La definición del área geográfica es igual a la indicada en el modelo de autoservicio.

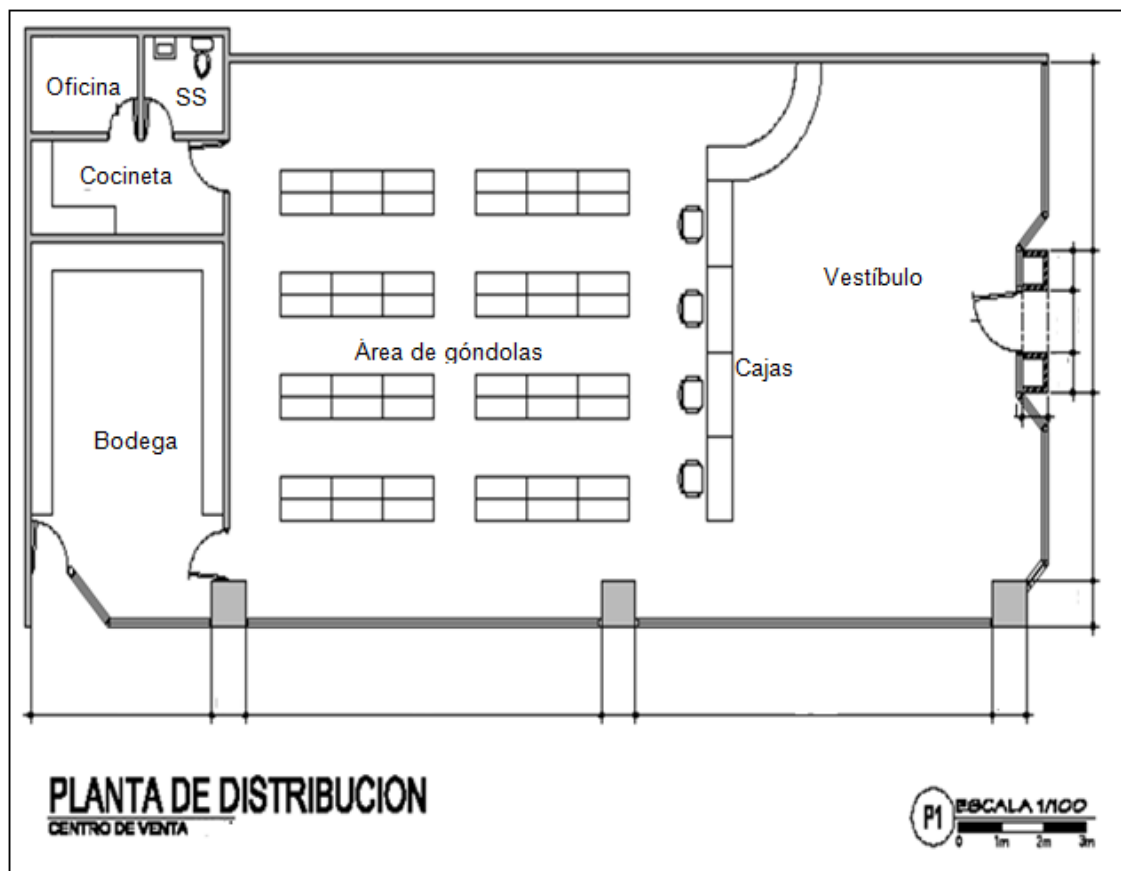
- Criterios de selección

Utilizan los mismos criterios de selección indicados en el modelo de autoservicio.

3.2.1.2. Distribución en planta

A diferencia del modelo de autoservicio, éste está limitado por un mostrador donde los clientes son atendidos por un dependiente que los atiende, asesora, vende, surte y cobra los diferentes pedidos.

Figura 10. **Planta de distribución centro de servicio modelo de despacho**



Fuente: elaboración propia.

- Sala de ventas

Las dimensiones son exactamente las mismas a las indicadas en el modelo de autoservicio.

- Bodega

Tiene las mismas dimensiones indicadas para el modelo de autoservicio.

- Servicios

Cuenta con los mismos ambientes indicados en el modelo de autoservicio: baño de empleados, cafetería, oficina administrativa, etc.

- Imagen

Al igual que para el modelo de autoservicio ésta debe estar en concordancia con la imagen corporativa de la empresa.

3.2.2. Operación

Cantidad de cosas que se venden.

3.2.2.1. Mercadotecnia

- Estrategia de distribución

Éste también es un canal alternativo de distribución de las empresas de venta directa de productos cosméticos.

3.2.2.2. Abastecimiento

Utiliza el mismo proceso indicado en el modelo de autoservicio.

3.2.2.3. Proceso de Venta

- Asesoría a clientes

En este caso, la asesoría se realiza en forma directa y los clientes deben acercarse a un dependiente para solicitarle los productos que requieren, éste es el momento oportuno para brindarle la asesoría que el cliente requiere. Como se indicó anteriormente, en este caso no existen las compras de impulso, por lo que es responsabilidad de los cajeros promover ventas adicionales a lo que los clientes previamente han establecido que requerirán.

- Toma de pedidos

Debe establecer un proceso para que los clientes elaboren sus pedidos antes de pasar a caja para evitar que el tiempo en la misma se alargue innecesariamente.

- Surtido

Al ser el mismo cajero quien surtirá los pedidos de los clientes la colocación de los productos en góndolas debe realizarse de tal manera, que aquellos con mayor demanda se encuentren al alcance de la mano, asimismo, es importante el ordenamiento con un sentido lógico para que el proceso de búsqueda sea más fácil y rápido, por lo que se aconseja utilizar una nomenclatura para ubicaciones y que el sistema de facturación genere una lista

de empaque donde los productos aparezcan con su respectiva ubicación y ordenados secuencialmente.

3.2.2.4. Facturación

El sistema de facturación debe contener los mismos elementos indicados en el modelo de autoservicio.

3.2.2.5. Recursos

- Físicos

Respecto al modelo de autoservicio, únicamente el mobiliario de caja es diferente, el resto de equipamiento es exactamente igual.

- Humanos

- Un administrador
- Tres cajeros
- Un auxiliar de bodega
- Un auxiliar de limpieza
- Un agente de seguridad

- Financieros

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de gastos
- Niveles de inventario

3.2.2.6. Seguridad

- Patrimonial

En este caso se debe contar con procedimientos que eviten el robo tipo homiga.

- Industrial

Es la que se refiere a la seguridad de los trabajadores y que trata a través de normas y procedimientos de evitar accidentes en los lugares de trabajo, en ésta se debe contemplar:

- Sistema de cámaras con grabación y monitoreo
- Detectores de humo
- Extintores
- Señalización
- Uniformes y equipo de trabajo

3.2.2.7. Normas y procedimientos

Tal como se indicó en el modelo de autoservicio, es importante contar con un manual de normas y procedimientos que minimice los riesgos de cometer errores.

4. PROYECTO DE INVERSIÓN CON MODELO DE MOSTRADOR

4.1. Consideraciones para la elaboración del proyecto de inversión

Un proyecto de inversión debe cumplir con una serie de requisitos de información mínimos, garantizando que los recursos que se asignan serán debidamente utilizados. A continuación se listan los mínimos que deben incluirse.

4.1.1. Nombre y ubicación del proyecto

Es importante detallar claramente la dirección en la cual se realizará el proyecto de centro de servicio, de tal forma que ante una eventual auditoría se pueda localizar el mismo fácilmente.

4.1.2. Condiciones actuales y futuras

En este inciso se debe realizar una breve descripción de las condiciones actuales del mercado respecto de su cobertura, volumen de ventas y oportunidades futuras.

4.1.3. Detalles y beneficios del proyecto

Deben indicarse los beneficios que se obtendrán al realizar el proyecto, éstos pueden ser tangibles (ventas) o intangibles (imagen). Asimismo, se debe indicar el alcance, costo y tiempo del mismo.

4.1.4. Motivo de la propuesta

Debe indicarse la estrategia de la empresa que orienta la ejecución del proyecto.

4.1.5. Justificación y evaluación financiera

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de una venta, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros de la misma.

4.1.5.1. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

4.1.5.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

4.1.5.3. Período de recuperación del capital

Mide en cuánto tiempo se recuperará el valor de la inversión a valor presente.

4.1.6. Tiempo de vida del proyecto

En este inciso se debe indicar el tiempo de vigencia de la inversión.

4.1.7. Cotizaciones

Este tipo de proyectos conllevan la contratación de proveedores, por lo que se debe garantizar que se está escogiendo el mejor precio y calidad para el proyecto, esto se debe realizar a través de una junta calificadora dentro de la empresa que evalúa, como mínimo, a tres proveedores para cada uno de los renglones de trabajo que requiera el proyecto

4.1.8. Cronograma de actividades

Es una descripción específica de las actividades, la secuencia y el tiempo de duración que se va a emplear en la ejecución del proyecto.

4.1.9. Conclusiones y recomendaciones

Debe realizarse un breve resumen de la forma en la cual se ejecutará el proyecto, quién o quiénes lo realizarán, por qué fueron seleccionados, y los beneficios que se obtendrán, asimismo, pueden darse recomendaciones para la elaboración de proyectos de inversión futuros

4.2. Ejemplo de un proyecto de inversión para un punto de venta con modelo de mostrador

El ejemplo que se presenta a continuación corresponde a un proyecto ficticio, por lo que la información detallada sobre su ubicación, proyecciones de venta y costos del mismo pueden no corresponder a la realidad, pero sí representan el proceso detallado que debe seguirse para la ejecución del mismo.

Los pasos previos que deben realizarse son:

- Búsqueda y selección de ubicación.
- Firma del contrato de arrendamiento.
- Investigación sobre los requerimientos de ley a cumplir para la elaboración del proyecto de construcción del centro de servicio y licencias de operación o funcionamiento.
 - Proyecto: nuevo centro de servicio.

- ❖ Nombre y ubicación del proyecto: centro de servicio Las Torres, el cual se ubicará en el Centro Comercial Las Torres, 14 avenida y 14 calle, zona 14, local 26 2do nivel.
- ❖ Condiciones actuales y futuras: actualmente, la empresa cuenta con 15 centros de servicio estratégicamente ubicados en el municipio de Guatemala, estos centros de venta cubren la demanda de los productos en los principales polos comerciales de dicho municipio y han tenido un crecimiento promedio en ventas de 15% en los últimos 5 años. Existen aún polos comerciales en los cuales no se tiene presencia derivado de la estrategia comercial implementada desde que el proyecto de centros de servicio diera a luz, dicha estrategia establece que el proceso de expansión se realizará paulatinamente a razón de un nuevo centro de servicio cada año y tomando en cuenta la priorización de ubicaciones que para el efecto se definió a través de un estudio de mercado.
- ❖ Local de la zona 14: luego de una exhaustiva búsqueda en la cual se plantearon diferentes opciones de ubicación se seleccionó un local dentro del Centro Comercial Las Torres. El análisis de factibilidad indica que el potencial de ventas de este centro de servicio a partir del segundo año se encuentra dentro del promedio de ventas de los centros de servicio actuales.
- ❖ Detalles y beneficios del proyecto: éste consiste en la adecuación de un local comercial que se encuentra ubicado dentro del Centro Comercial Las Torres, zona 14. Dicho local tiene un área de 250 m² y cuenta con los servicios básicos de

energía eléctrica y agua potable. La adecuación del inmueble contempla obra civil, electricidad, mobiliario y equipamiento de acuerdo con los estándares de centro de servicio actuales.

- ❖ Motivo de la propuesta: esta propuesta se realiza de acuerdo con el plan estratégico de la empresa el cual contempla la expansión de centros de servicio hasta el 2015 cuando nuevamente se evaluará si se continúa con dicho plan de expansión.

- ❖ Justificación y evaluación financiera:

Proyección de ventas y gastos en moneda local, ver tabla XI.

Tabla XI. Proyección de ventas y gastos en moneda local

Año 1

Mes	Ventas	Costos	Utilidad Bruta	Gastos de Operación:	Utilidad Operativa
Enero	20 000	6 400	13 600	15 909	-2 309
Febrero	24 000	7 680	16 320	16 109	211
Marzo	32 000	10 240	21 760	16 919	4 841
Abril	35 000	11 200	23 800	17 294	6 506
Mayo	40 000	12 800	27 200	17 050	10 150
Junio	40 000	12 800	27 200	17 051	10 149
Julio	45 000	14 400	30 600	17 708	12 892
Agosto	45 000	14 400	30 600	18 009	12 591
Septiembre	48 000	15 360	32 640	17 663	14 977
Octubre	48 000	15 360	32 640	17 664	14 976
Noviembre	45 000	14 400	30 600	17 912	12 688
Diciembre	50 000	16 000	34 000	18 268	15 732
Total	472 000	151 040	320 960	207 554	113 406

Continuación de la tabla XI.

Año 2

Mes	Ventas	Costos	Utilidad Bruta	Gastos de Operación:	Utilidad Operativa
Enero	35 000	11 200	23 800	17 539	6 261
Febrero	30 000	9 600	20 400	17 279	3 121
Marzo	40 000	12 800	27 200	18 191	9 009
Abril	42 000	13 440	28 560	18 519	10 041
Mayo	48 000	15 360	32 640	18 327	14 313
Junio	49 000	15 680	33 320	18 379	14 941
Julio	48 000	15 360	32 640	18 729	13 911
Agosto	52 000	16 640	35 360	19 244	16 116
Septiembre	50 000	16 000	34 000	18 643	15 357
Octubre	55 000	17 600	37 400	18 900	18 500
Noviembre	52 000	16 640	35 360	14 981	20 379
Diciembre	60 000	19 200	40 800	15 491	25 309
Total	561 000	179 520	381 480	214 223	167 257

Año 3

Mes	Ventas	Costos	Utilidad Bruta	Gastos de Operación:	Utilidad Operativa
Enero	40 250	12 880	27 370	14 526	12 844
Febrero	34 500	11 040	23 460	14 228	9 232
Marzo	46 000	14 720	31 280	15 216	16 064
Abril	48 300	15 456	32 844	15 565	17 279
Mayo	55 200	17 664	37 536	15 419	22 117
Junio	56 350	18 032	38 318	15 478	22 840
Julio	55 200	17 664	37 536	15 821	21 715
Agosto	59 800	19 136	40 664	16 377	24 287
Septiembre	57 500	18 400	39 100	15 761	23 339
Octubre	63 250	20 240	43 010	18 972	24 038
Noviembre	59 800	19 136	40 664	19 197	21 467
Diciembre	69 000	22 080	46 920	19 768	27 152
Total	645 150	206 448	438 702	196 328	242 374

Fuente: elaboración propia.

Con los datos anteriores y utilizando la fórmula correspondiente se obtienen los siguientes valores:

TIR:	70,2%
Valor Actual Neto:	283,54
Período de recuperación de capital:	2 años

- Tiempo de vida del proyecto: el proyecto tendrá una vigencia de 3 años, tiempo que corresponde al plazo del contrato de arrendamiento y tiempo máximo de vida del mobiliario.
- Cotizaciones: la junta calificadora evaluó a 3 proveedores para cada concepto analizando costos, calidad y experiencia, se indica resaltado en negrilla la empresa ganadora en cada concepto:

Para la realización de los trabajos de obra civil y aire acondicionado, se seleccionó a la empresa P1, ya que presentó la mejor opción en dichos rubros, según cotizaciones adjuntas

Tabla XII. **Obra civil**

OBRA CIVIL				
o	DESCRIPCIÓN	P1	P2	P3
	Tabiques y muros	4 304	2 239	3 005
	Cielo falso	4 690	7 193	4 687
	Electricidad	6 338	6 609	7 639
	Instalaciones hidráulicas y drenajes	225	219	313
	Pisos	4 197	3 849	4 865
	Obras preliminares	438	313	0

Continuación de la tabla XII.

	TOTALES SIN IMPUESTO	20 191	20 421	20 509
	CALIFICACIÓN	1	2	3

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Aire acondicionado**

AIRE ACONDICIONADO				
o	DESCRIPCIÓN	P1	P2	P3
	Aire acondicionado	7 821	9 188	8 145
	Total sin impuestos	7 821	9 188	8 145
	Calificación	1	3	2

Fuente: elaboración propia.

En imagen visual solo presentaron cotizaciones P1 y P2, siendo éste último quien presentó la cotización más alta en el proyecto y además, no envió su cotización firmada. Por lo cual se le adjudicó a P1 el desarrollo de la imagen visual.

Tabla XIV. **Imagen visual**

IMAGEN VISUAL			
o	DESCRIPCION	P1	P2
	Porta posters colgantes	1 575	1 807
	Rótulos colgantes en caja	1 875	911
	Rótulo exterior	563	861

Continuación de la tabla XIV.

	Letras en entrada	438	1 519
	Impresión en mural	880	820
	Estructura metálica en entrada	2 944	2 005
	Forro alucobond cenefa	1 125	1 211
	TOTALES SIN IMPUESTO	9 399	9 134
	CALIFICACION	1	2

Fuente: elaboración propia.

Se le adjudicó a la empresa P3, el concepto de mobiliario, aunque fue la segunda mejor opción, fue la única empresa que elaboró un prototipo a escala real del nuevo diseño de las góndolas del centro de ventas, cumpliendo con la calidad y apegados a los planos de diseño de dichos muebles.

Tabla XV. **Mobiliario**

MOBILIARIO				
o	DESCRIPCION	P1	P2	P3
	Mueble de caja	2 730	1 800	3 085
	Mueble top	390	563	348
	Góndolas triples	5 075	5 451	9 011
	Góndolas de pared	4 830	2 044	2 240
	Gabinete comedor	1 625	420	500
	Mesas de metal	560	700	791
	Mueble de café	1 200	563	421
	Mueble de caja	375	675	759
	Sillas de espera	900	675	505
	Sillas de comedor	525	150	303

Continuación de la tabla XV.

TOTALES SIN IMPUESTO	18 210	13 040	17 962
CALIFICACION	1	2	3

Fuente: elaboración propia.

- Cronograma de actividades: como se indicó, éste indica el detalle de las distintas actividades, su precedencia y tiempo en el cual se realizarán las mismas.

Tabla XVI. **Cronograma de actividades**

No.	Actividad	Área Responsable	Mes 1			Mes 2			Mes 3			
									0	1	2	3
1	Elaboración proyecto de inversión	Centros de venta										
2	Solicitud equipo de cómputo	Centros de venta										
3	Compra de equipo	IT										
4	Solicitud de contrato con proveedor de obra	Centros de venta										
5	Elaboración y firma de contrato de obra	Legal										
6	Permisos de remodelación	Legal										
7	Trabajos de remodelación	Centros de venta / Proveedor de obra										
8	Solicitud energía eléctrica	Centros de venta / Legal										
9	Solicitud servicio de agua	Centros de venta / Legal										
10	Solicitud líneas telefónicas	Centros de venta / IT										
11	Definición i nstalación sist. de seg.	Seguridad patrimonial										
12	Revisión Instalación sist. de seguridad	Seguridad patrimonial										
13	Contratación ser vicio de seguridad y monitoreo	Seguridad patrimonial										
14	Contratación ser vicio de limpieza	Compras misceláneas										
15	Solicitud permisos de operación	Legal										
16	Aviso de apertura SAT	Finanzas / Impuestos										
18	Solicitud autorización rótulos y publicidad	Legal										
19	Solicitud de artes para imágenes	Centros de venta / Mkt										
20	Requisición de personal	Centros de venta										
21	Búsqueda y selección de personal	RRHH										
22	Contratación de personal (super visora)	RRHH										
23	Inducción y entrenamiento super visora	RRHH / Centros de venta										

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

5.1. Estándares de operación

Estándar puede conceptualizarse como la definición clara de un modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos. Los estándares señalan claramente el comportamiento deseado y esperado en los empleados y son utilizados como guías para evaluar su funcionamiento y lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los estándares requieren ser establecidos con el fin de contar con una referencia que permita identificar, oportunamente, las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Asimismo, los estándares, también son utilizados para preservar la imagen que la empresa desea proyectar y los mismos deben estar de acuerdo a la imagen corporativa y al diseño desarrollado para los centros de servicio.

Los puntos que como mínimo deben incluir los estándares de operación son:

5.1.1. Normas y procedimientos

Se definen qué, quién, cómo y cuándo se deben realizar las diferentes actividades, asimismo se indican las normas de conducta que deben observar cada uno de los integrantes del centro de servicio.

5.1.2. Imagen

Es necesario contar con un modelo de imagen corporativa que incluya colores, tipos de letras, rótulos, disposición de productos, arreglo personal, uniformes, etc. La idea es que todos los centros de servicio proyecten una imagen homogénea.

5.1.3. Supervisión y control

Las visitas de supervisión y control son parte de las actividades del gerente de centros de servicio, las mismas deben validar procedimientos, imagen y cumplimiento de objetivos, deben establecerse acuerdos con fechas de cumplimiento y documentarse debidamente, se recomienda elaborar un formato de seguimiento.

5.2. Plan de mantenimiento

Es una acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como: funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene, el mantenimiento debe ser tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

5.2.1. Mantenimiento preventivo

La finalidad del mantenimiento preventivo es: encontrar y corregir los problemas menores antes de que éstos provoquen fallas o muestren una imagen de deterioro y descuido. Este mantenimiento no es más que una lista completa de actividades donde se indica la fecha y persona responsable de llevarla a cabo. Debe programarse de acuerdo con los estándares de los

equipos que se encuentren dentro del centro de servicio o bien, de acuerdo con el uso que se le dé a las instalaciones.

5.2.2. Mantenimiento correctivo

Éste responde a la ausencia de un plan de mantenimiento preventivo o bien, a hechos fortuitos que generan la falla de algún equipo; se realiza luego de ser detectado.

5.3. Plan de capacitación y desarrollo

El objetivo básico de un centro de servicio es brindar a los clientes la asesoría necesaria para que éstos conozcan las oportunidades y beneficios que pueden alcanzar, por lo anterior, es importante establecer un plan de capacitación y desarrollo orientado a satisfacer dicha necesidad de asesoría. Este plan de capacitación debe partir de la identificación de necesidades seguir con el diseño de los programas de capacitación, adicionalmente, definir los objetivos generales y particulares que se pretenden alcanzar y por último, el seguimiento y evaluación para realizar los ajustes y mejoras que se requieran. Para este caso en particular, el plan de capacitación se debe enmarcar en el aprendizaje de técnicas de venta y en el desarrollo de destrezas y habilidades.

5.3.1. Técnicas de venta

La venta es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el cierre de la venta, un vendedor puede tener conocimientos teóricos, pero será la práctica la que medirá su efectividad. El enfoque de esta capacitación debe ir relacionado con las técnicas de venta en sí, en las cuales existen tres etapas:

- Preventa: conocimiento del producto, de la competencia, de la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente.
- La venta: esta etapa comprende el contacto con el cliente, generar curiosidad e interés y manejar adecuadamente las objeciones hasta lograr el cierre de venta.
- La posventa: en el caso de venta directa, es necesario asegurar la retención de los clientes, por ello, el tema del servicio posventa resulta sumamente importante y es en esta etapa donde los vendedores deben aprender a darle seguimiento a dichos clientes, saber si sus expectativas fueron cumplidas o bien, resolver dudas o reclamos.

5.3.2. Destrezas y habilidades

Existen dos tipos de destrezas y habilidades que todo vendedor debe poseer: habilidades personales y habilidades para las ventas.

- Habilidades personales: son parte de lo que es la persona. Significa que deben estar dentro del perfil del vendedor antes de ser contratado. Entre las principales habilidades personales se encuentran: escuchar, buena memoria, creativo, espíritu de equipo, autodisciplinado, tacto, facilidad de palabra y empatía.
- Habilidades para las ventas: éstas son las que deben desarrollarse en los vendedores a través de una capacitación constante. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran: búsqueda de clientes, conocimiento de las necesidades de los mismos y cómo establecer relaciones comerciales de largo plazo.

5.3.3. Competencias

En venta directa, las principales competencias a desarrollar son: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Por ello, el desarrollo de dichas competencias debe ser parte fundamental del programa de capacitación y desarrollo.

5.4. Indicadores de desempeño

Dice el dicho popular: todo lo que no se puede medir, no se puede mejorar” y por ser el negocio de venta directa, basado en resultados es importante medir todo lo relacionado con venta y rentabilidad.

5.4.1. Ventas

En venta directa éstas son el resultado del número de vendedores inscritos (órdenes) por el valor de la compra promedio de cada uno de ellos (orden promedio). Esta medición debe realizarse por cada período de ventas:

$$\text{Venta} = \text{órdenes} * \text{orden promedio}$$

5.4.2. Niveles de inventario

El nivel del inventario es un indicador que afecta directamente los flujos de capital, es por ello que debe tenerse especial cuidado en mantener volúmenes adecuados para este tipo de negocio. Una forma de medir el mismo es utilizando el indicador: días de inventario indicador que muestra el tiempo reflejado en días en el cual se agotará el mismo, si se deja de requerir mercadería en un momento determinado. La forma de calcularlo es:

$$\text{Días de inventario} = \frac{\text{costo actual del inventario} * 365 \text{ días}}{\text{costo promedio de ventas del año}}$$

5.4.3. Rentabilidad

Se mide a través del estado de resultados, el cual muestra la situación financiera de la empresa en un período de tiempo determinado y da la utilidad operativa, normalmente se mide con base mensual y anual y se utiliza el siguiente proceso para su cálculo:

Ventas brutas

(-) devoluciones

Ventas netas

(-) costo de ventas

Utilidad bruta

(-) gastos de administración y operación

Utilidad operativa

5.5. Análisis de capacidad

Los recursos con los que cuenta la empresa deben estar acordes con la demanda de sus productos, por ello es necesario establecer parámetros de capacidad y mediciones periódicas para planificar los mismos.

5.5.1. Recursos

Existen tres tipos de recursos: humanos, físicos y financieros. El primero está relacionado con los empleados, el segundo con el equipo y herramientas con las que se cuenta y el tercero con los flujos de capital.

5.5.1.1. Físicos

Debe contemplarse: instalaciones, mobiliario y equipo. Este recurso normalmente está ligado a la cantidad de clientes y a la cantidad de productos que se desplazan diariamente.

5.5.1.2. Humanos

Adicional a los clientes y a los productos, deben considerarse las tareas y procesos establecidos.

5.5.1.3. Financieros

Es el flujo de capital que se requiere para que la empresa pueda operar sin contratiempos en el pago de sus obligaciones a corto plazo tales como salarios, comisiones, energía eléctrica, teléfono, renta, seguridad, etc. Para el cálculo de este indicador se requiere la elaboración de presupuestos de ventas y gasto con base mensual y su revisión y ajuste periódico.

6. MEDIO AMBIENTE

En la actualidad, las empresas comprenden la importancia de incorporar el componente ambiental en su operación, tanto porque en muchas legislaciones ya se encuentra regulado como también por haber comprendido los beneficios que ésta conlleva, beneficios que van desde mejoras en la imagen de la compañía, en la seguridad, en el nivel de vida de los empleados hasta reducción de costos que impactan en la rentabilidad de la empresa. Las empresas de venta directa generan un alto volumen de material impreso así como de materiales de empaque. A continuación se indica la forma en la cual los centros de servicio pueden apoyar a la conservación del medio ambiente y de paso, obtener beneficios.

6.1. Empaque

- Proceso actual: bolsa plástica de polietileno de baja densidad.
- Efecto en el medio ambiente: por el alto costo de reciclaje, las mismas son desechadas y arrastradas a diversos lugares de la tierra, mares, lagos y ríos.
- Propuesta: debido a que los clientes de los centros de servicio son clientes frecuentes (deben inscribirse para poder comprar) se propone el remplazo de bolsa plástica por bolsa de tela reutilizable, concientizando y motivando a los clientes a su uso frecuente.
- Beneficio: ahorro en US\$0,75 por bolsa no entregada.

6.2. Reciclaje de papel

- Proceso actual: entrega de dos folletos de venta a cada cliente en cada período de venta.
- Propuesta: concientizar y motivar a la fuerza de ventas a devolver, al final de cada período de ventas, los folletos usados que ya perdieron vigencia, luego, establecer una alianza estratégica con una fundación que se dedique al reciclaje de papel
- Beneficio: estas fundaciones normalmente retribuyen a los donantes dos cuadernos por cada cien libras de cartón y cuatro cuadernos por cada cien libras de papel, materiales que pueden donarse a los empleados de la empresa

CONCLUSIONES

1. Los centros de servicios de empresas de venta directa de productos cosméticos tienen marcadas diferencias con centros de venta de productos cosméticos en general.
2. En los centros de servicio, el modelo de autoservicio presenta mayores oportunidades de captar compras por impulso que el modelo de despacho.
3. El modelo de despacho disminuye las pérdidas por robo homiga o por deterioro en los productos por la manipulación de los mismos.
4. No existen elementos adicionales a los mencionados en las conclusiones 2 y 3 que representen una diferencia significativa, para decidir qué modelo de centro de servicio se debe utilizar.
5. El modelo de centro de servicio a utilizar dependerá más de una estrategia de mercadeo de la empresa, que de factores financieros.
6. En venta directa es esencial establecer programas de capacitación y desarrollo que correspondan a las necesidades propias de este tipo de negocio.

7. La capacitación debe ser un proceso constante y frecuente que logre generar hábito en los empleados, asimismo, debe ser monitoreado con regularidad para actualizarlo de acuerdo con los resultados esperados.
8. Una correcta planeación financiera le permitirá a la empresa operar sin contratiempos derivados de la falta de recursos monetarios.
9. Establecer cambios o nuevos procesos que contribuyan con el medio ambiente repercute en beneficios para la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar manuales de operación para los centros de servicio, independientemente del modelo que utilicen.
2. Explorar en detalle cada uno de los modelos existentes para centros de servicio en empresas de venta directa de productos cosméticos, para determinar cuál se adapta más a las necesidades de la empresa.
3. Antes de iniciar con el tema de centros de servicio en las empresas de venta directa de productos cosméticos, es necesario validar que esta estrategia sea congruente con la estrategia general de la empresa.
4. Elaborar la metodología para los procesos de búsqueda y selección de ubicación acorde con mercado objetivo de la empresa.
5. Investigar y documentar todos los requerimientos legales, gubernamentales y municipales, que se requieren para la apertura de un centro de servicio de una empresa de venta directa de productos cosméticos.
6. Desarrollar el manual de infraestructura de centro de servicio tipo de la empresa, para que todos se realicen bajo las mismas características de diseño y se construyan con los mismos materiales.

7. Establecer procesos de análisis que permitan presupuestar lo más cercanamente posible a la realidad los ingresos y egresos de los centros de servicio.
8. Definir indicadores de desempeño del negocio y medirlos periódicamente.
9. Tener definido el perfil de cada posición y asegurarse que las personas que ingresen a trabajar a la empresa cuenten con el mismo.
10. Desarrollar la descripción de puesto de cada posición de trabajo.
11. Contar con un plan de evaluación de desempeño para el personal.
12. Explorar alternativas de cambio de procesos que contribuyan significativamente con el medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. BLOCK, Stanley B. *Administración financiera*. México: McGraw-Hill, 2005. 653 p.
2. HILLIER, Frederick S. *Introducción a la investigación de operaciones*. México: McGraw-Hill, 1999. 6a ed. 998 p.
3. MERCADO, H. Salvador. *¿Cómo hacer una tesis?* México: Limusa, 2008. 850 p.
4. PAIZ, Juan Carlos E. *El marketing multinivel, una nueva fórmula para distribuir y comercializar productos y servicios, y sus ventajas sobre los negocios tradicionales*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003. 52 p.
5. PELTON, Lou E. *Canales de marketing y distribución comercial*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005. 420 p.
6. TAYLOR, George A. *Ingeniería económica: toma de decisiones económicas*. México: Limusa, 1996. 640 p.
7. WHEELER, Steven. *Los canales de distribución: cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Colombia: Noma, 2000. 240 p.

8. ZANDIN, Kjell B. Maynard: *Manual del ingeniero industrial*. México: McGraw-Hill, 2005. 620 p.