



AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

Student Publications



**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**IMPLEMENTACIÓN DE TELEMARKETING DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE
DISTRIBUCIÓN COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE
BRITISH AMERICAN TABACCO EN EL DEPARTAMENTO DE
QUETZALTENANGO.**

FERNANDO EUGENIO LARA BEBER

Guatemala, Junio de 2008

ÍNDICE

	Página	
DEDICATORIA	i	
ABSTRACT	ii	
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1	
CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN DEL PORYECTO		
2.1 Antecedentes	2	
2.1.1 Historia, Experiencia y Evolución	2	
2.1.2 Antecedentes de <i>Telemarketing</i>	2	
2.2 Identificación de la Problemática	3	
2.2.1 Situación Actual	3	
2.2.2 Síntomas y Causas	5	
2.2.2.1 Árbol de Problemas	6	2.2.2.2
Árbol de Objetivos	6	
2.3 Análisis de Involucrados	7	
2.3.1 Beneficiarios Directos del Proyecto	7	
2.3.2 Beneficiarios Indirectos del Proyecto	7	
2.5 Objetivos de la Investigación	7	
2.6 Marco Teórico Conceptual	8	
a) Distribución	8	
b) Canales de Distribución	8	
c) <i>Telemarketing</i>	8	
d) Marketing Directo	8	
e) Cadena de Abastecimiento	8	
f) Entrega Directa al Punto de Venta	8	
g) Distribución Indirecta	8	
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO		
3.1 El Producto en el Mercado	10	
3.1.1 Definición del Producto	10	
3.2 Estudio de Mercado	10	
a) Sujetos de Estudio	10	
b) Población	11	
c) Instrumentos para Investigación	11	3.2.1
Sectorización de la Zona	11	

3.2.2 Análisis de Resultados	18	3.3
Comportamiento de la Demanda	29	
3.4 Comportamiento de la Oferta	29	

CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del Proyecto	30
4.2 Localización	30
4.3 El Proceso	31
4.4 Cronograma de Ejecución	31

CAPÍTULO 5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1 Estructura Administrativa	32
5.2 Descripciones y Perfiles de los Puestos	32
5.2.1 Definición y Perfil de la Teleoperadora	32
a) Propósito del Puesto	33
b) Responsabilidades Principales	33
c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia	33
d) Plan de Inducción	33
5.2.2 Definición y Perfil del Entregador	34
a) Propósito del Puesto	34
b) Responsabilidades Principales	34
c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia	34
d) Plan de Inducción	34
5.2.3 Definición y Perfil del Visita Presencial	35
a) Propósito del Puesto	35
b) Responsabilidades Principales	35
c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia	35
d) Plan de Inducción	35

CAPÍTULO 6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Análisis de Costo	36
6.2 Análisis de Ingresos	36
6.3 Recurso Financiero para la Inversión	37
6.4 Análisis Costo - Beneficio	39
6.5 Análisis de Punto de Equilibrio	40
6.6 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA)	40
6.7 Valor Actual Neto (VAN)	41

6.8 Tasa Interna de Retorno (TIR)	42
6.9 Análisis de Sensibilidades	42
6.9.1 Principales Obstáculos	42
6.10 Resumen	43
7 CONCLUSIONES	44
8 RECOMENDACIONES	45
9 GLOSARIO	46
9 BIBLIOGRAFIA	47
10 ANEXOS	48

ABSTRACT

En Guatemala, se utiliza *Telemarketing* como opción de venta por teléfono, dirigida al ofrecimiento de servicios personalizados como, Tiempo compartido en grandes cadenas hoteleras, ventas de servicios financieros, ventas de tarjetas de crédito, entre otros. Su base de clientes se forma de una extensa cadena de recomendaciones, llega directamente a potenciales consumidores, por medio de robustos *Call Centers*. En los últimos años algunas empresas que distribuyen productos de consumo masivo han utilizado este sistema de distribución por la disminución significativa en costos de distribución.

En el capítulo uno se presenta la introducción de este proyecto tiene como finalidad demostrar la factibilidad de implementar el sistema de *Telemarketing* dentro del sistema de distribución de *British American Tobacco*, como una alternativa para reducir costos de operación y una estrategia para incrementar las ventas. Así mismo, se busca determinar los principales beneficios que generan la implementación del proyecto.

En el capítulo dos de este proyecto, se puede encontrar un poco de la experiencia y evolución del sistema de *Telemarketing* implementado por *British American Tobacco* en México y Guatemala, así como una parte de la historia de *Telemarketing*, quién fue el pionero y su evolución.

En el capítulo tres, se presentan los resultados del estudio de campo que se elaboró utilizando un cuestionario para realizar entrevistas personales a clientes detallistas ubicados en algunos municipios de Quetzaltenango.

El capítulo cuatro muestra el tamaño del proyecto e información geográfica y demográfica de la ciudad de Quetzaltenango.

En el capítulo cinco se muestra el organigrama de *British American Tobacco* para la región sur, la descripción y los perfiles de los colaboradores involucrados en la implementación del sistema de *Telemarketing*.

En el capítulo seis se presentan los costos comparativos del sistema de preventa versus *Telemarketing* y los respectivos análisis financieros, demostrando claramente que si existe un ahorro en la implementación de dicho sistema dentro de la estructura de distribución.



1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el fin de proponer la implementación del sistema de *Telemarketing*, dentro de la estructura de distribución de *British American Tobacco*, en el departamento de Quetzaltenango, con el propósito de reducir costos de distribución, y como una estrategia para incrementar las ventas, aportar una valiosa alternativa para la distribución de productos de consumo masivo e implementar una fuerte herramienta para llegar a la mayor cantidad de consumidores al menor costo posible, sin perder competitividad en el mercado.

La saturación de los mercados, el incremento constante de clientes detallistas provocado por la alta tasa de desempleo, el incremento de competidores, los avances tecnológicos y los altos costos de distribución, han obligado a las empresas a buscar nuevas estrategias, que estén dirigidas a responder rápidamente a las necesidades de mercado y anticiparse a las necesidades futuras, para sobrevivir y desarrollarse en un nuevo entorno globalizado, donde la única constante es el cambio. La implementación de nuevas estrategias de mercadeo como *Telemarketing* puede aportar grandes beneficios para enfrentar los nuevos retos.

Esta investigación contiene descripciones de *Marketing* y temas relacionados con *Telemarketing*, canales de distribución y cadena de abastecimiento, evaluación de la estructura de distribución y análisis de costos de distribución, para determinar la factibilidad de implementar el sistema de *Telemarketing*.

La metodología a utilizar es de tipo documental, recabando información a través de la investigación en la red electrónica, bibliotecas universitarias, biblioteca de *British American Tobacco* y libros relacionados al área de *Marketing*. Se utilizó también información obtenida del censo de negocios realizado en el departamento de Quetzaltenango, entrevistas personalizadas con detallistas e investigación del mercado de otras empresas que analizan la comercialización de productos de consumo masivo a niveles internacionales.

Con la realización de este proyecto se espera establecer que sí es factible la implementación del sistema de *Telemarketing*, y que se puede incrementar la venta, al mismo tiempo que se genera un ahorro en la operación de *British American Tobacco*, en el departamento de Quetzaltenango.

2 INFORMACION DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Historia, Experiencia y Evolución

British American Tobacco, es una empresa que se dedica a la venta y distribución de cigarrillos y posee operaciones en 200 países al rededor del mundo.

El sistema de atención de ventas por teléfono es un éxito en *British American Tobacco* México. El proyecto se inició en mayo de 2003 con una prueba piloto de 80 clientes ubicados en la Ciudad de Saltillo y la Ciudad de México. Desde entonces, los resultados favorables han permitido expandir este servicio a otros clientes en diversos estados de México.

Para el año 2,006 se atendían a más de 20,000 clientes en la Ciudad de México, Monterrey, Hermosillo y Saltillo. Esto ubica a la operación de *Telemarketing* de *British American Tobacco* México como la más grande en la región latinoamericana. Está cerca de convertirse en la operación más grande del mundo de *British American Tobacco*.

El equipo está conformado por 57 Representantes Telefónicos y 5 Supervisores que se encargan de realizar más de 4 mil llamadas diarias para venderles a los clientes. De igual forma, 57 representantes de distribución complementan el ciclo de ventas que llevan los productos a la puerta de los clientes.

A inicios del año 2,006 se implemento el sistema de *Telemarketing* en la ciudad de Guatemala, ofreciendo sus productos a un promedio de 1,000 clientes detallistas con compra de bajo volumen. Dos años después, hasta inicios de abril del 2,008 se atienden a través de este sistema un promedio de 1,900 clientes, con un equipo de 4 teleoperadoras.

2.1.2 Antecedentes de *Telemarketing*

J. E. Pereira, en su libro *Telemarketing* (2,002), escribe sobre Antecedentes del *Telemarketing* lo siguiente:

La comercialización utilizando el teléfono la inició la empresa *Bell Telephone*, para promover la venta de extensiones, centrales telefónicas y anuncios en las Páginas Amarillas. *Bell Telephone*, también conocida como *AT&T*, no solo es la pionera en el uso del teléfono en el mercadeo. Desde su famoso Centro de *Telemarketing* ubicado en la ciudad de Kansas, ha desarrollado técnicas para cubrir sus propias necesidades internas, así como para enseñar a sus clientes a usar eficazmente el telemercadeo.

La primera campaña masiva de venta por teléfono fue desarrollada en 1970 por Ford Motor Co. y ejecutada por CCI*, posiblemente la empresa mejor conocida del mundo ofreciendo servicios de telemercadeo. En esa campaña se efectuaron veinte millones de llamadas, por 15,000 amas de casa especialmente contratadas y entrenadas, para hacer ventas utilizando los teléfonos de sus residencias. Luego de este éxito, CCI diseño y ejecutó una campaña por teléfono para la venta de suscripciones para la Revista World**.

La crisis petrolera de los 80 hace que se recurra a la Venta por Teléfono para reducir costos, con lo cual nace el "Boom del *Telemarketing*". Para 1984 la *Direct Marketing Association* daba a conocer que existía en los EE.UU. unos 30,000 centros telefónicos internos de empresas. Se estimaba que en 1995 más de 750,000 personas en los Estados Unidos se estaban dedicando al *Telemarketing*.

Otra referencia que se puede citar es Aspect Software^{***}, esta una compañía que ayuda a más de 5.000 centros de contacto con clientes de todo el mundo, que gestionan más de 125 millones de interacciones al día. Se dedican al cien por ciento, a ofrecer soluciones de centros de contacto fiables y flexibles para permitir las cobranzas, la atención al cliente y los procesos de negocio de ventas y *telemarketing* en compañías de todos los tipos y tamaños pertenecientes a una amplia variedad de sectores, entre ellos: telecomunicaciones, transporte, finanzas, salud, aerolíneas, venta al por menor, gobierno, servicios públicos, seguros, viajes, *telemarketing* y entretenimiento.

2.2 Identificación de la Problemática

2.2.1 Situación Actual

En la actualidad, muchas empresas que se dedican a la distribución de productos de consumo masivo enfrentan el problema del alto costo de inversión que representa la atención a clientes de bajo volumen de compra y existe la necesidad de implementar nuevos medios y formas de distribución para llegar a la mayor cantidad de clientes sin impactar en sus costos de distribución. Utilizan sistemas tradicionales de distribución como preventa, autoventa y en muchos casos se apalancan por grandes distribuidores independientes para llegar a la mayor cantidad de clientes.

Las condiciones que inducen a la implementación del sistema de *Telemarketing*, a este tipo de empresas son: la existencia de nuevas tecnologías de comunicación, sólida red telefónica sin monopolio, líneas telefónicas al alcance de la mayor parte de la población, problemas de desplazamiento por vía terrestre ocasionado por el crecimiento de la población que utiliza vehículo como medio de transporte, el elevado costo de combustible y mantenimiento de los vehículos entre otras variables, *Telemarketing* puede ser la clave del éxito para aquellas empresas que quieren obtener un crecimiento sostenible de utilidades y participación de mercado.

Actualmente las empresas atienden a una gran cantidad de clientes de bajo volumen de compra, los cuales requieren un acercamiento

*CCI: International Call Center Outsourcing, especialistas en servicios de Call Center, con servicios de cobranzas, telemarketing, etc...

**Revista World: Revista por suscripciones con distribución en varios países de América y Europa.

***Aspect Software: Líder mundial en centros de contacto o Call Center.

menos formal,
satisfaciendo así

sus requerimientos. El cliente es visitado por una gran cantidad de proveedores y el tiempo para atender a un vendedor es limitado, además que el bajo volumen de compra, no permite obtener una buena rentabilidad por visita realizada.

Telemarketing utilizado dentro de la estructura de distribución, puede ser la respuesta, debido a que el contacto, la negociación y la venta se realizan con pocos recursos y se implementa con clientes de bajo volumen de compra. El vendedor de preventa se evita los largos desplazamientos para llegar a los negocios, se ahorra combustible y se enfoca en visitar a los clientes de altos volúmenes de compra, esto permite atender a una mayor cantidad diaria de clientes.

Actualmente la empresa atiende en el departamento de Quetzaltenango aproximadamente a 2,560 clientes. Existen 360 clientes ubicados en los municipios de Quetzaltenango, Zunil, Cantel, Santa María de Jesús, Almolonga, San Juan Ostuncalco y Olinstepeque que son atendidos por un representante de distribución a través del sistema de Preventa. Para realizar la visita a los clientes, no existe la definición de un pedido mínimo por cliente, lo que ocasiona elevados costos por cada visita realizada.

Luego de los resultados que otorgó el censo de negocios sobre las compras que realizan los clientes en los municipios de Quetzaltenango, Zunil, Cantel, Santa María de Jesús, Almolonga, San Juan Ostuncalco y Olinstepeque, se logró clasificarlos por nivel de volumen de compra del total de la categoría. Los niveles de compra, segmentan a los clientes en diferentes rangos de compras semanales en paquetes de cigarrillos. La segmentación de niveles de volumen que realiza British American Tobacco es la siguiente:

Clasificación de los clientes por cantidad de compra.		
Nivel de Compra	Compra de los clientes en paquetes semanales	
	De	A
6	0	2.9
5	3	5.9
4	6	9.9
3	10	19.9
2	20	99.9
1	100	Más

Fuente: British American Tobacco, 2006

Otro dato interesante e importante que se logró determinar, fue que el 32% (819) de los puntos de venta en el departamento de Quetzaltenango compran menos de treinta cajetillas por semana en la categoría de cigarrillos y que en los últimos cinco meses, muestra manejar el mismo tamaño de pedido, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Fuente: British American Tobacco, 2008

AREA	RUTA	CODIGO	NOMBRE	DIRECCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL	PROMEDIO AL MES	PROMEDIO QUINCENAL
8	83	GU-000002	SARA	14 AVENIDA	-	100	100	-	-	200	40	20
8	83	GU-000001	BAR	1 CALLE 14	-	100	100	-	-	200	40	20
8	83	GU-000000	LICORES LA	1 C 1-82 Z 4	100	100	-	-	-	200	40	20
8	83	GU-000001	TIENDA MA	DIAGONAL 1	-	100	-	100	-	201	40.2	20.1
8	83	GU-000002	EL CAFE VI	KIOSCO NUI	-	-	-	260	-	260	52	26
8	83	GU-000003	BILLARES T	8 AVENIDA 4	100	100	100	-	-	300	60	30
8	83	GU-000004	EFRAIN BA	7 CALLE LO	100	100	100	-	-	300	60	30
8	83	GU-000005	SODESA	DIAGONAL 2	100	100	-	100	-	300	60	30
8	83	GU-000006	EDWIN OTC	DIAGONAL 1	100	100	100	-	-	300	60	30
8	83	GU-000007	VICTOR XIV	2 AV. 3 CAL	-	100	-	-	200	300	60	30

El riesgo de perder poder de negociación, en la toma de pedido a través de llamadas

telefónicas en los clientes es mínimo en función a lo que se logra negociar. Se toma en cuenta dos puntos importantes: El tamaño del pedido que estos clientes realizan es pequeño (no más de 30 cajetillas) y en el tiempo estos clientes no muestran un crecimiento, siempre compran la misma cantidad. Por lo anterior, no es necesario realizar negociaciones extensas de venta para incrementar volumen de los clientes.

2.2.2 Síntomas y Causas

Existe una gran cantidad de clientes detallistas ubicados en los municipios del departamento de Quetzaltenango con bajo volumen de compra que son atendidos directamente por el representante de preventa y que no muestran crecimiento de ventas, manteniendo en el tiempo el mismo tamaño de pedido. Esta situación muestra una clara oportunidad de mejorar el costo ocasionado por cada visita, a través de evaluar otras opciones de distribución menos costosas, sin dejar el control de la distribución a terceros.

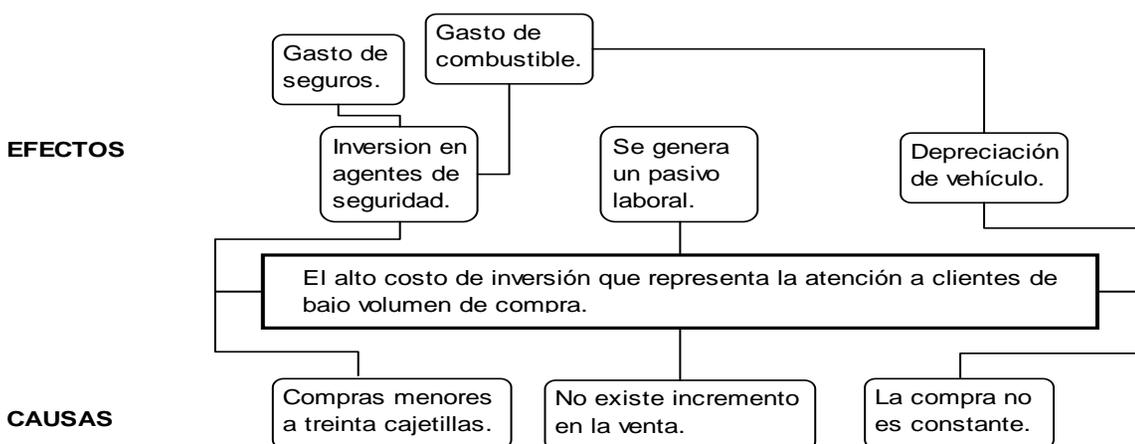
La propuesta de implementar *Telemarketing* dentro del sistema de distribución, puede mejorar la productividad diaria de los representantes de preventa, enfocando su negociación en clientes de mayor volumen y con un alto poder adquisitivo, donde se requieren mayores habilidades de negociación e inversión de tiempo. Los clientes que muestran bajo volumen son trasladados a rutas de representantes de *Telemarketing* que cuentan con una mayor capacidad de atención.

Por las razones anteriormente expuestas, se decidió desarrollar el *Telemarketing* aplicado dentro del sistema de distribución, el cual puede contribuir con la disminución de los costos actuales de distribución.

2.2.2.1 Árbol de Problemas

El problema consiste en el alto costo de inversión que representa la atención a clientes de bajo volumen de compra.

- a. **Efectos:** Gasto de combustible. Depreciación de vehículo. Incrementa el pasivo laboral. Seguros. Agentes de Seguridad.
- b. **Causas:** Compras menores a 30 cajetillas. No existe incremento en la venta. La compra no es constante. Horario de atención variable.



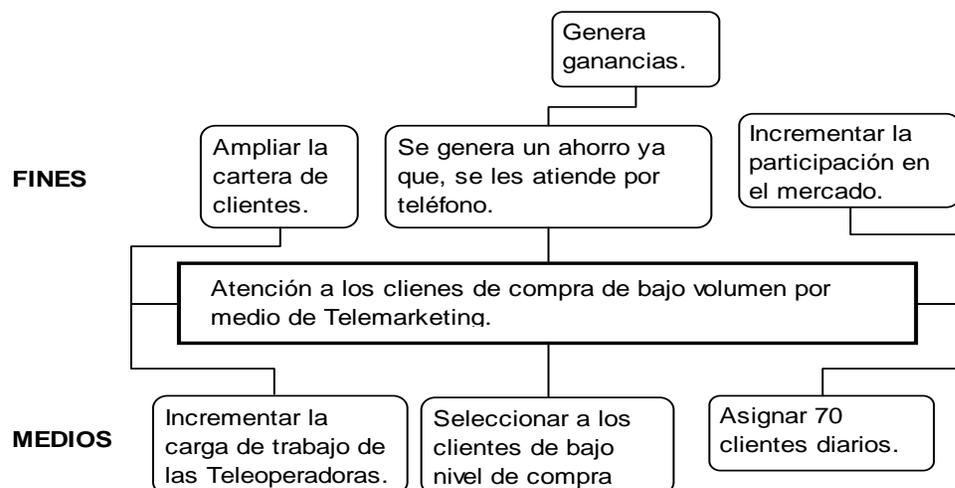
2.2.2.2 Árbol de Objetivos

El objetivo es la atención a clientes de compra de bajo volumen por medio del *Telemarketing*

- a. **Fin:** Ampliar

la cartera de clientes. Generar ahorro. Generar ganancias. Incrementar la participación en el mercado.

- b. **Medio:** Incrementar la carga de trabajo a las teleoperadoras. Seleccionar a los clientes de faja seis. Asignar 70 clientes diarios.



2.3 Análisis de Involucrados

2.3.1 Beneficiarios Directos del Proyecto

Como principal beneficiario se encuentra *British American Tobacco*, ya que con la

implementación de *Telemarketing*, se podrán reducir los costos y realizar una labor de distribución más eficiente, ya que el representante de preventa estará enfocado en la atención de clientes de mayor volumen generando con esto mayores ganancias a la compañía.

Otro beneficiario sería el mismo representante de preventa, ya que no se desgasta e invierte tiempo valioso en clientes que no representa mayor volumen y poder enfocarse en la atención y negociación con clientes mucho más relevantes.

2.3.2 Beneficiarios Indirectos del Proyecto

Se encuentran los mismos dueños o encargados de los negocios, ya que no invierten tiempo en la atención a proveedores dentro del negocio, simplemente con responder a una llamada pueden realizar su pedido y ser abastecido al día siguiente, dándole oportunidad a reunir el dinero necesario para cancelar la compra de sus productos el día de entrega.

2.4 Justificación del Proyecto

La idea de implementar el *Telemarketing*, es la de realizar la venta a clientes de bajo volumen de compra e incrementar la participación en el mercado dentro de la industria del tabaco en relación a la competencia.

Las rutas de preventa realizan en promedio 60 visitas por día a clientes detallistas, al mes llegan a realizar 1,200 visitas.

El costo estimado por ruta de preventa es de Q 13,622 por mes y el costo estimado por visita realizada es de Q11.35.

Un representante de *Telemarketing* puede llegar a realizar 90 llamadas por día, al mes logrará realizar 1,800 llamadas. El costo estimado por ruta de *Telemarketing* es de Q 6,651 y su costo estimado por llamada es de Q 3.70.

Al implementar *Telemarketing* dentro de la estructura de distribución, existe una reducción notable en el costo por visita de Q 11.35 a Q 3.70 por llamada, lo cual representa una reducción del 67% en el costo de distribución.

2.5 Objetivos de la Investigación

El objetivo general es implementar el sistema de *Telemarketing* dentro de la estructura de distribución, para la atención a clientes de compra de bajo volumen como una estrategia para incrementar las ventas.

A continuación se detallan los objetivos específicos:

1. Disminuir costos de distribución.
2. Aumentar y mejorar penetración geográfica significativa a un costo mínimo.
3. Incrementar la productividad, ya que se pueden atender más clientes al día.
4. Enfocar al representante de preventa en clientes donde es necesaria la habilidad de negociación por el nivel del volumen de compra y la agresiva competitividad que maneja en este tipo de clientes.
5. Facilitar la disponibilidad de los productos en el mercado al consumidor final.

2.6 Marco Teórico Conceptual

Las empresas proponen y buscan nuevas formas o sistemas de distribución con el fin de volver rentable las operaciones de distribución. Se propone implementar el sistema de *Telemarketing* como una solución para reducir costos de distribución, atendiendo a clientes de bajo volumen de compra.

a) Distribución

Según Díez, E. (1997). La distribución se define como un término empleado en la producción y el comercio, para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de productos terminados, desde el final de la fabricación hasta el consumidor y que ocasionalmente, incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro, hasta la línea de producción. Estas actividades comprenden: transporte, almacenamiento, manejo, embalaje, control de inventarios, localización del almacén o fábrica, proceso de pedidos y servicio al consumidor.

b) Canales de Distribución

Según De Juan, M. (2005), el traslado del bien o servicio elaborado desde el productor al consumidor debe pasar a través de algún sistema o medio. Este medio es el canal de comercialización. El término de canal considera entonces: un camino o ruta por el que circula el flujo de productos, desde su creación, hasta llegar a su consumo. El canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones, que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor.

c) Telemarketing

Según Burnett, J. (1997), que describe el *Telemarketing* como el medio más novedoso del *marketing*, que combina tecnología de telecomunicaciones, estrategias de *marketing* y sistemas de información. Puede emplearse sólo o junto con correo directo, venta personal y otras formas de mercadeo.

d) Marketing Directo

Según Kotler y Armstrong, (2003) el *Marketing* Directo, en ocasiones llamado *marketing* de respuesta directa, se refiere a la técnica utilizada para conseguir que los clientes hagan una compra desde su hogar, oficina u otro ambiente ajeno a las tiendas físicamente. Estas técnicas incluyen a la venta por correspondencia, la venta por catálogo, la venta por teléfono o *Telemarketing*, la venta por televisión o televenta, la venta por computador o comercio electrónico y la venta automática o *vending*.

e) Abastecimiento

La función abastecimiento tiene la responsabilidad de gestionar el ciclo de vida del producto evitando rupturas de inventario . Los principales indicadores de la función son el servicio y la cobertura ó rotación de stock.

f) Cadena de Abastecimiento

Según el manual de *Distribution Operations Management*, unidad 01 pp. 05, la cadena de abastecimiento es el mecanismo por el cual, los productos pasan de materia prima a productos finales en las manos del consumidor. Ésta, por lo tanto, comprende las varias etapas a lo largo de este proceso, así como los varios recursos necesarios para mantenerla.

f) Entrega Directa al Punto de Venta

La característica principal es que la empresa tiene el control de la cadena de abastecimiento, hasta llegar al minorista, la distribución se realiza por medio de un representante de ventas, mediante los siguientes sistemas:

- Venta Directa o Autoventa, el vendedor lleva una carga estimada de producto, hace la labor de venta y entrega.
- Preventa, el vendedor hace la labor de venta, pero la entrega se hace al día siguiente, con esto se logra incrementar la cantidad de visitas por día.
- Tele-venta, es una variación de la Preventa, la gestión de venta se hace vía telefónica.

g) Distribución Indirecta

En una estructura de distribución indirecta la empresa trabaja con terceras partes, tales como mayoristas o distribuidores exclusivos, para distribuir sus productos al minorista. La empresa no tiene, por lo tanto, control de la cadena de abastecimiento entera.

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 El Producto en el Mercado

3.1.1 Definición del Producto

El giro del negocio de British American Tobacco es la venta de cigarrillos. Se desea realizar la venta de cigarrillos vía telefónica desde el *Call Center*, ubicado en la central de la compañía (Ciudad de Guatemala), las teleoperadoras cuentan con un sistema que les permite visualizar cuantos y quienes son los clientes que se deben atender en el día, mediante una base de datos actualizada, se les contacta, se realiza la venta y al final del día se emiten las facturas correspondientes, las cuales son impresas en las oficinas de Quetzaltenango. Al siguiente día se

realiza la entrega del producto y cobro respectivo; por otro lado se realiza una visita presencial haciendo la labor de merchandising, limpieza de exhibidores, revisar la fecha de frescura del producto e informa de las nuevas promociones si es que hubiera.

3.2 Estudio de Mercado

La investigación realizada es de tipo descriptiva y se hizo una recopilación de la información. Se realizará la respectiva evaluación, tabulación y análisis de las encuestas para proceder a dar los resultados del estudio. Los resultados recabados permitirán integrar una tabulación, los resultados serán observables a través de diferentes gráficas, en las que se representarán las variables analizadas, se interpretarán con su explicación y se darán las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Según Méndez, E. (2005 p.137), Los estudios descriptivos utilizan técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo, para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El trabajo de campo se realizó a través de encuestas personalizadas directamente a la fuente primaria, como lo son los clientes, los dueños o encargados de los negocios, con el fin de recabar información relevante para proponer la implementación de *Telemarketing*.

a) Sujetos de Estudio

Dueño o encargado de negocios actualmente atendidos por *British American Tobacco* con el sistema de distribución de Preventa, con las siguientes características:

Línea telefónica:	Que posea línea móvil o fija
Tipo de negocio	Tienda o Abarrotería
Volumen de compra de cigarrillos	Menor o igual a 30 cajetillas
Ubicación Geográfica	Municipio de Quetzaltenango

b) Población

Luego de la realización de censo de negocios Quetzaltenango, Zunil, Cantel, Santa Maria de Jesús, Almolonga, San Juan Ostuncalco y Olintepeque, se clasificaron los clientes por medio de la definición de niveles de volumen de compra, los cuales segmentan a los clientes por las compras que realizan en la categoría de cigarrillos. En el censo que se realizó, se detectaron 1,799 negocios, de los cuales 1,085 comercializan cigarrillos, y de estos 370 negocios son atendidos directamente por *British American Tobacco* con el sistema de preventa.

c) Instrumentos para Investigación

El instrumento utilizado en la presente investigación, es una entrevista personal, elaborada por el investigador con un cuestionario estructurado de preguntas cerradas para fines del estudio. Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas para obtener información de las dos compañías que distribuyen cigarrillos, atención y venta a nuevos negocios y determinar el sector en el cual se encuentra el negocio.

El estudio fue dirigido para determinar por medio de preguntas cerradas, la forma de como los clientes se abastecen de cigarrillos, si lo hacen a través de otras empresas o si deben salir a buscarlo con algún mayorista; en algunos casos no se indaga de información de British American Tobacco porque son clientes atendidos por el representante de preventa y se cuenta con toda la información general de los clientes, información de volumen de ventas, frecuencia de visita, entre otra información.

Después de haber diseñado el cuestionario, se inició con las encuestas cara a cara contratando para esta labor a dos censadores y se programó censar todo el municipio de Quetzaltenango como muestra del proyecto, realizando el levantamiento de información por todos los sectores previamente diseñados y lograr la culminación del trabajo de campo en aproximadamente cuatro semanas. El instrumento utilizado, para levantar la información de campo se encuentra en la sección de Anexos, (Anexo No.1).

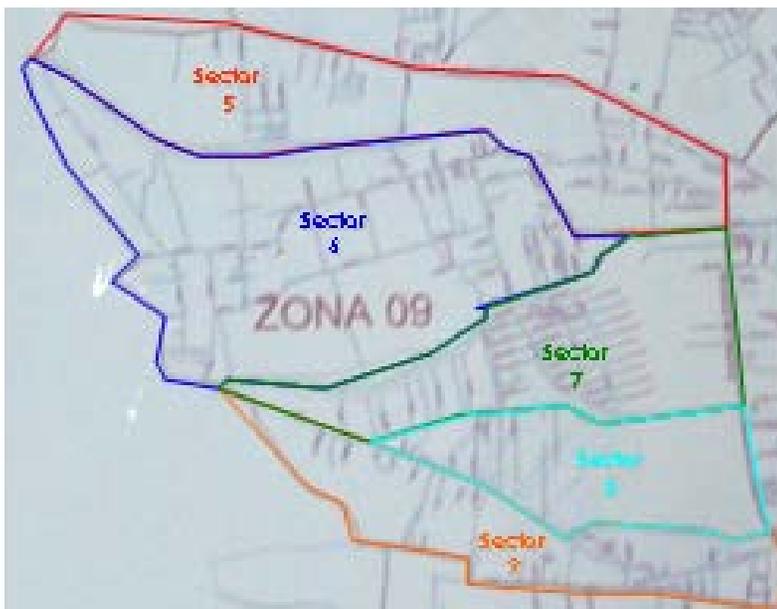
3.2.1 Sectorización de la zona

Se realizó una sectorización de cada zona del municipio de Quetzaltenango, resultando la división

rol del
censador
uno,



Zona 9 Se encuentra dividida en cinco sectores (Sector 5, 6, 7, 8 y 9)

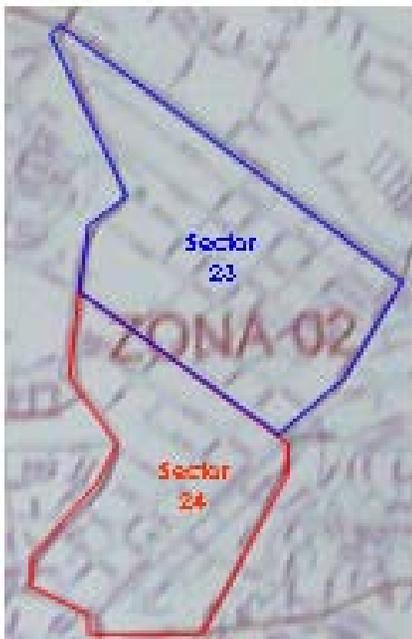


Fuente: Personal, 2,008

Zona 10 Se encuentra



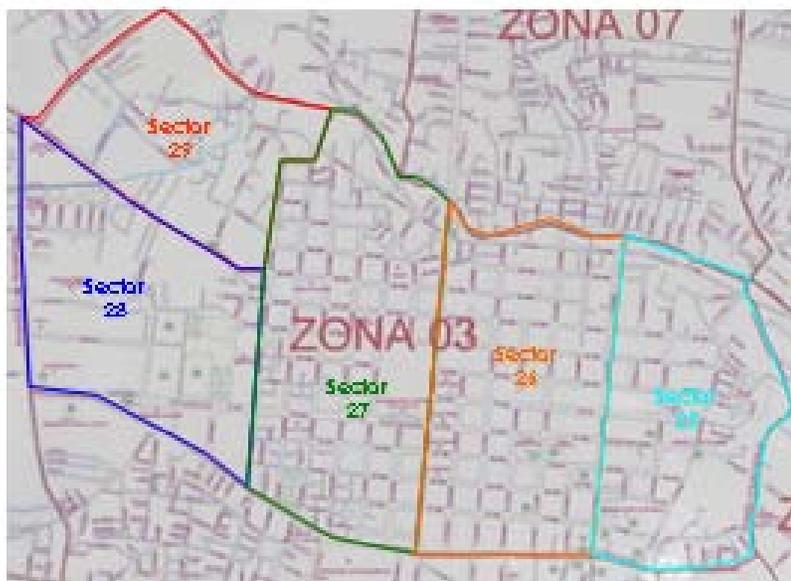
Fuente: Personal, 2,008



Zona 1 Se encuentra dividida en ocho sectores (Sector 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22)

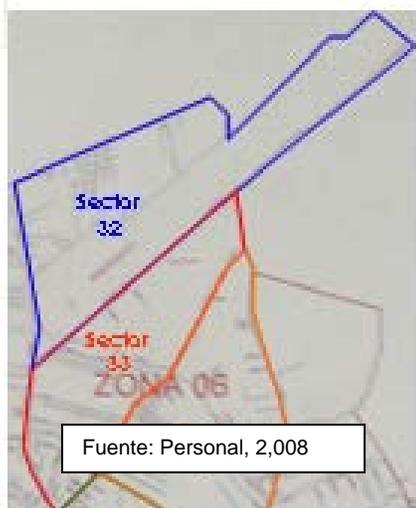
Zona 2 Se encuentra dividida

Zona 3 Se encuentra dividida en cinco sectores (Sector 25, 26, 27, 28 y 29)



Fuente: Personal, 2,008

Zona 7 Se encuentra dividida en dos sectores (Sector 30 y 31)

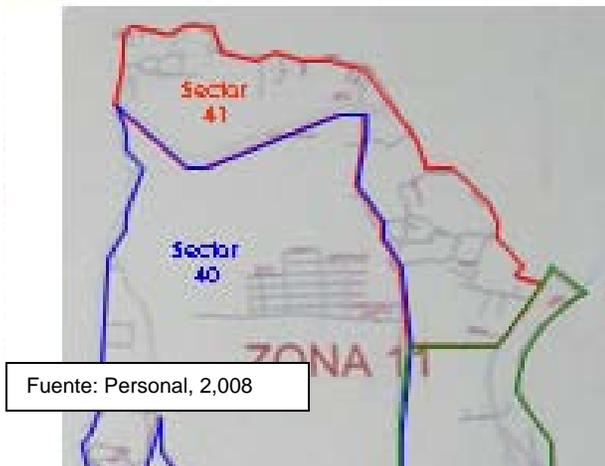


Fuente: Personal, 2,008

Zona 6 Se encuentra dividida en cuatro sectores (Sector 32, 33, 34 y 35)



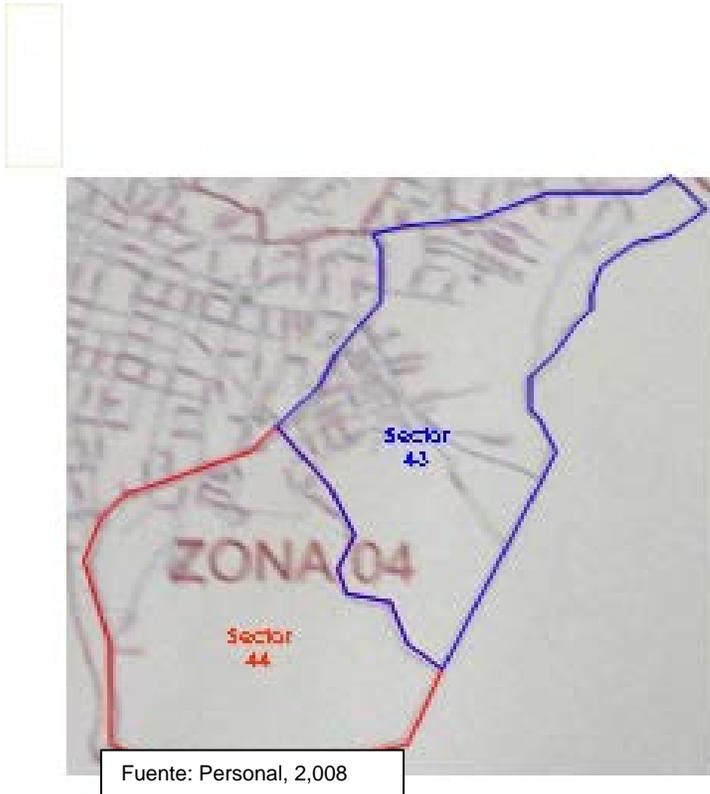
Zona 5 Se encuentra dividida en cuatro sectores (Sector 36, 37, 38 y 39)



Fuente: Personal, 2,008

Zona 11 Se encuentra dividida en tres sectores (Sector 40, 41 y 42)





Zona 4 Se encuentra dividida en do sectores (Sector 43 y 44)

Resumen de los Sectores

ZONA	SECTORES	DE	A
8	5	1	4
9	5	5	9
10	5	10	14
1	8	15	22
2	2	23	24
3	5	25	29
7	2	30	31
6	4	32	25
5	4	26	29
11	3	40	42
4	2	43	44
ORES		44	

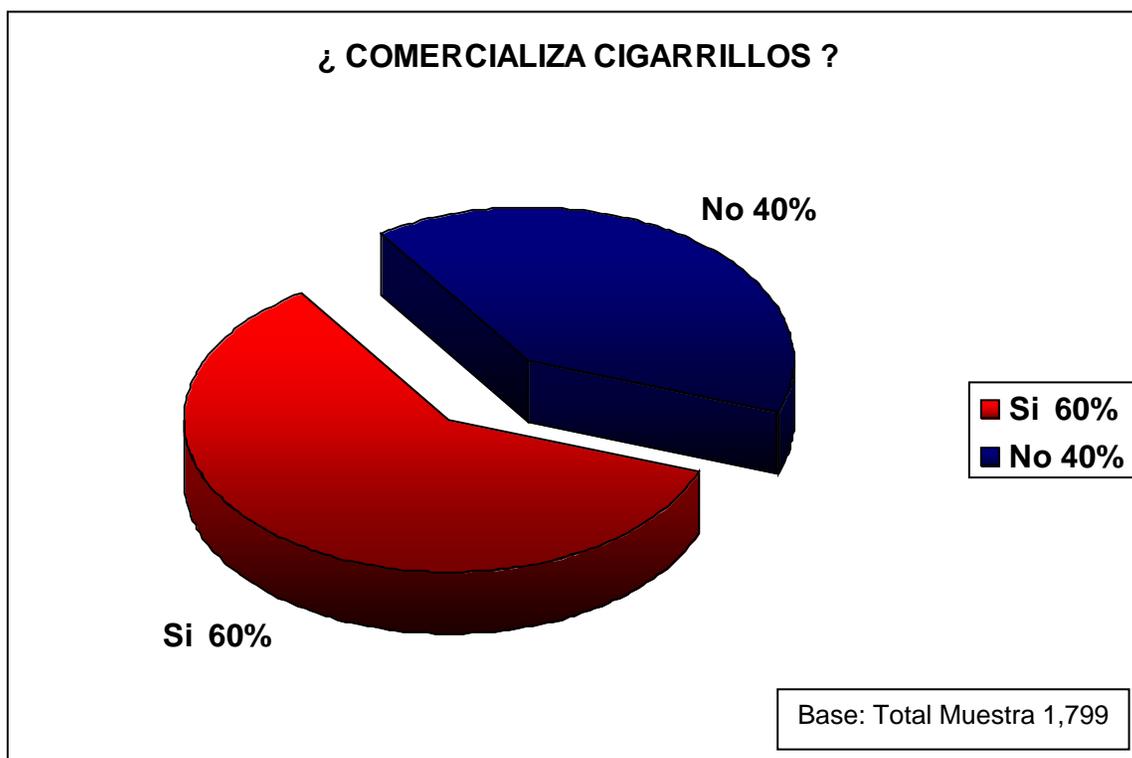
Fuente: Personal, 2,008

3.2.2 Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos, de la investigación realizada para determinar la viabilidad de implementar el sistema de *Telemarketing* dentro de la estructura de distribución. Se decidió realizar el estudio de mercado en todo el municipio de Quetzaltenango y encuestar a todos los negocios que se encontraron en cada sector asignado a los censadores. Los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado en los clientes detallistas fueron:

Pregunta No. 1

¿Comercializa cigarrillos?

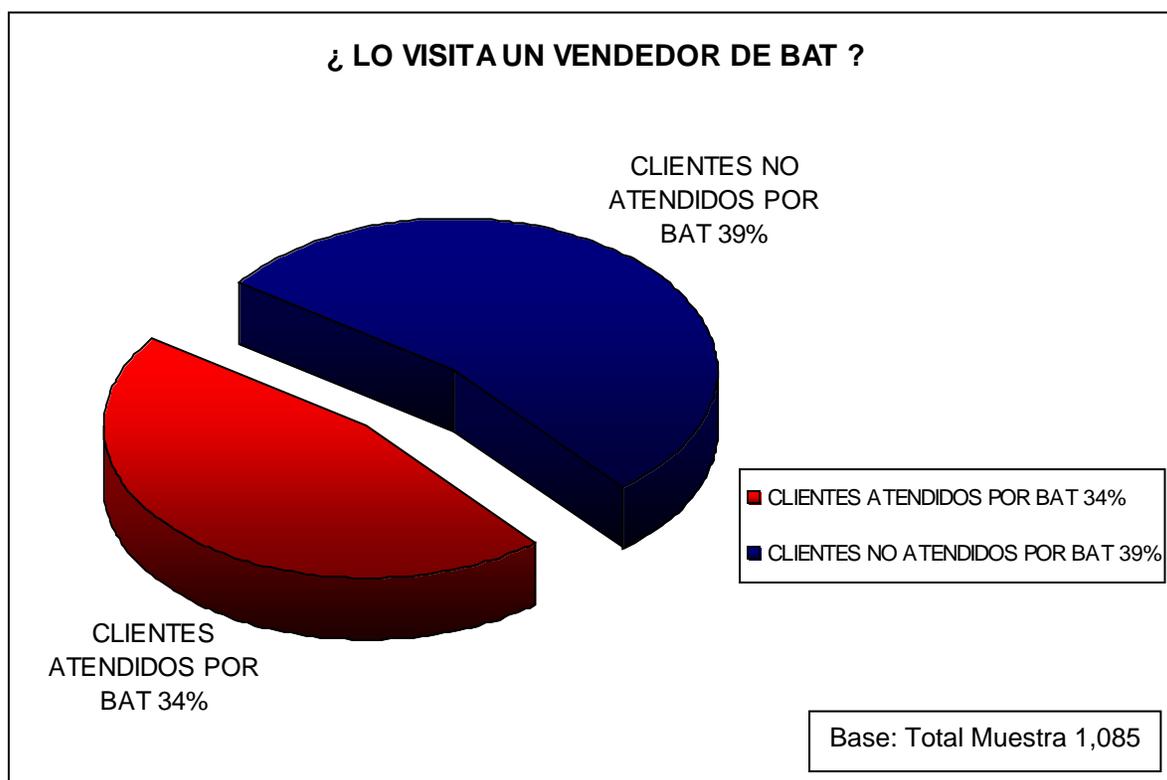


Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 60% de los encuestados (1,085 clientes) informaron que si comercializan cigarrillos y el 40% (714) de clientes no están interesados en comercializarlos.

Pregunta No. 2

¿Lo visita un vendedor de British American Tobacco?



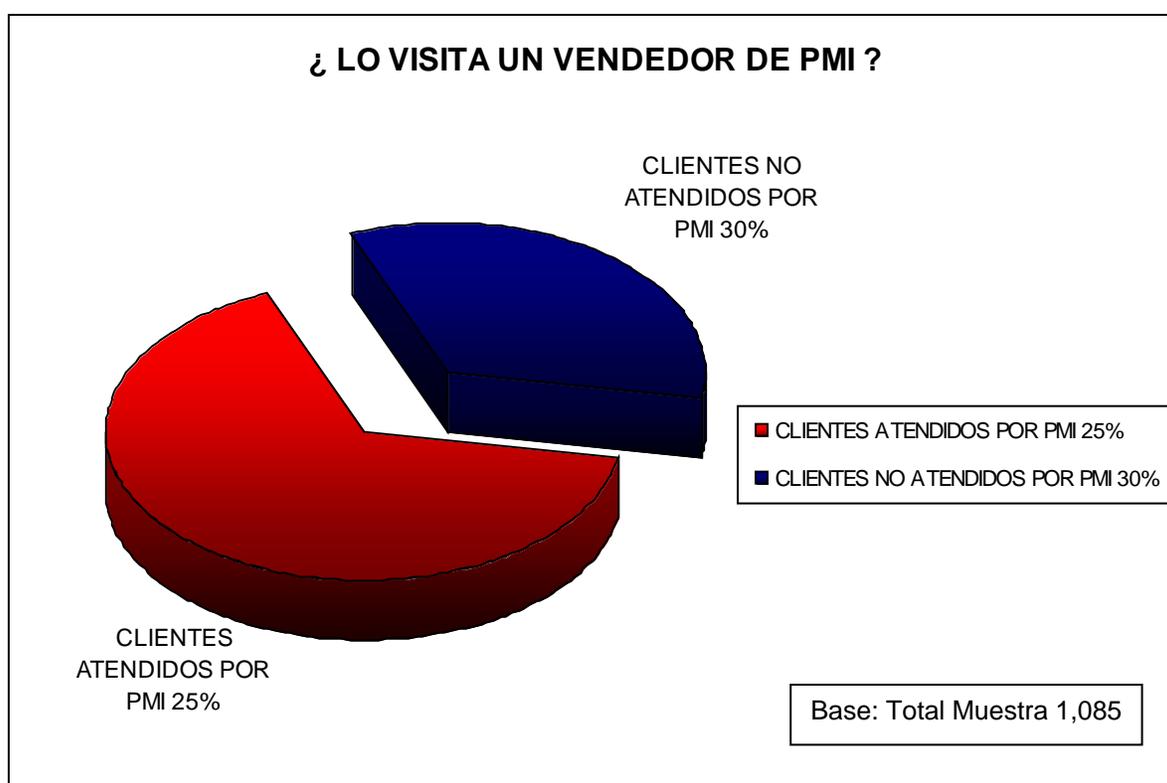
Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 34% (370) de clientes que comercializan cigarrillos son atendidos por el representante de venta de BAT, de estos clientes el 1% (11) son exclusivos y existe un 39% de clientes (428) que comercializan el producto y no son atendidos por BAT .

Pregunta No. 3

¿Lo visita un vendedor de PMI?

PMI = Philip Morris

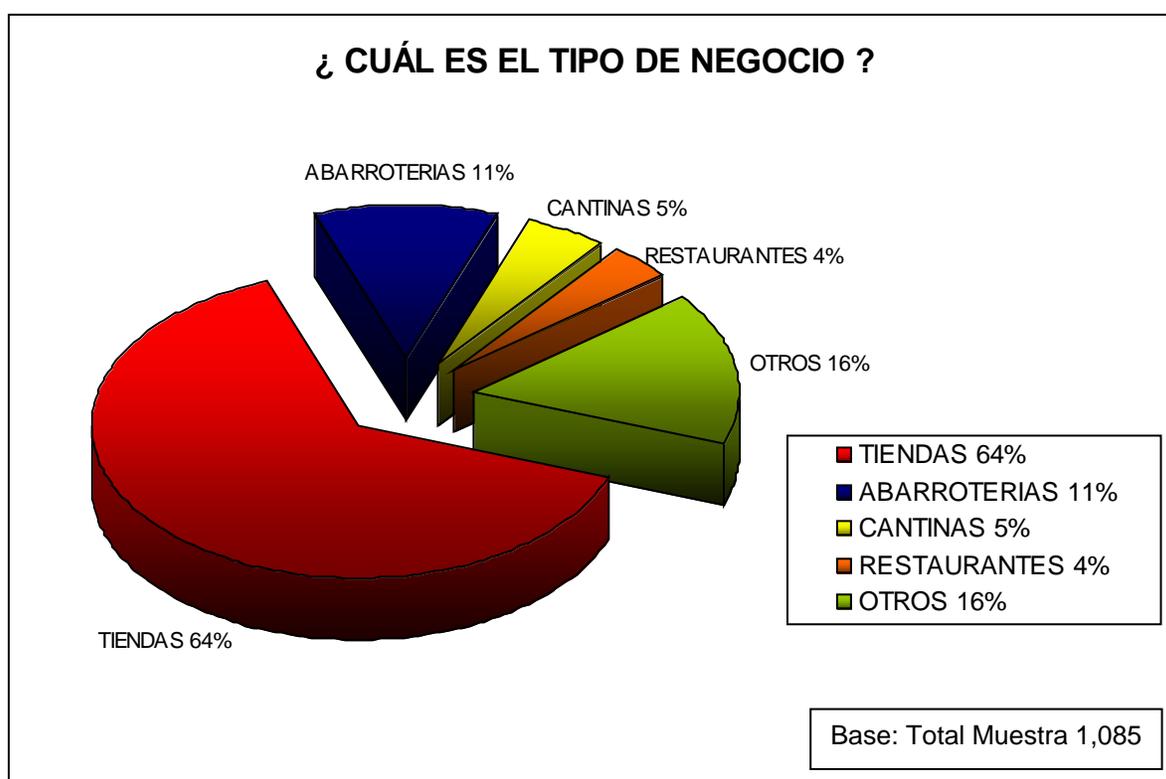


Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 25% (276) de clientes que comercializan cigarrillos son atendidos por el representante de venta de PMI, de estos clientes el 25% (141) son exclusivos y existe un 30% de clientes (292) que comercializan el producto y no son atendidos por PMI .

Pregunta No.4

¿Cuál es el tipo de negocio?

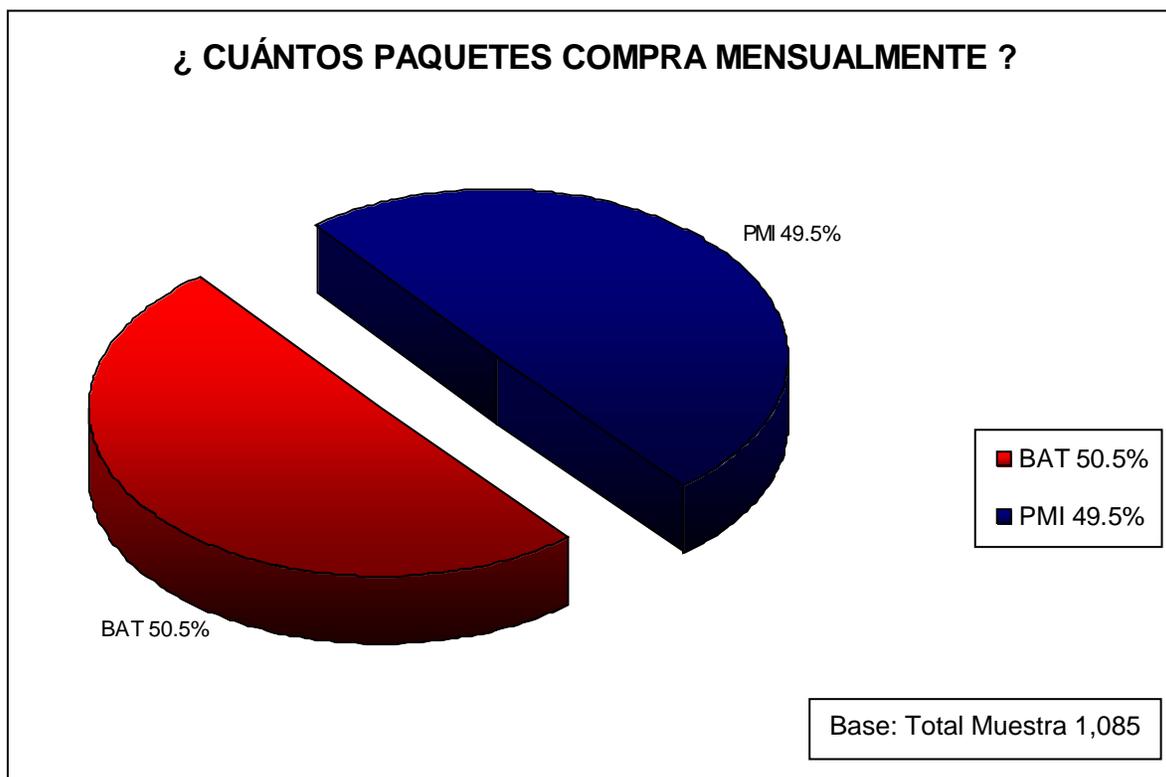


Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 64% (694) de los clientes entrevistados son tiendas de barrio, el 11% (119) de los clientes son abarroterías, el resto de los clientes es otro tipo de negocio.

Pregunta No. 5

¿Cuántos paquetes compra mensualmente a los proveedores de cigarrillos?



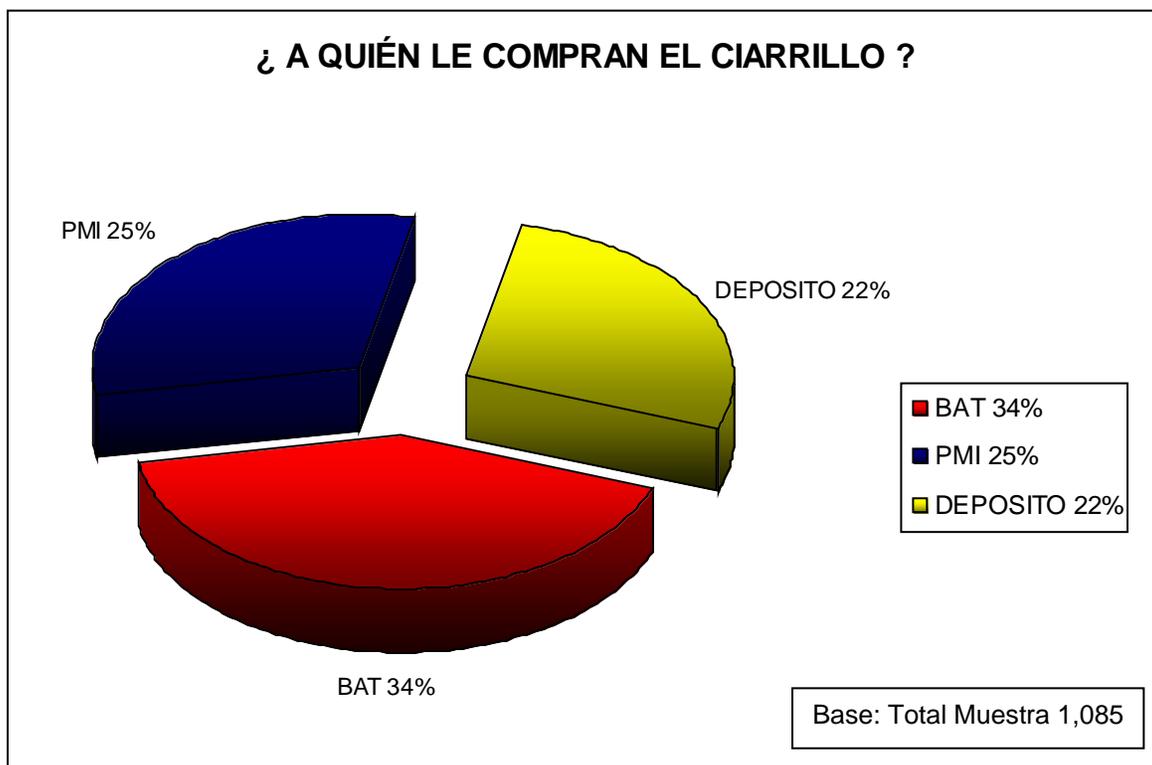
Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

PMI = Philip Morris

Según la tabulación de los datos que se recopilaron, el 50.5% de la venta de los clientes encuestados compran 1,668 paquetes de cigarrillos comercializados por BAT y el 49.5% de los clientes compran 1,635 paquetes de cigarrillos comercializados por PMI.

Pregunta No. 6

¿A quién le compra el cigarrillo?



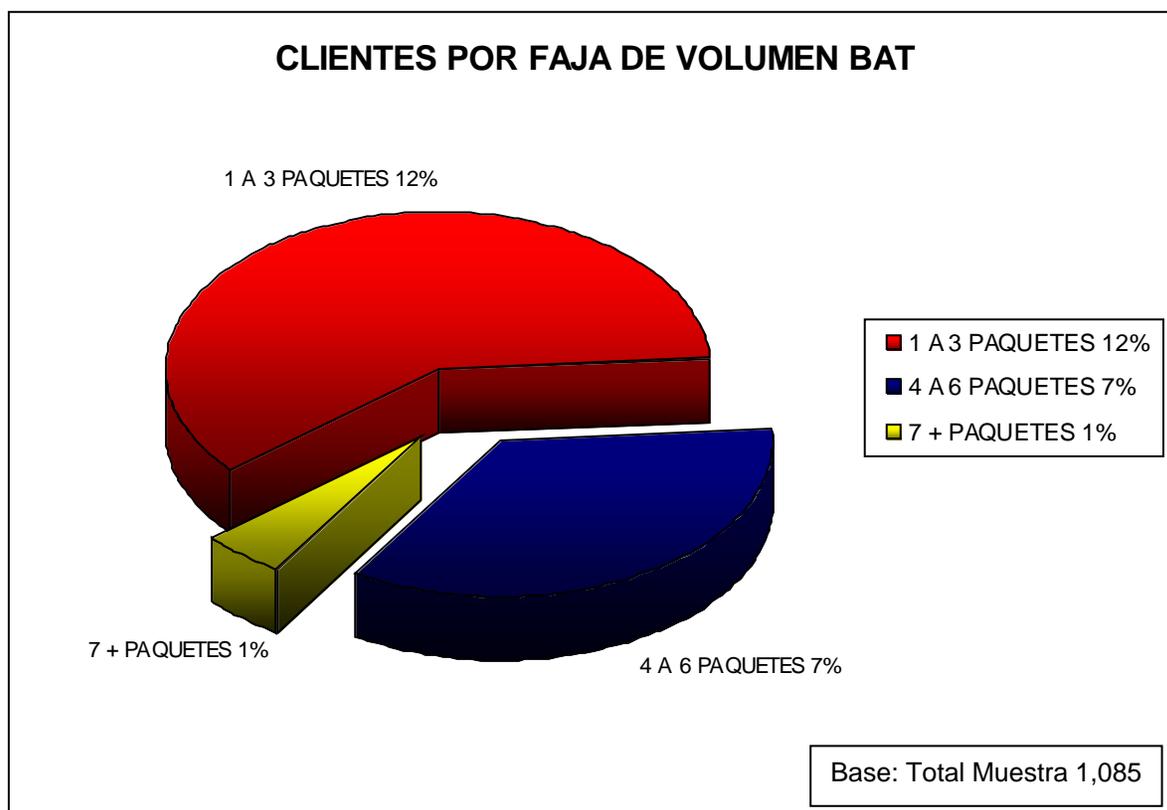
Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

PMI = Philip Morris

De los negocios encuestados, 34% (370) clientes compran el cigarrillo directamente al vendedor de BAT, el 25% (276) compran directamente al vendedor de PMI y un 22% (241) clientes compran en los depósitos o mayoristas.

Pregunta No. 7a

¿Cuántos paquetes compra?

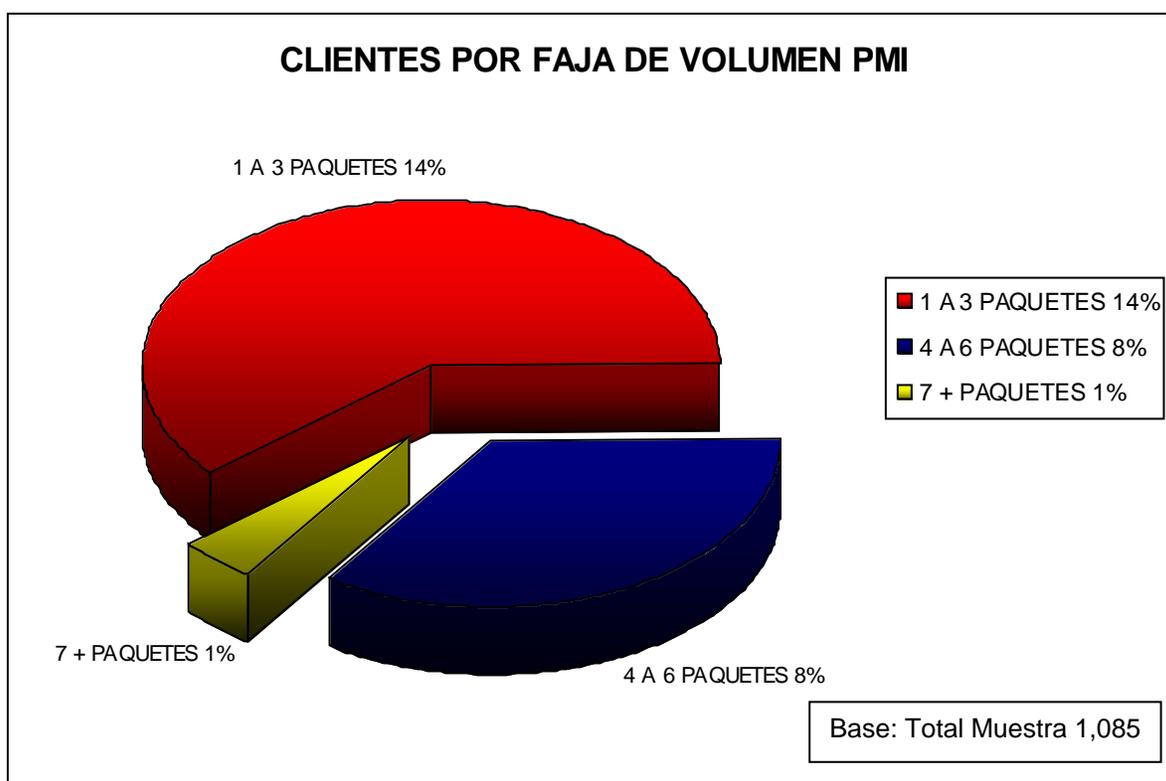


Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 12% (128) que comercializan cigarrillos, compran de 1 a 3 paquetes, el 7% (78) clientes, compran de 4 a 6 paquetes y el 1% (11) compran de 7 paquetes en adelante.

Pregunta No. 7b

¿Cuántos paquetes compra?



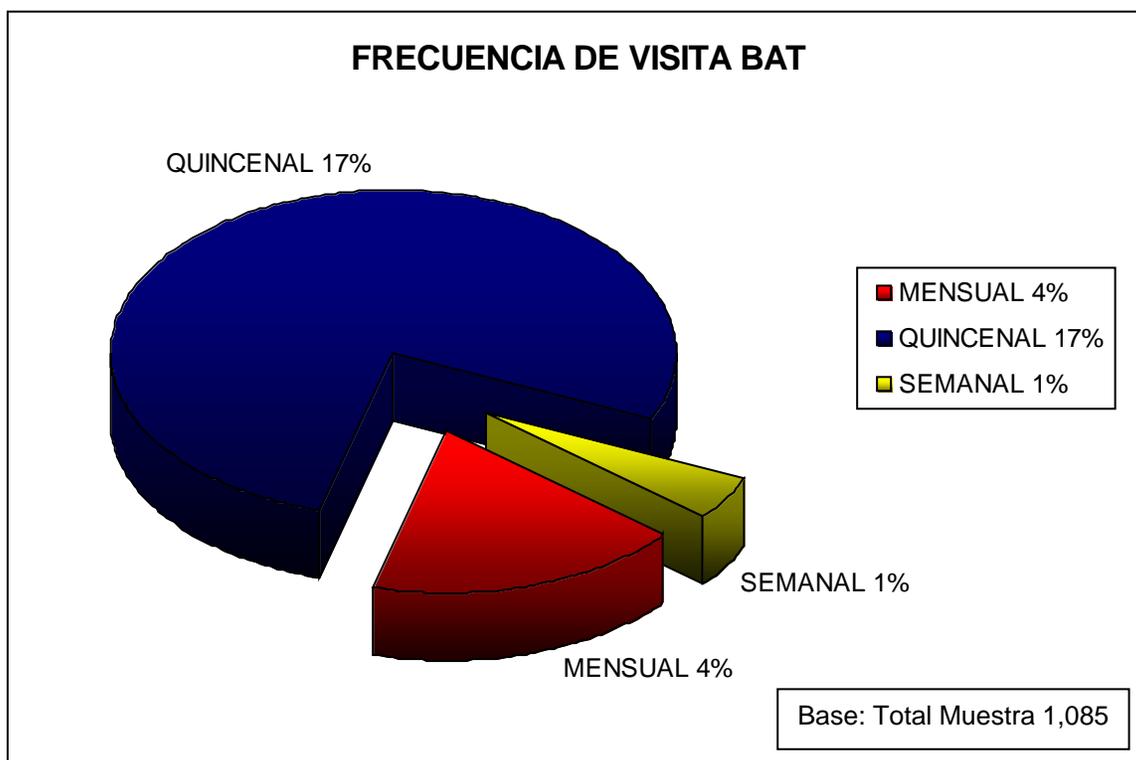
Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

PMI = Philip Morris

El 14% (151) que comercializan cigarrillos, compran de 1 a 3 paquetes, el 8% (89) clientes, compran de 4 a 6 paquetes y el 1% (11) compran de 7 paquetes en adelante.

Pregunta No. 8a

¿Cuál es la frecuencia de compra cigarrillos?

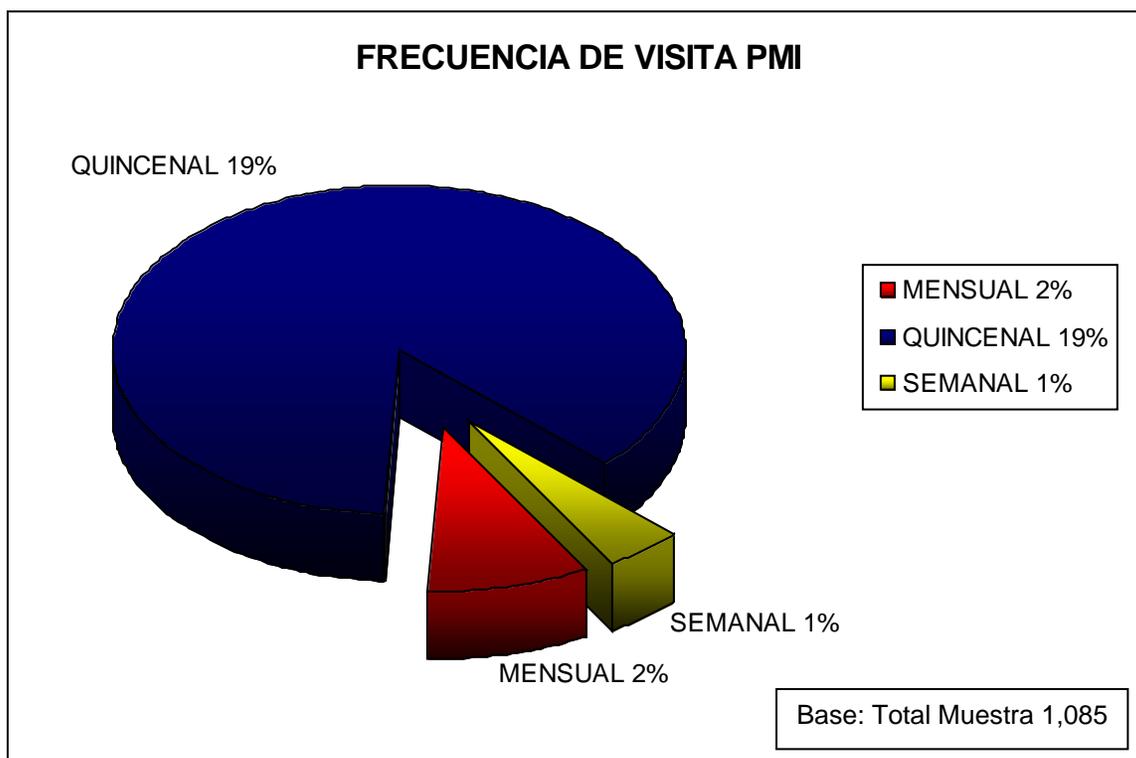


Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 17% (190) de los clientes reporta recibir visita del vendedor de BAT quincenalmente, el 4% (46) de los clientes es visitado mensualmente y únicamente el 1% (16) de los clientes recibe visita semanal.

Pregunta No. 8b

¿Cuál es la frecuencia de compra cigarrillos?



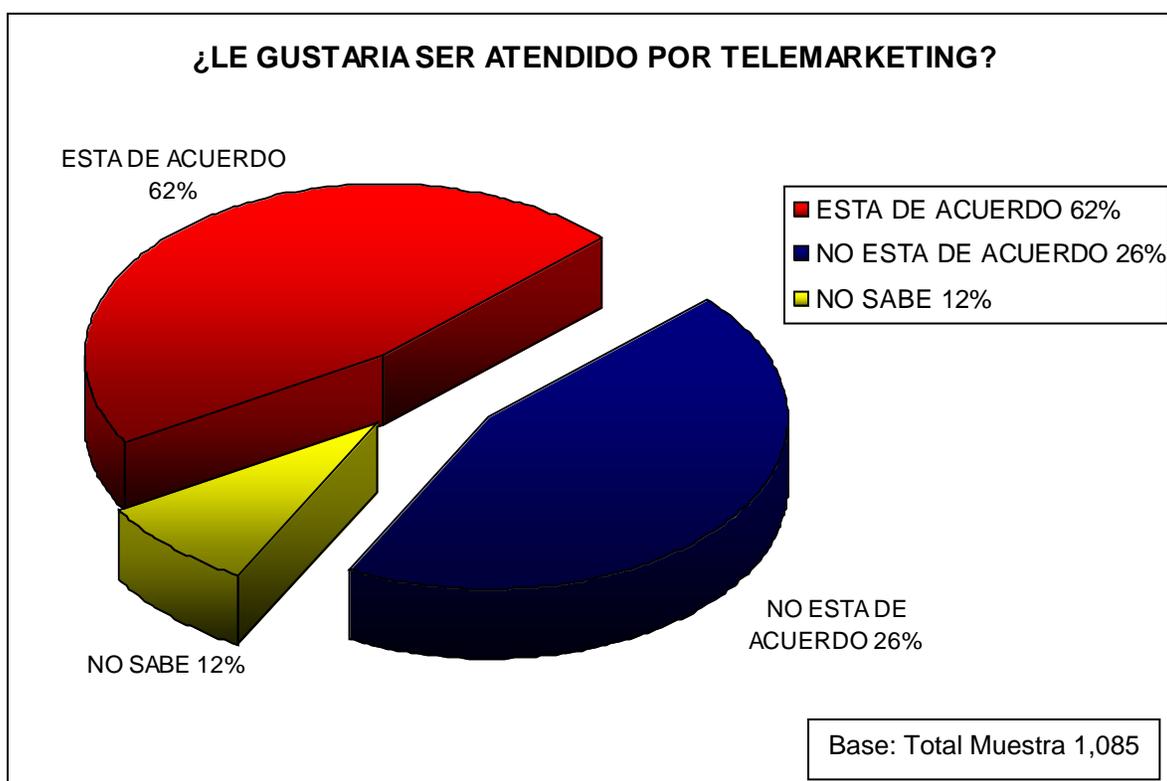
Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

PMI = Philip Morris

El 19% (209) de los clientes reporta recibir visita del vendedor de PMI quincenalmente, el 2% (22) de los clientes es visitado mensualmente y únicamente el 1% (18) de los clientes recibe una visita semanal.

Pregunta No.9

¿Estaría usted de acuerdo con recibir el servicio de venta de cigarrillo por teléfono?



Fuente: Personal, Elaborado con información del censo realizado en Quetzaltenango, 2008

El 62% (672) informa estar de acuerdo con recibir el servicio de ventas por teléfono, el 26% (282) indica no estar de acuerdo, prefieren el servicio actual, pero el 12% (130) clientes no responden o no saben sobre ventas por teléfono.

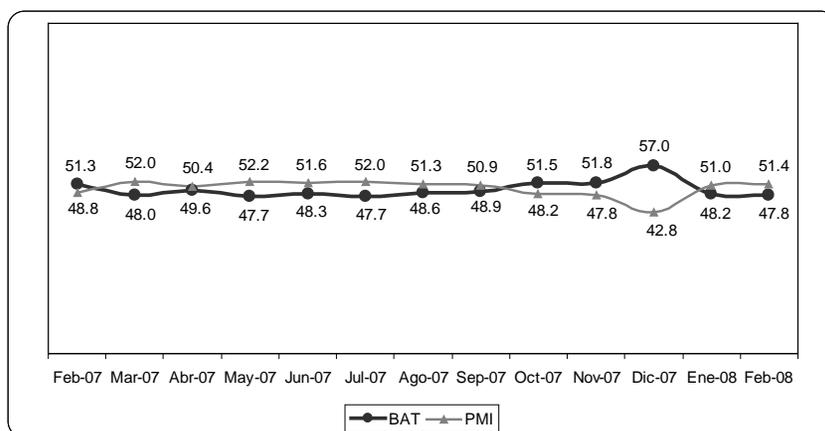
Podemos concluir por el estudio que se realizó, que existen 428 clientes que compran producto que distribuye British American Tobacco y no son visitados; dentro de estos 131 clientes son

exclusivos de PMI; de los 428 clientes, 256 clientes realizan compras menores a 6 paquetes los cuales son candidatos para ser atendidos a través de *Telemarketing* de forma quincenal.

Del total de los clientes encuestados, el 26% no esta de acuerdo a ser atendidos por *Telemarketing*, los cuales deberán ser atendidos directamente por el representante de preventa.

3.3 Comportamiento de la Demanda

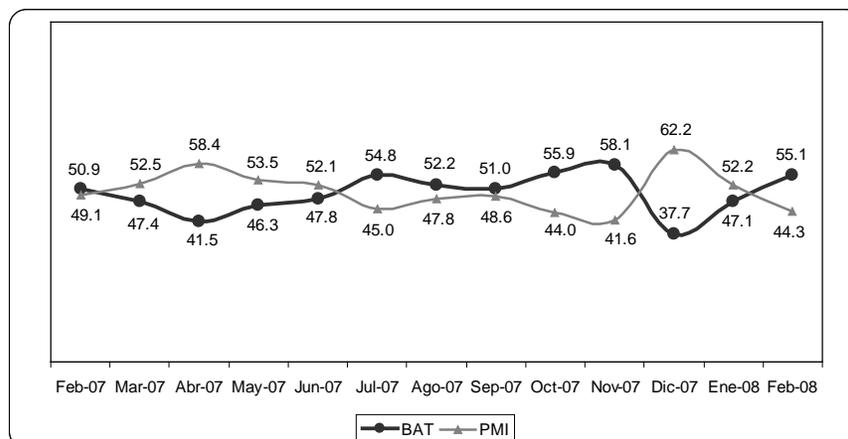
Según el estudio de mercado realizado por la empresa *A. C. Nielsen**, el comportamiento de la demanda de los productos distribuidos por British American Tobacco en el último trimestre del año 2,007 muestra un claro incremento en el mercado, pero en los siguientes meses la demanda cae nuevamente a niveles que se estuvieron reportando con anterioridad.



Fuente: *A.C. Nielsen*

3.4 Comportamiento de la Oferta

Según el estudio de mercado realizado por la empresa *A. C. Nielsen*, el comportamiento de la oferta de los productos distribuidos por British American Tobacco demuestra que durante siete meses del año supero a su competencia, mostrando de esta manera que tiene mejores oportunidades en el mercado de seguir creciendo, gracias al nivel de apertura que podría tener con sus clientes.



Fuente: A.C. Nielsen

*A. C Nielsen: Compañía multinacional que realiza auditorías y estudios de mercado

4 ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del Proyecto

Se decidió realizar el proyecto de la implementación de *Telemarketing* en el Departamento de Quetzaltenango por tres razones, primero es la segunda ciudad más importante de Guatemala, segundo, ya se cuenta con el sistema de preventa, el cual es necesario para poder montar un sistema de *Telemarketing* y tercero por la elevada concentración de negocios. Se tiene contemplado implementar el proyecto en los municipios de Quetzaltenango, Zunil, Cantel, Santa Maria de Jesús, Almolonga, San Juan Ostuncalco y Olinstepeque, ya que son los municipios más cercanos a la cabecera departamental y los tiempos de desplazamiento tanto del repartidor como el de la visita presencial son los idóneos para poder implementar este sistema.

4.2 Localización

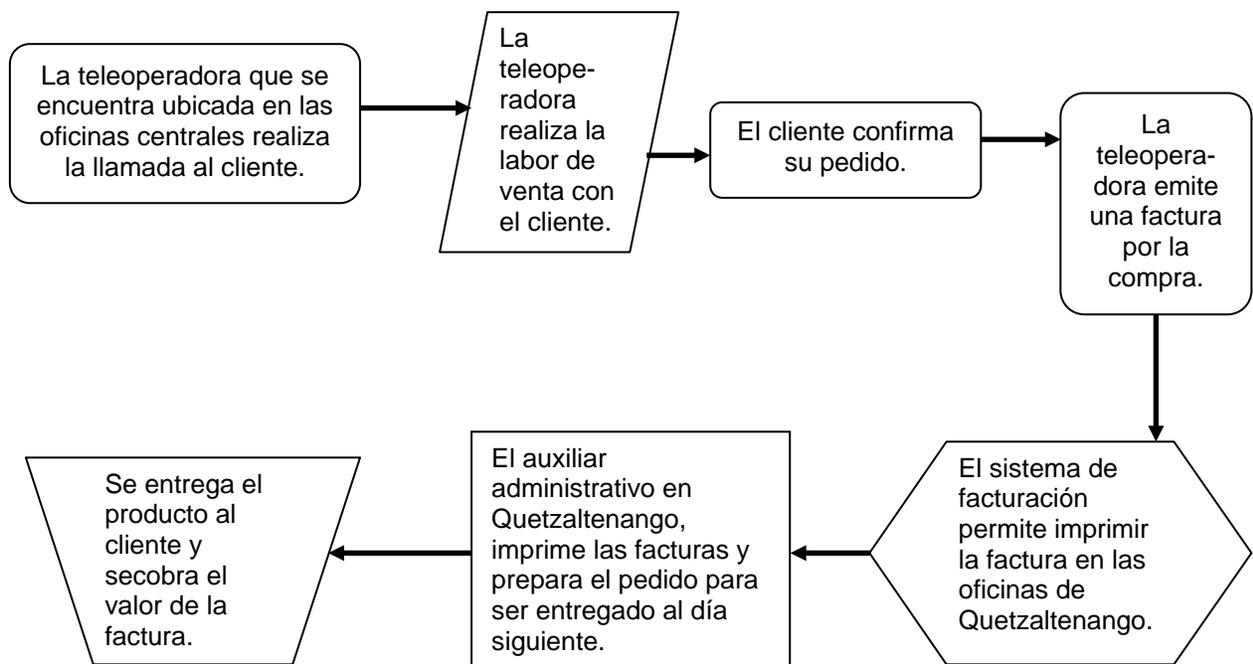
La ciudad de Quetzaltenango se encuentra ubicada en el occidente del país, cuenta con 24 municipios, fue declarada departamento el 16 de septiembre de 1,845, según información del Instituto Nacional de Estadística, cuenta con una extensión territorial de 1,951 km², alberga una población de 745,805 habitantes, de los cuales el 59.6% es indígena y el 40.4% no indígena, los idiomas que se hablan son el español, mam y k'iche.



Fuente: Municipalidad de Quetzaltenango, (2,008)

4.3 El Proceso

A continuación se presenta el flujo grama del proceso administrativo del sistema de Telemarketing:



4.4 Cronograma de Ejecución

A continuación se presenta calendario de actividades a realizar para la implementación del sistema de *Telemarketing*:

ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Contratación de censadores	■												
Inducción de censadores		■											
Realización de censo			■	■	■	■	■						
Digitalizar las boletas de censo							■						
Análisis del resultado del censo								■					
Selección y distribución de los clientes dependiendo de la faja de volumen de compra									■	■			
Asignar los clientes para Telemarketing y Preventa										■	■		
Iniciar proceso de vista y venta											■	■	

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1 Estructura Administrativa

A continuación se presenta parte del organigrama de la empresa *British American Tobacco* para el área Sur donde se encuentra incluido el departamento de Quetzaltenango.



5.2 Descripciones y Perfiles de los Puestos

En cuanto a las descripciones y perfiles de los puestos se incluyen unicamente los de las personas que se verán afectadas en este proyecto que son la teleoperadora, el entregador y el visita presencial.

5.2.1 Definición y Perfil de la Teleoperadora

Título del puesto: Teleoperadora
Reporta a: Supervisor de Ventas
Función: Vendedor

a) Propósito del Puesto

Realizar actividades de venta asegurándose de ofrecer todos y cada uno de los servicios y que los clientes puedan encontrar en BAT la solución a todas sus necesidades quedando totalmente satisfechos con los productos y servicios.

b) Responsabilidades Principales

1. Mantener actualizada la cartera y datos de los clientes para apoyar un efectivo desarrollo e implementación de los planes de venta
2. Velar por el buen funcionamiento y estado de las herramientas asignadas por la compañía para asegurar un eficiente cumplimiento de las labores diarias
3. Preparar las llamadas a los clientes consultando los objetivos del día
4. Recopilar y manejar la información de competencia con el fin de apoyar a la supervisión de Ventas en el desarrollo e implementación de estrategias a seguir en el mercado
5. Ayudar y apoyar a los clientes a través de una comunicación regular y manejo rápido de los problemas y solicitudes para ayudar en la construcción de sociedades comerciales con los clientes
- 6.

c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia

1. Primer o segundo año de Universidad
2. Dos años de experiencia preferible en venta por teléfono
3. Habilidad de comunicación y negociación
4. Conocimientos básicos de computadora deseable
5. Excelente capacidad de comunicación y negociación para tratar con clientes
6. Disponibilidad para trabajar bajo presión y con un horario flexible

d) Plan de Inducción

1. Presentación con todo el personal
2. Los siguientes dos días se reunirá con todas las personas de los demás departamentos que están involucradas con su trabajo diario para que conozca el trabajo de ellos y lo que ellos esperan de su trabajo (Administración ventas, Marcas, Seguridad, Créditos)
3. Las siguientes dos semanas una vendedora con experiencia y le enseñará el trabajo a realizar
4. Luego las otras dos semanas el realizará su trabajo bajo la supervisión de la vendedora para poner en práctica lo aprendido.

5.2.2 Definición y Perfil del Entregador

Título del puesto:	Entregador
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Función:	Entregador

a) Propósito del Puesto

Realizar actividades de entrega de producto, cobro de facturas y que los clientes puedan encontrar en BAT la solución a todas sus necesidades quedando totalmente satisfechos con los productos y servicios.

b) Responsabilidades Principales

1. Entregar y cobrar el producto a todos los clientes tanto de preventa como de *Telemarketing*
2. Recoger el producto de rotación de todos los clientes sin excepción
3. Responsable del dinero cobrado y de depositarlo en el banco
4. Responsable de liquidar y cuadrar a diario con el Asistente

c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia

1. Primer o segundo año de Universidad
2. Dos años de experiencia preferible en venta

3. Habilidad de comunicación y negociación
4. Licencia de conductor vigente
5. Conocimientos básicos de computadora deseable
6. Excelente capacidad de comunicación y negociación para tratar con clientes
7. Disponibilidad para trabajar bajo presión y con un horario flexible

d) Plan de Inducción

1. Presentación con todo el personal
2. Los siguientes dos días se reunirá con todas las personas de los demás departamentos que están involucradas con su trabajo diario para que conozca el trabajo de ellos y lo que ellos esperan de su trabajo (Administración ventas, Marcas, Seguridad, Créditos)
3. Las siguientes dos semanas saldrá con un entregador para que conozca el trabajo y los clientes
4. Luego las otras dos semanas el realizará su trabajo bajo la supervisión del entregador para poner en práctica lo aprendido.

5.2.4 Definición y Perfil del Visita Presencial

Título del puesto:	Visita Presencial
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Función:	Merchandising

a) Propósito del Puesto

Realizar actividades de limpieza de exhibidores, colocar material publicitarios y la efectiva rotación de producto en base a la fecha de frescura y que los clientes puedan encontrar en BAT la solución a todas sus necesidades quedando totalmente satisfechos con los productos y servicios.

b) Responsabilidades Principales

1. Visita Presencial a clientes de Telesales
2. Visita Gasolineras
3. Visita a Supermercados y Tiendas de conveniencia

c) Conocimiento, Habilidades y Experiencia

1. Primer o segundo año de Universidad
2. Dos años de experiencia preferible en venta
3. Habilidad de comunicación y negociación

4. Licencia de conductor vigente
5. Conocimientos básicos de computadora deseable
6. Excelente capacidad de comunicación y negociación para tratar con clientes
7. Disponibilidad para trabajar bajo presión y con un horario flexible

d) Plan de Inducción

1. Presentación con todo el personal
2. Los siguientes dos días se reunirá con todas las personas de los demás departamentos que están involucradas con su trabajo diario para que conozca el trabajo de ellos y lo que ellos esperan de su trabajo (Administración ventas, Marcas, Seguridad, Créditos)
3. Las siguientes dos semanas saldrá con un entregador y vendedor de preventa para que conozca el trabajo y los clientes
4. Luego las otras dos semanas el realizará su trabajo bajo la supervisión del vendedor de preventa para poner en práctica lo aprendido.

6 ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Análisis de Costo

A continuación se presenta un análisis de los costos de distribución comparativo del sistema de preventa y de *Telemarketing*.

ANÁLISIS DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TELEMARKETING				
RUBROS	CANTIDADES	COSTO SISTEMA PRE VENTA	COSTO SISTEMA TELEMARKETING	
Vendedor de preventa	1	Q 9,972.27		
Vehículo de preventa	1	Q 3,649.80		
Operadora de Telemarketing	1		Q	3,988.60
Representante de visita Presencial	1		Q	2,027.64
Motocicleta de Visita Presencial	1		Q	427.89
Costo de Llamadas Telefónicas			Q	207.70
Costo de Distribución Mensual		Q 13,622.07	Q	6,651.83
Costo de Distribución Anual		Q 163,464.84	Q	79,821.96
AHORRO ANUAL		Q83,642.88		

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	VISITAS PROMEDIO AL DIA	VISITAS AL MES	COSTO MENSUAL	COSTO POR VISITA O LLAMADA
Preventa	60	1,200	Q 13,622.07	Q 11.35
Telemarketing	90	1,800	Q 6,651.83	Q 3.70
AHORRO MENSUAL			Q 6,970.24	Q 7.65

adicional a la que realiza el vendedor de preventa, también que no se está incluyendo la venta a los clientes nuevos que se detectaron en el censo para ser atendidos por *Telemarketing* y tampoco a los clientes que no quieren ser atendidos por este medio.

Fuente: Propia, 2,008

6.3 Recurso Financiero para la Inversión

A continuación se detalla el costo de venta, gasto de venta y gasto administrativo para el cálculo del estado de resultados de enero a diciembre del primer año de la implementación del sistema de *Telemarketing* y la proyección a cinco años aumentando un 7% de crecimiento anual. Se debe mencionar que el costo del estudio de mercado fue de Q 6,000.00, ya incluidos dentro de los

COSTO DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
VEHICULO DE ENTREGA	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650	Q 3,650
COSTO DE PRODUCTO	Q 3,751	Q 4,353	Q 4,479	Q 5,789	Q 5,112	Q 4,543	Q 6,709	Q 5,629	Q 7,178	Q 6,033	Q 6,280
MOTOCICLETA DEL VISITA PRESENCIAL	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430	Q 430
LLAMADAS TELEFONICAS	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208	Q 208
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS	Q 8,039	Q 8,641	Q 8,767	Q 10,077	Q 9,400	Q 8,831	Q 10,997	Q 9,917	Q 11,466	Q 10,321	Q 10,568
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
GASTO DE SALARIO DE TELEOPERADORA	Q 2,000	Q 2,000	Q 5,500	Q 2,000	Q 2,000	Q 4,000	Q 2,000				
GASTO DE SALARIO DE ENTREGADOR	Q 3,000	Q 3,000	Q 3,000	Q 3,000	Q 3,000	Q 6,000	Q 3,000				
GASTO DE SALARIO DE VISITA PRESENCIAL	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500
TOTAL GASTOS DE VENTAS	Q 6,500	Q 6,500	Q 10,000	Q 6,500	Q 6,500	Q 11,500	Q 6,500				
GASTOS DE SUELDOS AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Q 625	Q 625	Q 1,719	Q 625	Q 625	Q 1,250	Q 625				
GASTOS DE RENTA DE OFICINA	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250	Q 1,250
GASTOS DE RENTA OFICINA TELEMARKETING	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800	Q 800
GASTOS DE ARTICULOS DE OFICINA	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900
OTROS GASTOS	Q -	Q 6,000	Q -	Q 1,000	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Q 3,575	Q 9,575	Q 4,669	Q 4,575	Q 3,575	Q 4,200	Q 3,575				
TOTAL DE GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	Q 10,075	Q 16,075	Q 14,669	Q 11,075	Q 10,075	Q 15,700	Q 10,075				
ESTADO DE RESULTADOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
VENTAS	Q 15,003	Q 17,411	Q 17,915	Q 23,154	Q 20,447	Q 18,170	Q 26,835	Q 22,516	Q 28,712	Q 24,133	Q 25,121
(-)COSTO DE VENTAS	Q 8,039	Q 8,641	Q 8,767	Q 10,077	Q 9,400	Q 8,831	Q 10,997	Q 9,917	Q 11,466	Q 10,321	Q 10,568
UTILIDAD BRUTA	Q 6,964	Q 8,770	Q 9,148	Q 13,078	Q 11,047	Q 9,340	Q 15,839	Q 12,599	Q 17,246	Q 13,812	Q 14,552
GOTOS DE DIST Y VTA	Q 6,500	Q 6,500	Q 10,000	Q 6,500	Q 6,500	Q 11,500	Q 6,500				
GOTOS DE ADMON	Q 3,575	Q 9,575	Q 4,669	Q 4,575	Q 3,575	Q 4,200	Q 3,575				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	Q 10,075	Q 16,075	Q 14,669	Q 11,075	Q 10,075	Q 15,700	Q 10,075				
UTILIDADES EN OPERACIÓN	Q (3,111)	Q (7,305)	Q (5,521)	Q 2,003	Q 972	Q (6,360)	Q 5,764	Q 2,524	Q 7,171	Q 3,737	Q 4,477
IMPUESTOS 31%	Q (964)	Q (2,264)	Q (1,711)	Q 621	Q 301	Q (1,972)	Q 1,787	Q 783	Q 2,223	Q 1,158	Q 1,388
DEPRECIACION DE VEHICULO	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730	Q 730
UTILIDAD DEL EJERCICIO	Q (2,146)	Q (5,040)	Q (3,809)	Q 1,382	Q 671	Q (4,389)	Q 3,977	Q 1,742	Q 4,948	Q 2,578	Q 3,889

Gastos de Ventas y Administración dentro del rubro Otros Gastos.

Fuente: Propia, 2008

Un dato interesante es que si se lograra realizar la venta a todos los clientes nuevos que se detectaron en el censo y que por su nivel de compra se atendería por *Telemarketing*, el rubro de ingresos por ventas se elevaría y la operación resulta más rentable.

COSTO DE VENTAS	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
VEHICULO DE ENTREGA	Q 43,800	Q 45,990	Q 48,290	Q 50,704	Q 53,239
COSTO DE PRODUCTO	Q 68,523	Q 73,320	Q 78,452	Q 83,944	Q 89,820
MOTOCICLETA DEL VISITA PRESENCIAL	Q 5,160	Q 5,676	Q 6,244	Q 6,868	Q 7,555
LLAMADAS TELEFONICAS	Q 2,496	Q 2,621	Q 2,752	Q 2,889	Q 3,034
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS	Q 119,979	Q 127,607	Q 135,737	Q 144,405	Q 153,648

GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
GASTO DE SALARIO DE TELEOPERADORA	Q 31,500	Q 34,650	Q 38,115	Q 41,927	Q 46,119
GASTO DE SALARIO DE ENTREGADOR	Q 42,000	Q 46,200	Q 50,820	Q 55,902	Q 61,492
GASTO DE SALARIO DE VISITA PRESENCIAL	Q 18,000	Q 19,800	Q 21,780	Q 23,958	Q 26,354
TOTAL GASTOS DE VENTAS	Q 91,500	Q 100,650	Q 110,715	Q 121,787	Q 133,965
GASTOS DE SUELDOS AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Q 9,844	Q 10,828	Q 11,911	Q 13,102	Q 14,412
GASTOS DE RENTA DE OFICINA	Q 12,000	Q 12,600	Q 13,230	Q 13,892	Q 14,586
GASTOS DE ARTICULOS DE OFICINA	Q 10,800	Q 11,340	Q 11,907	Q 12,502	Q 13,127
GASTOS DE RENTA OFICINA TELEMARKETING	Q 9,600				
OTROS GASTOS	Q 7,000	Q 8,000	Q 9,000	Q 10,000	Q 11,000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Q 49,244	Q 52,368	Q 55,648	Q 59,096	Q 62,726
TOTAL DE GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN	Q 140,744	Q 153,018	Q 166,363	Q 180,882	Q 196,691

ESTADO DE RESULTADOS	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
VENTAS	Q 274,094	Q 293,280	Q 313,810	Q 335,776	Q 359,281
(-)COSTO DE VENTAS	Q 119,380	Q 127,607	Q 135,737	Q 144,405	Q 153,648
UTILIDAD BRUTA	Q 154,714	Q 165,673	Q 178,072	Q 191,371	Q 205,633
GTOS DE DIST Y VTA	Q 91,500	Q 100,650	Q 110,715	Q 121,787	Q 133,965
GTOS DE ADMON	Q 49,244	Q 52,368	Q 55,648	Q 59,096	Q 62,726
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	Q 140,744	Q 153,018	Q 166,363	Q 180,882	Q 196,691
UTILIDADES EN OPERACIÓN	Q 13,971	Q 12,655	Q 11,709	Q 10,489	Q 8,942
IMPUESTOS 31%	Q 4,331	Q 3,923	Q 3,630	Q 3,251	Q 2,772
DEPRECIACION DE VEHICULO	Q 8,760	Q 6,899	Q 4,829	Q 2,535	Q 532
UTILIDAD DEL EJERCICIO	Q 9,640	Q 8,732	Q 8,080	Q 7,237	Q 6,170

Fuente: Propia, 2008

6.4 Análisis de Costo - Beneficio.

Para la identificación de los costos y beneficios del proyecto que son pertinentes para su evaluación, es necesario definir una situación base o situación sin proyecto; la comparación de lo que sucede con proyecto versus lo que hubiera sucedido sin proyecto, definirá los costos y beneficios pertinentes del mismo.

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	
COSTOS	BENEFICIO
VENDEDOR DE PREVENTA Q 9,972.27	VENTAS Q 22,841.17
VEHÍCULO DE PREVENTA Q 3,649.80	
COSTO TOTAL AL MES Q 13,622.07	BENEFICIO TOTAL AL MES Q 22,841.17

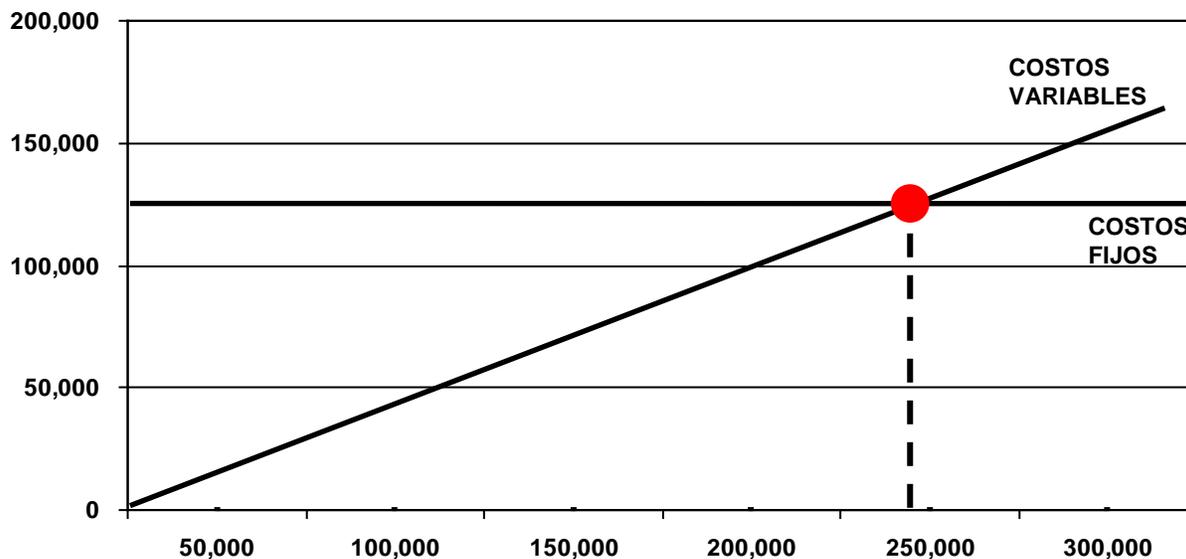
La relación de beneficios a costos en el análisis antes de la implementación, muestra un retorno positivo de Q 1.68 (Q 22,841.17 / Q 13,622.07) por cada Quetzal gastado.

ANALISIS COSTO - BENEFICIO DESPUES DE LA IMPLEMENTACION			
COSTOS		BENEFICIO	
OPERADORA DE TELEMARKETING	Q 3,988.60	VENTAS	Q 22,841.17
REPRESENTANTE VISITA PRESENCIAL	Q 2,027.64		
MOTOCICLETA VISITA PRESENCIAL	Q 427.89		
COSTO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS	Q 207.70		
COSTO TOTAL AL MES Q 6,651.83		BENEFICIO TOTAL AL MES Q 22,841.17	

La relación de beneficios a costos en el análisis después de la implementación, también muestra un retorno positivo con la diferencia que es de Q 3.43, el doble de retorno por cada Quetzal gastado; esto sin tomar en cuenta la venta que podría generar la visita de los clientes nuevos que arrojo el censo, que en el futuro deberá atender el preventa más los beneficios intangibles que no se tomaron en cuenta como una mejor disponibilidad de los productos en el mercado y mayor penetración en el área geográfica.

6.5 Análisis de Punto de Equilibrio.

A continuación se detalla el punto de equilibrio para la implementación del sistema de *Telemarketing*.



Para que la implementación del sistema de *Telemarketing* sea rentable, es necesario que el volumen de venta en el primer año sea de Q 246,122 según la fórmula siguiente:

INGRESO MARGINAL=	$\frac{\text{VENTA} - \text{COSTO BARIABLE}}{\text{COSTO FIJO} / \text{INGRESO MARGINAL}}$
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES DE VENTA=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{INGRESO MARGINAL}}$
PUNTO EQUILIBRIO DINERO=	$\text{PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES} \times \text{VENTA}$

INGRESO MARGINAL=	$Q\ 271,000 - Q\ 126,380 = Q\ 144,620.00$
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES DE VENTA=	$Q\ 130,158 / Q\ 144,620 = 0.90$
PUNTO EQUILIBRIO DINERO=	$Q\ 271,000 * 0.90 = \mathbf{Q\ 246,122.00}$

Por lo tanto se puede asegurar que la implementación del sistema de *Telemarketing* será completamente rentable, ya que se estima que la venta del primer año sobrepasa los Q 270,000.00 en los municipios de Quetzaltenango, Zunil, Cantel, Santa María de Jesús, Almolonga, San Juan Ostuncalco y Olinstepeque.

6.6 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA)

La TREMA evalúa la rentabilidad mínima que tendrá el proyecto de inversión, para que el retorno esperado permita cubrir la inversión inicial, los gastos de operación y la rentabilidad que se desea obtener del capital a invertir. Se aplicará una TREMA de 25% ya que es el porcentaje que la compañía calcula para sus inversiones en proyectos.

6.7 Valor Actual Neto (VAN).

El valor actual neto es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos.

VALOR ACTUAL NETO	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
INGRESOS	Q 274,094	Q 293,280	Q 313,810	Q 335,776	Q 359,281
GASTOS	Q 273,214	Q 291,447	Q 310,559	Q 331,075	Q 353,643
	Q 879	Q 1,834	Q 3,251	Q 4,702	Q 5,637

TREMA	25.0%	
INVERSIÓN	Q (280,000.00)	FLUJO DE EFECTIVO NETO DESCONTADO
1	Q 273,214	218,571
2	Q 291,447	233,157
3	Q 310,559	248,447
4	Q 331,075	264,860
5	Q 353,643	282,915
FENDE	Q	1,247,950
INVERSIÓN	Q	(280,000)
VAN	Q	967,950

El VAN se obtiene mediante los flujos de efectivo descontados, considerando el valor del dinero en el tiempo ya que se toma en cuenta la TREMA de 25%.

Para poder llegar al VAN, se sumaron los flujos de efectivo descontados y se le resta la inversión total que se requiere para el proyecto. Por lo que si el valor actual de los flujos de efectivo descontados supera a la inversión o es igual a cero, nos indica que el proyecto será rentable.

MÉTODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO TREMA 25%

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO DE EFECTIVO NETO DESCONTADO	ACUMULADO	DIFERENCIA	AÑO
0	Q (280,000.00)				
1	Q 273,214	Q 218,571	Q 218,571	Q (61,429)	1 AÑO
2	Q 291,447	Q 233,157	Q 451,728	Q 171,728	
3	Q 310,559	Q 248,447	Q 700,176	Q 420,176	
4	Q 331,075	Q 264,860	Q 965,035	Q 685,035	
5	Q 353,643	Q 282,915	Q 1,247,950	Q 967,950	

Este método muestra el año en el que ocurrirá el punto de equilibrio después de que se cubran los costos imputables a las deudas y al costo de capital. Esta técnica es muy exacta ya que toma en cuenta la TREMA de 15.5% y los flujos de efectivo esperados para poder determinar los flujos de efectivo descontados.

6.8 Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para poder obtener la tasa interna de rendimiento del proyecto, se tomaron en cuenta los flujos de efectivo esperados y el valor actual neto del costo de la inversión, por lo que esta tasa de descuento iguala el valor actual neto de los flujos de entrada de efectivo esperados con el valor presente de los costos esperados.

La TIR debe ser mayor a la TREMA de 25% para poder determinar que el proyecto es rentable y que se debe aceptar

TREMA	25.0%
INVERSIÓN	Q (280,000.00)
1	Q 273,214
2	Q 291,447
3	Q 310,559
4	Q 331,075
5	Q 353,643
TIR	100%

6.9 Análisis de Sensibilidades.

6.9.1 Los Principales Obstáculos.

Los obstáculos a los que *British American Tobacco* se pueden enfrentar al implementar *Telemarketing* son:

1. La cultura de los clientes es un obstáculo para la aceptación de llamadas por teléfono para la toma de pedidos.
2. La poca disponibilidad de líneas fijas y la utilización de líneas móviles, puede imposibilitar la toma efectiva del pedido, generando re-llamadas e inversión de tiempo.
3. Pérdida de revisión visual del inventario físico del producto, lo que genera descontrol para la realización del pedido sugerido de venta.
4. La competencia puede aprovechar la situación para bloquear la compra de los clientes y adueñarse del espacio de comunicación dentro del punto de venta.
5. La visita presencial de forma mensual puede ocasionar pérdida de volumen por la disminución de visitas presenciales al punto de venta.

6.10 Resumen.

Gracias a los análisis anteriormente realizados y fundamentados, podemos resumir lo siguiente:

1. Tal como se puede ver en el estado de resultados, la implementación de *Telemarketing* arroja un 5% de incremento anual de utilidad en la proyección a cinco años, Q 83,642 de ahorro en el primer año al eliminar la visita del preventa.
2. Se debe tomar en cuenta que la venta pronosticada para *Telemarketing*, es adicional a la ruta de preventa, un incremento en la venta respecto al año pasado de 804,710 cigarrillos.
3. Para que la implementación este en punto de equilibrio, se debe vender Q 246,122 y se esta proyectando una venta de Q 271,000 al año, esto nos da un superávit de Q 24,878.
4. Para el primer año de venta y un retorno positivo de Q 3.43 por cada Quetzal gastado.
5. Se calcula que la tasa interna de retorno de la inversión es del 100%.

6. Se tiene una utilidad en el ejercicio del primer año de Q 9640.00
7. Por otro lado se debe tomar en cuenta que no se está realizando ninguna inversión ya que el sistema se incorpora a la estructura actualmente montada, los nuevos clientes se agregan a las cargas de trabajo diarias de las teleoperadoras que están laborando en la compañía actualmente y la entrega de producto y cobro generado por la venta, lo realiza el actual entregador de la Preventa.

7 CONCLUSIONES

Se puede concluir que los principales beneficios que se obtienen al implementar el sistema de *Telemarketing* dentro de la estructura de distribución de *British American Tobacco* en Qutzaltenango son:

1. Se incrementaran las ventas gracias a la atención de los nuevos clientes que se lograron detectar por el censo que se realizó, enfocándose en los clientes de bajo volumen de compra.
2. Disminución de costos de distribución por la implementación de representantes de *Telemarketing* versus el costo del representante de Preventa, siendo este el principal beneficio al implementar *Telemarketing*.
3. La penetración geográfica puede ser significativa a un costo mínimo comparado con los sistemas tradicionales de distribución.

4. Incremento de productividad de una ruta de Preventa que realiza 60 visitas por día versus una ruta de *Telemarketing* que puede llegar a llamar a 90 clientes.
5. Enfoque de los representantes de Preventa en clientes donde es necesaria la habilidad de negociación por los altos niveles del volumen de compra y la agresiva competitividad que maneja en este tipo de clientes.
6. El cambio de un cliente de Preventa a *Telemarketing* no afecta su comportamiento de compras, debido a que los clientes se encuentran en bajos niveles de compra. Por lo tanto, la efectividad de ventas y el volumen de ventas no cambian al pasar clientes al modelo de *Telemarketing*, teniendo esto como beneficio adicional una mejor disponibilidad del producto.

Debido a las anteriores conclusiones, podemos decir que sí es factible la implementación del sistema de *Telemarketing* dentro de la estructura de distribución de British American Tobacco, Quetzaltenango.

8 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar *Telemarketing* dentro del sistema actual de distribución en clientes detallistas de bajo volumen de compra, con el fin de incrementar la venta y eficientizar la estructura de distribución mediante la generación de ahorros en costos de distribución.
2. Se debe proceder con la contratación de los representantes de visita presencial para visitar los negocios quincenalmente, con el fin de no perder totalmente el contacto personal con los clientes y realizar actividades de promoción y comunicación dentro del punto de venta.
3. Se propone el uso de motocicleta como el vehículo que utilicen los representantes de visita presencial para realizar sus visitas programadas a los clientes de *Telemarketing*, por la facilidad de acceso a las áreas urbanas y el bajo costo que representa su utilización.

4. Se sugiere implementar un Plan de Incentivos para las representantes de *Telemarketing*, con el fin del logro de los objetivos que sean planteados. (Anexos # 2).
5. Se sugiere la realización de una campaña de comunicación a los clientes que serán elegidos para ser parte de la estructura de *Telemarketing*, para evitar problemas posteriores de implementación.
6. Se recomienda una promoción especial con los clientes que no desean ser atendidos por el sistema de *Telemarketing* y otra promoción para los clientes que no poseen línea telefónica fija o celular.

9 GLOSARIO

Telemarketing. Técnica directa de marketing que consiste en comunicarse vía telefónica con el consumidor, ya sea que el cliente llame a la empresa o viceversa.

Telemarketing inbound. Tipo de telemarketing en el que el consumidor llama al centro de servicio de la empresa para pedir ayuda.

Telemarketing outbound. Es el telemarketing en el que la empresa a través de su centro de llamadas se pone en contacto con el cliente para ofrecerle productos, darle a conocer promociones, hacer encuestas, etc.

Minorista. Una persona u organización vende productos o servicios directamente al consumidor final pero también puede realizar su actividad a través del teléfono o del correo.

Marketing. Proceso que cual consiste en vender productos o bienes de consumo o bien servicios.

Distribución. Se refiere al reparto de productos a los miembros de distribución que son los minoristas, mayoristas, distribuidores, etc.

Comercialización. Conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercadería o producto.

Monopolio. Convenio entre comerciantes para vender un servicio o producto a determinado precio.

Representante de Distribución. Persona que promueve o vende los productos de una compañía.

Segmentación del mercado. Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

Segmentación geográfica. Usa los criterios de localización física de los clientes para realizar la segmentación del mercado.

Penetración de mercado. Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos.

Consumidor final. Es la persona que ocupa el último lugar en la cadena de producción y distribución, es el que realiza el consumo.

Call Center. Centro, lugar u oficina especializada donde se realizan llamadas telefónicas.

Merchandising. Conjunto de tareas y técnicas que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción de un producto en función a las necesidades del mercado.

Comercializar. Desarrollar y organizar los procesos necesarios para facilitar la venta de un producto.

Tabulación. Expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de gráficos o tablas.

Demanda. Deseo por un servicio o producto que puede dar lugar a una compra.

Oferta. Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado a un precio dado.

10 BIBLIOGRAFIA

British American Tobacco. (2003). *The Competitive Edge, Distribution Operations Management*. (Manual). Gran Bretaña: British American Tobacco.

Burnett, J. (1997). *Promoción Concepto y Estrategias*. Colombia: Mc Graw-Hill

Cerdio, J. (2006). *Nosotros Somos*. (Revista Interna). México: British American Tobacco

De Juan, M. (2005). *Comercialización y Retailing*. España: Prentice Hall

Díaz, G. (1992). *Telemarketing*. España: Fundesco

Díez, E. (1997). *Distribución Comercial* (2^{da} ed.) España: Mc Graw-Hill

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6^{ta} ed.). México: Prentice Hall.

Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>, recuperado el 24/03/2008

Lemus, F. (2,006). Propuesta de Implementación del Sistema de Telemarketing Dentro de la Estructura de Distribución de una Empresa Tabacalera. (Tesis). Guatemala: Atlantic Internacional Universiti

Pereira, J. (2002). *Telemarketing*.

Disponible en: <http://www.mercadeo.com>, recuperado el 04/04/2008

Disponible en: <http://free-logistics.com/index.php/es>, recuperado el 04/04/2008

Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Telemarketing>, recuperado el 06/04/2008

Disponible en: <http://www.monografias.com>, recuperado el 06/04/2008

Disponible en: <http://www.data-red.com/diccionario/index.htm>, recuperado el 07/04/2008

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>, recuperado el 07/04/2008

11 ANEXOS

Anexo #1

Boleta utilizada para realizar el censo de los negocios visitados.

Clasificación final de la Boleta	Atendido / BAT	<input type="text"/>	No vende...	<input type="text"/>	Si vende...	<input type="text"/>
		Zona encuestada	<input type="text"/>	Sector	<input type="text"/>	
BOLETA DE CENSO PARA LA CATEGORIA DE CIGARRILLOS BRITHIS AMERICAN TOBACCO						
Nombre de Encuestador	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>	No. Boleta	<input type="text"/>	
DATOS GENERALES DEL CLIENTE						
Comercializa Cigarrillos ?	Si	No	Porqué no?	<input type="text"/>		
Le visita vendedor de BAT ?	Si	No	Le visita vendedor de PMI ?	Si	No	
TIPO DEL NEGOCIO	Tienda	Chiclero	Soda / Comedor	Bar	Otro	
	Abarroteria	Night Club	Restaurante	Cantina		
Nombre del Negocio (Físico)	<input type="text"/>			Departamento	QUETZALTENANGO	
Dirección del Negocio	<input type="text"/>			Municipio	<input type="text"/>	
Sectorización	Aldea		Caserío		Colonia	
	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Contacto	<input type="text"/>			Teléfono	<input type="text"/>	
COMERCIALIZACION DE CIGARRILLOS						
A quien le compra Cigarrillos?	BAT	PMI	DEPOSITO	QUE MARCAS COMERCIALIZA		
Frecuencia de compra	Diario	Diario	Diario	Payasos	After Hours	
	Semanal	Semanal	Semanal	Marlboro	Casino	
	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Rubios	Belmont	
	Mensual	Mensual	Mensual	Lider / Next	Pall Mall	
Volmen de Compras (Mes)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
OBSERVACIONES						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						

Anexo #2

Plan de Incentivos para Telemarketing

ESQUEMA DE PAGO VARIABLE

El pago variable está definido por el resultado ponderado obtenido de dos variables: volumen de ventas y cartera de créditos. Cada variable tendrá un peso relativo. En caso de que el resultado ponderado de las variables contenga decimales, se redondeará al entero superior. Se reconocerán tanto los resultados individuales como los de equipo. El pago comienza a potencializarse a partir del logro de 90% y finalmente al alcanzar un 111%.

VARIABLES

- Volumen: cantidad de cigarrillos vendidos al comercio. Su peso es de 2
- Cartera de Créditos: porcentaje de cartera de créditos al día. Su peso es de 1

Ejemplo:

Al final del mes logra un 98% del objetivo de volumen y un 100% de cartera...

OBJETIVOS PONDERADOS			
	Peso	Logro	Ponderación
Volumen	2.00	98%	196%
Cartera	1.00	100%	100%
	3.00		296%
Resultado ponderado			98.7%

Cálculo del resultado ponderado: $((98\% \times 2) + (100\% \times 1)) / 3 = 98.7\%$

El resultado ponderado de ambas variables es 98.7%, el cual se redondea a 99%

Pago variable por resultados del Equipo

Para seguir manteniendo el espíritu de trabajo en equipo y motivar la sana competencia, se dará un reconocimiento adicional por el logro del equipo.

Si el equipo logra el objetivo de Volumen y cartera fijados para el mes, los miembros de ese equipo recibirán un monto fijo igual para todos. El monto fijo mensual será de Q 200.00 adicionales por cada ruta.

Tabla autorizada de
Variable individual

% Ponderado	Monto PV Individual
90%	Q 100.00
91%	Q 125.00
92%	Q 150.00
93%	Q 175.00
94%	Q 200.00
95%	Q 225.00
96%	Q 250.00
97%	Q 275.00
98%	Q 300.00
99%	Q 325.00
100%	Q 350.00

% Ponderado	Monto PV Individual
101%	Q 375.00
102%	Q 400.00
103%	Q 425.00
104%	Q 450.00
105%	Q 475.00
106%	Q 500.00
107%	Q 525.00
108%	Q 550.00
109%	Q 575.00
110%	Q 600.00

Pago

REGLAS

Los montos ganados como Pago Variable se acreditarán a través de Planillas.

El pago variable estará sujeto a las deducciones y cargas sociales de ley.

Los montos recibidos se considerarán para el cálculo del aguinaldo, vacaciones y para efectos de liquidación legal.

Renuncias y Despidos:

El pago Variable se hará efectivo a los empleados que laboren hasta el último día del mes evaluado, debe completar el mes para ganar pago variable.

Promociones / Traslados / Despidos por Re-estructuración:

El pago será proporcional al los días del mes trabajados sobre una base de 30 días.

Vacaciones:

Recibirá pago variable en base al resultado obtenido por la ruta de ventas en el mes de vacaciones del empleado.

Anexo #3

Lista de precios de los productos distribuidos por *British American Tobacco*.

EL CONSUMO DE ESTE PRODUCTO PRODUCE CANCER PULMONAR

PRECIOS SUGERIDOS DE VENTA AL CONSUMIDOR



PRECIOS AL DETALLISTA
POR PAQUETE*

Q107.⁵⁰

PRECIOS SUGERIDOS AL CONSUMIDOR
POR CAJETILLA*

Q12.⁰⁰



Q89.⁸⁰

Q10.⁰⁰



Q80.⁸⁰

Q9.⁰⁰

*Precios incluyen impuestos. Precios válidos a partir del 15 de enero.

SERVICIO AL
CLIENTE Y
CONSUMIDOR
1-801-230-5555
LINEA GRATUITA

EL CONSUMO DE ESTE PRODUCTO CAUSA SERIOS DAÑOS A LA SALUD

LISTA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EJECUTADOS EN EL
PROYECTO DE GRADUACIÓN

Al entregar su informe final del trabajo de investigación, debe acompañar esta hoja debidamente llenada y firmada.

Si hay más de 2 elementos que no puede verificar haberlos cumplido dentro de su proyecto, entonces haga las correcciones necesarias para poder entregar dicho informe.

- ✓ Yo tengo una página de portada exterior e interior en el proyecto.
- ✓ Yo incluí un índice que indica los contenidos con el número de página correspondiente.
- ✓ Yo incluí un resumen ejecutivo del documento exclusivamente para el proyecto.
- ✓ Yo seguí las recomendaciones del instructivo para la elaboración y presentación de proyecto.
- ✓ Yo usé referencias bibliográficas y las cité conforme el instructivo.
- ✓ Yo incluí en la bibliografía, cada referencia que mencioné en el texto.
- ✓ Yo utilicé al final tablas y figuras y otro tipo de documentos de soporte.
- ✓ Yo utilicé estadísticas para respaldar mi investigación.
- ✓ Yo tengo 60 páginas de texto en promedio.
- ✓ Yo redacté mi proyecto con una secuencia y orden lógico de presentación.
- ✓ Yo no utilicé otras formas diferentes de presentación a la aprobada por AIU.
- ✓ Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.
- ✓ Yo utilicé un revisor de redacción y estilo para la presentación de mi proyecto.
- ✓ Yo no violé ninguna ley de propiedad intelectual o de derechos de autor al copiar materiales que pertenecen a otra persona.
- ✓ Yo afirmo por este medio que el proyecto es totalmente mi propia investigación.

Nombre del estudiante: **Fernando Eugenio Lara Beber**

27 / 05 / 2,008

Firma del Estudiante

Fecha