



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

**PROYECTO DE TITULACIÓN**  
AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA TIENDA DE OFFIDIRECT AGUASCALIENTES



**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
*INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL*

**PRESENTA:**

*DANNY EDIXSON HERNANDEZ PARRA*

**ASESOR:**

*ING. ARIANN ANDRADE*



2023  
AÑO DE  
**Francisco**  
**VILLA**  
EL REVOLUCIONARIO DEL PUEBLO

## **2. AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco principalmente a Dios porque ha sido mi principal fortaleza en todo este caminar, sin el nada soy y es por el que me permite estar donde estoy.

Agradezco a mi madre Rosa Maria porque me mostro el camino de la perseverancia y me enseño que todo es posible cuando se trabaja con dedicación, y a mi padre Darny Melecio por que el vivo reflejo de un trabajador incansable, y mediante su ejemplo me impulsa a cada día superarme más.

A mi tía, Mirtha, porque a pesar de que ya no se encuentra físicamente con nosotros, forjo en mi un sello indeleble que estará conmigo hasta el final de mis días ¡GRACIAS!

A mis hermanos gracias por su disposición y siempre estar allí para todo lo que necesito, sobre todo en momentos de incertidumbre.

De igual manera agradezco a mi esposa, Digna Graciela, quien ha sido un apoyo incondicional en mis momentos difíciles a lo largo de este tiempo, y quien nunca ha dejado de creer en mi ni me ha dejado de apoyar.

A mis maestros y maestras, quienes fueron los principales forjadores de mi carrera y que fueron principales pilares en todo este caminar.

Y a todos aquellos que de alguna manera me apoyaron, orientaron y sobre todo pusieron en mí consejos.

**¡A TODOS ELLOS GRACIAS!**

### **3. RESUMEN.**

El presente documento muestra las actividades realizadas en el Departamento de Ventas de la empresa OFFIDRECT en la cual se comercializan todo lo relacionado con mobiliario de oficina. Dicho departamento se encontraba con muchas inconsistencias además de baja rentabilidad y apatía en el equipo de vendedores, es por tal motivo que se decidió analizar la actualidad de la empresa, esto para mejorar dichos procesos y aumentar su competitividad.

Dentro de la empresa se encontraron tres problemas críticos como lo son baja rentabilidad operativa, poca variedad en la oferta dada a los clientes y poco o nula practica de políticas de gastos, para atacar lo anteriormente mencionado primero se determinó el esquema que nos permita realizar una evaluación de desempeños a los vendedores orientada a resultados.

Dentro de las primeras aportaciones se realizó una evaluación profunda de diferentes proveedores del rubro, con el fin de diversificar la oferta dada por Offidirect, lo que permitió evidenciar la carencia y el poco posicionamiento en el mercado.

Cabe mencionar que se obtuvo el apoyo por parte de Dirección General para la implementación de nuevos cartera de proveedores, así como el Vo Bo en la elaboración de políticas de gastos, con la finalidad de incrementar la rentabilidad operativa de la tienda. Por otro lado, se contó con el apoyo y asesoría de la Gerencia de Compras de la fábrica (CRISA) para la aplicación de evaluación de proveedores y la determinación de una nueva cartera.

## 4. ÍNDICE

<b>2. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>3. RESUMEN.....</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>V</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>5. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO EL ESTUDIANTE .....</b>	<b>8</b>
<b>7. PROBLEMAS A RESOLVER .....</b>	<b>14</b>
<b>8. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>9. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).....</b>	<b>16</b>
.....	17
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>10. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO.....</b>	<b>23</b>
<b>11. PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>31</b>
.....	32
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>12. RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....</b>	<b>49</b>
.....	50
<b>CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS .....</b>	<b>50</b>
<b>14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>15. FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>53</b>
.....	54
<b>CAPÍTULO 9: ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## Listas de tablas

Tabla 1.....	21
Tabla 2.....	21
Tabla 3.....	22
Tabla 4.....	34
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	36
Tabla 8.....	36
Tabla 9.....	36
Tabla 10.....	37
Tabla 11.....	37
Tabla 12.....	38
Tabla 13.....	45
Tabla 14.....	46
Tabla 15.....	47

## Listas de Figuras

Figura 1.....	8
Figura 2.....	8
Figura 3.....	12
Figura 4.....	25
Figura 5.....	26
Figura 6.....	27
Figura 7.....	27
Figura 8.....	28
Figura 9.....	28
Figura10.....	40
Figura11.....	40
Figura12.....	41
Figura13.....	42
Figura14.....	42
Figura15.....	44



# **CAPÍTULO 2**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## 5. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de titulación encontraremos inicialmente todas generalidades OFFIDIRECT que es una comercializadora de mobiliario de oficina 100% hidrocálida, creada en el año 2000, en la ciudad de Aguascalientes, con el objetivo de ofrecer mobiliario de oficina de calidad a la región a través del diseño especializado para ayudar a las empresas y al consumidor final a incrementar la productividad de sus espacios. Con experiencia de más de 20 años en el asesoramiento y diseño de espacios, así como en la comercialización de muebles de oficina, busca siempre la mejor solución que se adapte a las necesidades de cada uno de sus clientes. A lo largo del año 2020 derivado de la pandemia la empresa tuvo problemas en sus ventas, ya que sus principales clientes son corporativos y empresas que se vieron forzados por la inestabilidad económica a limitarse en inversiones de expansión o a todo lo que tuviera que ver con adquisición de mobiliarios por tema de no ser productos de primera necesidad.

Posteriormente evidenciaremos mediante los objetivos toda la problemática a resolver, como lo son la rentabilidad de la tienda, la propuesta de valor, y la diversidad ofertada al consumidor. Se realizará una propuesta de desarrollo y una serie de actividades que den respuesta a los objetivos de manera clara y efectiva.

En este trabajo de titulación podremos observar mediante los resultados como aplicando estrategias correctas de Ingeniera en gestión empresarial una empresa que venía con tendencias negativas en sus estados de resultados, como se puede recuperar y obtener resultados rentables nunca antes mostrado en el histórico de dicha empresa.

## 6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO EL ESTUDIANTE.

### Historia de la Empresa.

OFFIDIRECT es una empresa creada en el año 2000, en la ciudad de Aguascalientes, con el objetivo de ofrecer mobiliario de oficina de calidad a la región a través del diseño especializado para ayudar a las empresas y al consumidor final a incrementar la productividad de sus espacios. Con experiencia de más de 20 años en el asesoramiento y diseño de espacios, así como en la comercialización de muebles de oficina, busca siempre la mejor solución que se adapte a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La visión de Offidirect es ser el distribuidor de mobiliario de oficina más reconocido en la región del Bajío y posicionarnos como una empresa confiable con un nivel de excelencia en la calidad, servicio y atención al cliente. Su misión es satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio oportuno en entrega de muebles de oficina, a un precio inmejorable, con una calidad de excelencia. Sus principales valores son la responsabilidad, respeto, Integridad, honestidad, confianza, compromiso.

The logo consists of the word "offidirect" in a lowercase, sans-serif font. The letters are a vibrant orange-red color. The "o" and "i" have a slightly rounded, friendly appearance.

Imagen 1. Logo Offidirect SA de CV



Imagen 2. Logo Offidirect SA de CV

Sus Principales servicios son:

- Planeación de espacios y asesoría
- Entrega y armado sin costo
- Garantía en todos sus productos
- Trato personalizado

Según la clasificación de la Secretaría de Desarrollo Económico, Offidirect está catalogada como una empresa pequeña en la cual trabajan 16 personas distribuidos de la siguiente manera: 1 director general, 1 Gerente de Ventas, 4 Ejecutivos de Ventas, 2 Arquitectos Diseñadores, 2 Contadores, 4 Choferes Armadores y 2 Personas de Limpieza.

Offidirect es la razón social encargada de la venta directa al cliente, que pertenece a Creaciones Industriales (CRISA S.A. de C.V.) que es el fabricante con más de 500 empleados y que actualmente exporta mobiliario a EE. UU. y Canadá; ambas empresas comparten el director general cuyo nombre es Alejandra Gomez Cantú.

### **Caracterización del proceso:**

#### **Etapas de la Definición de la Oferta**

La comercialización en Offidirect es un proceso que inicia en la negociación de las condiciones comerciales con las que se acuerda la distribución de los diferentes Proveedores, actualmente el mayor proveedor de Offidirect es CRISA (Creaciones Industriales) quienes son los fabricantes de la LINEA ITALIA, la marca reconocida a nivel nacional de mobiliario de oficina, también maneja otros importantes Proveedores como lo son:

- **Muebles Albar:** son fabricantes de escritorios básicos y su fuerte son las sillas, sobre todo las de gama baja. Son nuestro proveedor de Gama económica.
- **Offiho Italy:** son fabricantes de sillería desde gama baja, media y hasta alta, es actualmente el proveedor de sillería al que más le compramos.

- **Offichair:** fabrican sillería de las tres gamas, cuenta con una gran variedad de modelos.
- **Requiez:** es el proveedor de sillería y sofás de alta Gama, con modelos de diseñadores italianos, franceses y alemanes, se convierte en nuestra opción para clientes exigentes, de gustos de gran vanguardia.
- **Puffino:** es un fabricante de Pufs, es nuestro proveedor de excelencia para salas de working y salas de espera.
- **Lauco:** nuestro proveedor de salas se caracteriza por manejar alta calidad y variedad en sus modelos y colores.
- **Metrika:** es fabricante de mobiliario de oficina, maneja melaminas de 28mm de grosor, y es un proveedor de alta gama que da solución a mobiliario de oficina a la medida del cliente, se adapta a las diferentes necesidades requeridas.
- Ergo: es un reciente proveedor que acabamos de desarrollar, son fabricantes de mobiliario de oficina de gama económica.
- **Ofik:** fabricantes de mobiliario metálico es nuestra principal opción en cuanto a escritorios y archiveros metálicos se trata.

En esta etapa del proceso es importante definir las condiciones comerciales con los proveedores, entre ellas esta:

- **Descuento Comercial:** es de las condiciones comerciales más importantes, con ellas se determina con cual es el precio que Offidirect ofertara ese producto en el mercado. Actualmente se margina con un 40%, y los porcentajes de descuento en los que se necesita definir una relación comercial mínimo debe ser del 25% y pueden llegar hasta el 50%.
- **Servicio a domicilio sin costo:** esta condición es importante ya que si el proveedor no cuenta con este servicio se debe tener a consideración a la hora de establecer los precios.
- **Tiempos de entrega:** saber el tiempo en que el proveedor se tarda en fabricar el producto y saber el tiempo de respuesta con el que se cuenta para atender a los clientes es vital en cualquier negociación.
- **Crédito:** poder contar con una línea de crédito, te permite contar con un mayor flujo de dinero y a la vez la inmediatez de la mercancía.

Una vez definida la variedad de la oferta con la que cuenta los vendedores para solucionar las diferentes necesidades de los clientes, se pasa a la siguiente etapa.

### **Etapas del Requerimiento del Cliente**

En esta etapa aparece la necesidad del cliente y son diversos los medios por los que llegan al vendedor estas necesidades, entre las cuales vale la pena destacar:

- Cartera de Clientes: Los vendedores ya cuentan con una cartera de clientes con los que constantemente reciben diferentes requerimientos de estos.
- Prospección: los vendedores realizan llamadas de prospección, así como salidas de cambaceo donde también logran capturar diferentes requerimientos.
- Showroom: los vendedores cuentan con días de guardia en la tienda y los clientes que visiten o llamen a la tienda ese día, le corresponde al vendedor de guardia atender ese requerimiento.
- E-commerce: manejamos diferentes campañas de páginas web y redes sociales en donde la gerencia va asignando a los vendedores los diferentes requerimientos.

### **Etapas de Cotización y Negociación**

El vendedor conoce la necesidad del cliente, y realiza la selección de productos que mejor se adapte al cliente, para ello toma a consideración: Presupuesto, espacios disponibles, dinámica y diseño del mobiliario, y colorimetría. Una vez definida la propuesta se presenta la cotización, esta puede venir acompañada de una presentación con renders en donde se incorpora el apoyo del departamento de diseño que lo confirman dos arquitectos que realizan los diferentes renders y las propuestas en 3D. Aquí se realizan las modificaciones pertinentes y se hacen los ajustes en cuanto a cantidades y precios para el cierre de negociación.

## Etapa de Cierre, entrega y seguimiento postventa

En esta etapa el cliente una vez que acepta la propuesta se espera que realice mínimo el pago del anticipo que es el 50% del monto total, y de allí se envía a producción el pedido, esto puede tardar de 15 a 20 días para muebles de Crisa, y de 10 a 15 días los demás proveedores. Una vez producido todo el mobiliario se realiza la entrega y se hace una revisión de satisfacción del cliente, en donde debe firmar de conformidad que recibió lo que pidió y en óptimas condiciones. Luego se realiza seguimiento postventa en donde se pide la opinión al cliente en cuanto a calidad de los muebles y atención en el servicio y a su vez se cuestiona si tiene algún nuevo requerimiento en el que se le pueda ayudar.

### Misión.

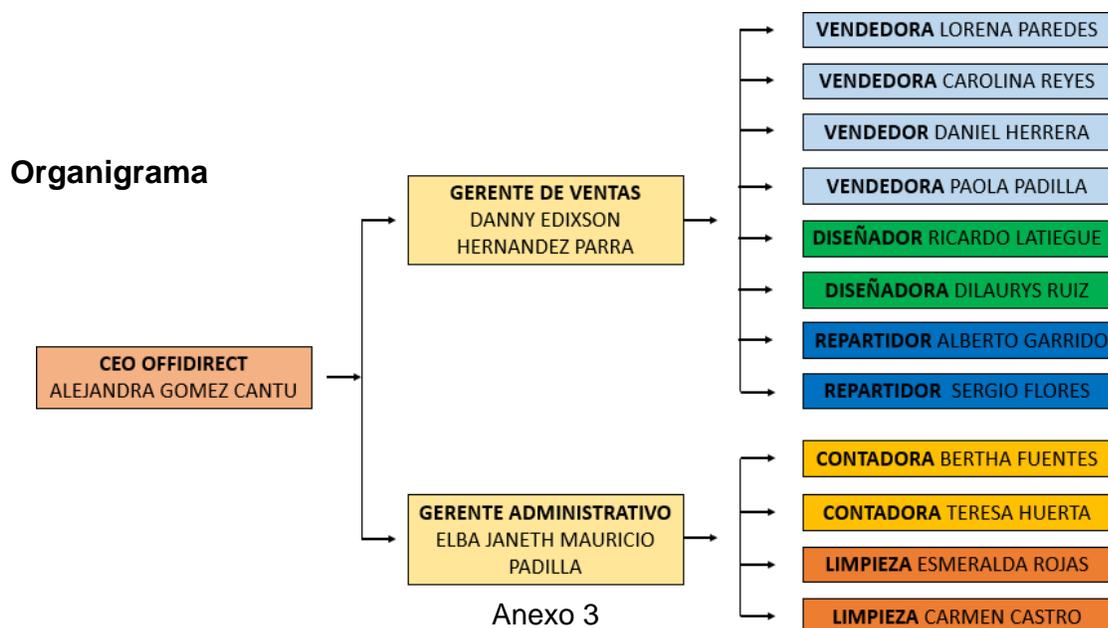
Ser el distribuidor de mobiliario de oficina más reconocido en la región del Bajío y posicionarnos como una empresa confiable con un nivel de excelencia en la calidad, servicio y atención al cliente.

### Visión.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio oportuno en entrega de muebles de oficina, a un precio inmejorable, con una calidad de excelencia.

### Valores.

- Responsabilidad • Respeto • Integridad • Honestidad • Confianza • Compromiso



## **Área de trabajo.**

El departamento ventas de Offidirect tiene como actividad principal comercializar toda la gama de productos que se maneja en la cartera de proveedores, cuenta con la fuerza de ventas conformada por 4 vendedores o asesores, con dos arquitectos que llevan el área de diseño y apoyan en todas las presentaciones y renders de mobiliario que los vendedores necesiten para sus ventas, 2 choferes armadores que se encargan de armar y llevar a domicilio el mobiliario, y un gerente de ventas que se encarga de liderar todas actividades del departamento.

## **Actividad que desempeño.**

En la empresa Offidirect como residente me desempeño en el puesto de Gerente de Ventas y mi principal responsabilidad es velar por la rentabilidad de la unidad de negocio, seguimientos de kpys de ventas (prospectos, llamadas, cotizaciones, cierres, y postventa), realizar programa de prospección en campo, seguimiento de pedidos y OC (que se procesen en tiempo y forma) para que se respeten los tiempos y evitar que se atrasen las entregas, gestionar rentabilidad y descuentos según sea el caso de manera eficiente para obtener los descuentos de manera oportuna, dar seguimientos a leads que sean procesados a través de venta directa de Crisa, generar leads calificados para el equipo de ventas, reunión personal con cada miembro para revisión de estrategias, calendarizar capacitaciones con proveedores para actualizar mostrarios, nuevos stocks, cambios en políticas, promociones, etc.

Además de lo anterior, Impulsar la venta de complementos en el equipo, capacitación de líneas de proveedores nuevos realizar vínculos estratégicos con diferentes sectores del estado (educativo, desarrollo empresarial, pymes, entre otros) trabajar las diferentes listas de las secretarías de desarrollo económico del bajío realizar solicitudes en tiempo y forma a las diferentes áreas de CRISA de las que pendemos como lo son distribuidores, cedis, diseño, RR.HH., dirección (entre otros)

## **7. PROBLEMAS A RESOLVER**

A continuación, se enlistan los problemas encontrados en la empresa Offidirect SA de CV, en el departamento de ventas, los cuales afectan directamente en la rentabilidad de la empresa.

### **1. CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**

No se contaba con unos indicadores de desempeño y tampoco se le daba el seguimiento para el cumplimiento, esto impacta en la fuerza de ventas ya que no contaban con la motivación ni la ruta correcta para alcanzar objetivos y metas.

### **2. FALTA DE VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS QUE SE OFERTAN**

La empresa no contaba con una variedad de productos con lo que podía darles respuesta a las necesidades de los clientes, esto impactaba en los proyectos que se perdían por que la oferta dada no era la requerida.

### **3. POLITICA Y CONTROL DE GASTOS**

En momentos de viajes y entregas de mobiliario, los gastos y viáticos se establecían en el momento, y no se manejaban bajo ninguna política y ningún control o registro, esto ocasionaba una fuga o derroche de efectivo con impacto directo en la rentabilidad.

### **4. TENDENCIA NEGATIVA EN VENTAS EN AÑOS ANTERIORES**

Se venía atravesando por una racha con tendencia negativa en ventas, por lo que fue necesario realizar ajustes en diferentes factores.

## 8. JUSTIFICACIÓN

OFFIDIRECT es una empresa creada en el año 2000, en la ciudad de Aguascalientes, con el objetivo de ofrecer mobiliario de oficina de calidad a la región a través del diseño especializado para ayudar a las empresas y al consumidor final a incrementar la productividad de sus espacios. Con experiencia de más de 20 años en el asesoramiento y diseño de espacios, así como en la comercialización de muebles de oficina, busca siempre la mejor solución que se adapte a las necesidades de cada uno de sus clientes.

A lo largo del año 2020 derivado de la pandemia la empresa tuvo problemas en sus ventas, ya que sus principales clientes son corporativos y empresas que se vieron forzados por la inestabilidad económica a limitarse en inversiones de expansión o a todo lo que tuviera que ver con adquisición de mobiliarios por tema de no ser productos de primera necesidad.

También otra de las afectaciones fue en la importación, ya que, con el uso de complementos chinos para la fabricación de mobiliario, la empresa tuvo un gran impacto y se vio comprometida en sus tiempos de entrega, lo que ocasionó retrasos en general en la entrega de proyectos y molestia en los clientes.

Es por tal motivo, que se vio en la necesidad de elaborar e implementar este proyecto de Mejora de rentabilidad en la tienda de Offidirect Aguascalientes, el cual ayudó a medir y analizar los análisis de desempeño de los vendedores, impulsar su motivación, así como cuidar los gastos de la tienda y desarrollar un presupuesto que se adapte realmente a las necesidades de la tienda.

Algo muy importante que se necesita mencionar, es que con la elaboración de este proyecto la empresa mejoro su Rentabilidad en comparación con el año 2021 e incluso aumento su cartera de clientes.

Es por todo lo anteriormente mencionado, que se propuso como objetivo de este proyecto de residencia profesional el incrementar la rentabilidad en OFFIDIRECT, con ayuda de las diferentes estrategias e instrumentos de desempeño, así como los diferentes controles realizados.

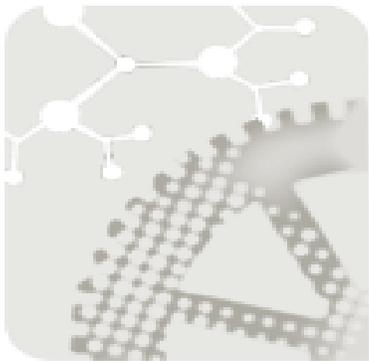
## **9. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).**

### **Objetivo General:**

Incrementar 100% la utilidad de operación de la sucursal de Aguascalientes con respecto a 2021.

### **Objetivos Específicos:**

- Implementar sistema de evaluación de desempeño para el personal de ventas.
- Incrementar la oferta de productos/servicios que se ofrecen al cliente en 50%.
- Reducir en 15% el gasto general de la tienda.



**INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>**  
**de Arteaga**  
**CAPÍTULO 3**  
**MARCO TEÓRICO**

## 10. MARCO TEÓRICO

### **Rentabilidad.**

La rentabilidad la podemos entender como los beneficios derivados de una determinada inversión. Por lo tanto, es el principal indicador para analizar el comportamiento de una inversión y, por tanto, para poder comparar entre diferentes inversiones. Por supuesto, no es el único factor que debemos tener en cuenta para comparar inversiones, puesto que, junto a la rentabilidad, deberemos tener en cuenta otros aspectos, como el riesgo o las cuestiones éticas.

En cualquier caso, la rentabilidad es un aspecto importante para decidir qué inversión es la que más nos interesa realizar entre las diferentes opciones que podemos tener disponibles. Esta rentabilidad puede medirse y mostrarse tanto en términos absolutos (es decir, la cantidad concreta de dinero que hemos obtenido) o en términos relativos (es decir, mediante porcentaje referido a la inversión inicial).

Cuando hablamos de rentabilidad, podemos hablar de multitud de tipos de rentabilidad, dependiendo de la información que queramos obtener. Aunque las rentabilidades económicas y financieras son las más habituales, no son las únicas que existen. Vamos a ver algunas de ellas:

**Rentabilidad absoluta:** La rentabilidad absoluta es la apreciación o depreciación de un activo en un plazo de tiempo concreto, expresada como porcentaje.

**Rentabilidad acumulada:** La rentabilidad acumulada es la rentabilidad total obtenida por una inversión desde que se realizó la inversión (por ejemplo, cinco años si compramos el activo hace cinco años).

**Rentabilidad anualizada:** Es la rentabilidad media que se ha conseguido al año desde que se compró el activo. Es decir, es la rentabilidad acumulada dividida entre los años que ha durado la inversión.

**Rentabilidad económica:** La rentabilidad económica sirve para medir la capacidad de una empresa de generar beneficios mediante sus activos y capital invertido, independientemente de la estructura financiera de la empresa.

**Rentabilidad financiera:** La rentabilidad financiera, más conocida como ROE, es la relación entre el beneficio neto que obtiene la empresa antes de impuestos y los fondos propios que tiene.

**Rentabilidad comercial o rentabilidad sobre ventas:** La rentabilidad comercial es la ratio encargada de evaluar la calidad comercial de una empresa. Para ello, se dividen

los beneficios obtenidos por ventas entre las ventas totales en un determinado periodo de tiempo.

**Rentabilidad bruta:** Por rentabilidad bruta entendemos la rentabilidad que arroja una compañía o una inversión antes de impuestos, amortización del capital, etc. Es, por lo tanto, una métrica un tanto engañosa, porque no hace referencia a la rentabilidad real que vamos a poder disfrutar nosotros.

**Rentabilidad neta:** La rentabilidad neta, en cambio, es la rentabilidad final una vez descontados los impuestos, la amortización del capital, etc. La rentabilidad neta, en general, da una información más fiable, porque ya descuenta todo lo que puede erosionar la rentabilidad y, por tanto, la viabilidad de una empresa o de una inversión.

En algunas de estas rentabilidades se pueden y se deben contar al mismo tiempo. Es decir, no todas ellas son excluyentes entre sí. Por ejemplo, la rentabilidad financiera tiene, al mismo tiempo, rentabilidad bruta y rentabilidad neta.

¿Cómo se calcula la rentabilidad?

Aunque puede haber variaciones pequeñas en los cálculos de las diferentes formas de rentabilidad, en general, el cálculo de la rentabilidad es el siguiente:

$$\frac{(\text{Valor actual de la inversión} - \text{Valor inicial de la inversión})}{\text{Valor inicial de la inversión}} * 100$$

De esta forma, si una inversión de 1.000€ ahora vale 1.100€, deberíamos calcularlo de la siguiente forma:

$$(1100 - 1000) / 1000 * 100 = 10\%$$

Muchos de los otros tipos de rentabilidades se calculan en base al resultado de este primer cálculo. Sin embargo, no es necesario meterse en esas otras rentabilidades más complicadas porque rara vez son necesarias para el inversor particular.

Como se puede observar, la rentabilidad es un concepto clave en el mundo de la inversión. A pesar de que existan diferentes tipos y formas de calcularla, lo cierto es que siempre hay una realidad al respecto de ella: Es lo que todo inversionista busca maximizar al invertir. (web Raisin, 2022)

## KPI'S

El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Los KPI también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio que pueden ser utilizados y aplicables en cualquier área de negocio y sector productivo, aunque son utilizados de una forma muy habitual en el marketing online.

“El objetivo último de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y de esta forma, poder definir una línea de acción futura.”

¿Por qué se utilizan los KPI y qué ventajas ofrecen?

Los KPI son utilizados por diversas ventajas:

1. Permiten obtener información valiosa y útil.
2. Medir determinadas variables y resultados a partir de dicha información.
3. Analizar la información y efectos de unas determinadas estrategias (así como las tareas que se utilizaron para llevar a cabo las mismas).
4. Comparar la información y determinar las estrategias y tareas efectivas.
5. Tomar las decisiones oportunas.

Pero ¿qué ventajas ofrecen a la práctica la utilización de KPI?

Algunas de sus grandes ventajas serían las siguientes:

Los KPI en gran medida gracias a la mejora de las nuevas tecnologías de la información (Big Data: bases de datos, sistemas de automatización y computarización de datos, etc.), ofrecen frente a los canales tradicionales en los que la cuantificación de determinadas cuestiones es tediosa y complicada, una medición mucho más sencilla, objetiva y fiable.

Actualmente existen multitud de herramientas analíticas especializadas que permiten medir todo tipo de KPI en cualquier sector o actividad y conocer una mayor cantidad de datos objetivos sobre aquello que se quiere cuantificar. Normalmente este tipo de herramientas están muy enfocadas para su uso en un campo de acción concreto por lo que siempre utilizarán los Kpys más oportunos y adecuados en cada caso lo cual facilita enormemente el trabajo de:

### Elección de Kpys

Localización de datos objetivos, medibles y relevantes para aquello que se quiere medir.

Obtención de informes sintéticos sobre aquello que se quiere determinar.

Los KPI no sólo te permiten determinar los resultados para una acción o estrategia concreta, sino que además ofrecen una visión global de la situación, ya que facilitan la determinación de puntos fuertes y débiles (aspectos de mejora) para tus proyectos. (web Logicalis, 2018)

## Histórico de Ventas y Generalidades 2021 en Offidirect

### Histórico de Ventas y Utilidad bruta último quinquenio

OFFIDIRECT SA DE CV RESULTADO HISTORICO 2017-2022					
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Ingresos</b>					
VENTAS	6,712,723	7,374,062	10,169,442	15,555,113	10,550,093
DEVOL. Y REB. SVTAS.	43,894	0	86,219	310,503	6,190
<b>Total Ingresos</b>	<b>6,668,829</b>	<b>7,374,062</b>	<b>10,083,223</b>	<b>15,244,610</b>	<b>10,543,903</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3,881,671</b>	<b>4,488,685</b>	<b>6,222,834</b>	<b>9,693,224</b>	<b>6,454,142</b>
<b>Ut Bruta</b>	<b>2,787,158</b>	<b>2,885,377</b>	<b>3,860,389</b>	<b>5,551,386</b>	<b>4,089,761</b>

## Anexo 4

	DICIEMBRE REAL 2021		DICIEMBRE PTO 2021		DIFERENCIA		ACUMULADO REAL 2021		ACUMULADO PTO 2021		DIFERENCIA	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>INGRESOS</b>												
VENTAS	465,071	100%	707,000	100%	-241,929	-34%	6,712,723	100%	11,001,800	100%	-4,289,077	-39%
DESCUENTOS			7,000	1%	-7,000	-100%	43,894	1%	101,800			
DEVOLUCIONES												
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>465,071</b>	<b>100%</b>	<b>700,000</b>	<b>100%</b>	<b>-234,929</b>	<b>-34%</b>	<b>6,668,830</b>	<b>100%</b>	<b>10,900,000</b>	<b>100%</b>	<b>-4,231,170</b>	<b>-39%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>259,254</b>	<b>56%</b>	<b>420,000</b>	<b>60%</b>	<b>-160,746</b>	<b>-38%</b>	<b>3,881,669</b>	<b>58.21%</b>	<b>6,621,000</b>	<b>60.74%</b>	<b>-2,739,331</b>	<b>-41%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>205,817</b>	<b>44%</b>	<b>280,000</b>	<b>40%</b>	<b>-74,183</b>	<b>-26%</b>	<b>2,787,161</b>	<b>41.79%</b>	<b>4,279,000</b>	<b>39.26%</b>	<b>-1,491,839</b>	<b>-35%</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>												
<b>GASTOS VARIABLES</b>												
Comisiones de venta	14,437	3%	24,500	4%	-10,063	-41%	213,148	3.20%	381,500	3.50%	-168,352	-44%
Comisiones por punto de venta	163	0%		0%	163		3,371		0			
Gastos viaje ejecutivos ventas		0%	700	0%	-700	-100%	1,124	0.02%	7,700	0.07%	-6,576	-85%
Distribución	2,426	1%	4,647	1%	-2,221	-48%	41,224	0.62%	56,855	0.52%	-15,631	-27%
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>17,026</b>	<b>4%</b>	<b>29,847</b>	<b>4%</b>	<b>-12,821</b>	<b>-43%</b>	<b>258,868</b>	<b>3.88%</b>	<b>446,055</b>	<b>4.09%</b>	<b>-187,187</b>	<b>-42%</b>

En el estado de resultados presentados en diciembre del 2021 podemos observar una venta total del mes de \$465,071, y una venta acumulada total del 2021 correspondiente a \$6,712,723.

	DICIEMBRE REAL 2021		DICIEMBRE PTO 2021		DIFERENCIA		ACUMULADO REAL 2021		ACUMULADO PTO 2021		DIFERENCIA	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
UTILIDAD MARGINAL	188,791	41%	250,153	36%	-61,362	-25%	2,528,293	37.91%	3,832,945	35.16%	-1,304,652	-34%
<b>GASTOS FIJOS</b>												
Gastos de Venta	26,377	6%	39,972	6%	-13,595	-34%	407,064	6.10%	439,992	4.04%	-32,928	-7%
Sueldos de Venta	30,681	7%	42,100	6%	-11,419	-27%	446,988	6.70%	461,619	4.24%	-14,631	-3%
Prestaciones de Venta	26,415	6%	25,802	4%	613	2%	288,664	4.33%	283,820	2.60%	4,844	2%
Gastos de Distribución	6,173	1%	6,850	1%	-677	-10%	76,168	1.14%	75,430	0.69%	738	1%
Sueldos de Distribución	16,223	3%	17,700	3%	-1,477	-8%	185,775	2.79%	194,700	1.79%	-8,925	-5%
Gastos de Administración	46,831	10%	48,308	7%	-1,477	-3%	544,630	8.17%	552,802	5.07%	-8,172	-1%
Sueldos de Administracion	16,547	4%	16,463	2%	84	1%	197,740	2.97%	181,433	1.66%	16,307	9%
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>169,247</b>	<b>36%</b>	<b>197,195</b>	<b>28%</b>	<b>-27,948</b>	<b>-14%</b>	<b>2,147,029</b>	<b>32.19%</b>	<b>2,189,796</b>	<b>20.09%</b>	<b>-42,767</b>	<b>-2%</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>186,272</b>	<b>40%</b>	<b>227,042</b>	<b>32%</b>	<b>-40,770</b>	<b>-18%</b>	<b>2,405,897</b>	<b>36.08%</b>	<b>2,635,851</b>	<b>24.18%</b>	<b>-229,954</b>	<b>-9%</b>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	19,545	4%	52,958	8%	-33,413	-63%	381,264	5.72%	1,643,149	15.07%	-1,261,885	-77%

También podemos evidenciar que la utilidad de operación registrada al cierre del 2021 corresponde a \$381,264.



## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO**

## **11. PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **1. ESTABLECER EL SISTEMA QUE SE UTILIZARA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

No se contaba con ningún sistema para la evaluación de desempeño, y tampoco una revisión de los indicadores, lo que los vendedores solo conocían su monto de meta global del año y por ende su monto de meta mensual, pero no abordaban indicadores que les permitieran asegurar esa meta a alcanzar. Tampoco había reuniones de seguimiento de manera semanal para abordar los diferentes requerimientos necesarios para alcanzar de manera particular cada KPI'S trabajado. Se pretende usar un sistema SMART que cuenta con las siguientes características:

**ESPECIFICO.** Se establecen metas y estándares para el equipo, se explica exactamente lo que tendrán que hacer para lograrlo. Por ejemplo, no se dice «trabaja más duro» o «mejora la calidad». En su lugar, «aumenta las ventas un 20% respecto al año pasado» o «no comentas más de tres errores por día en la entrada de datos». De manera similar, cuando se evalúa a un miembro de tu equipo, se da ejemplos específicos de lo que puede lograr.

**DA FECHAS LÍMITE.** Se indica una línea de tiempo para cambiar las cosas. Se establece un límite de tiempo y se fragmenta el seguimiento en 4 etapas

**REALISTA.** Se establecen metas y estándares realistas y posibles, la intención es que los vendedores vean el objetivo como alcanzable y se motiven a conquistarlo.

**HONESTO.** Un error común en la realización de la revisión del desempeño es poner demasiado énfasis en lo positivo para evitar conflictos o mantener contentos a los empleados (un fenómeno llamado «error de clemencia»). Pero esto puede llevar a grandes problemas dentro de la organización. Si todos obtienen la misma evaluación de desempeño positiva sin importar lo que hagan, los empleados tendrán pocos incentivos para hacerlo mejor.

**CLARO.** Escribe tu evaluación para que una persona ajena a la lectura pueda entender exactamente qué sucedió y por qué. Recuerda que esa evaluación podría convertirse en evidencia en una demanda.

Evalúa el rendimiento, no la personalidad. Céntrate en qué tan bien (o mal) hace la persona su trabajo, no en sus rasgos de personalidad. Por ejemplo, no digas que el empleado está «enojado y emocional».

Escucha a tu equipo. El proceso de evaluación será más justo para tu equipo si también tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones. Pregúntales con qué actividades más disfrutan, si tienen cualquier inquietud o problema que puedas ayudarles a solventar. Aprovecha esta información de gran valor para demostrar a tu equipo que son participantes reales en el proceso de gestión de talento.

## 2. DEFINIR LOS ELEMENTOS A EVALUAR EN EL ANALISIS DE DESPEÑO DE CADA VENDEDOR

No se contaba con elementos específicos con lo que se midiera el desempeño de los vendedores, solo se manejaba la venta mensual, pero no se manejaba ningún otro elemento que permitiera a los vendedores apoyarse en el logro de sus objetivos.

Los elementos que se definen en la evaluación de los KPI'S son los siguientes:

### Cotizaciones:

Se establece que el número de cotizaciones para cada vendedor mínimo al mes debe ser de 40 cotizaciones, esto arrojaría un mínimo de 10 cotizaciones por semana y 2 cotizaciones diarias

Este es el modelo de cotizador, es un archivo en Excel y viene formulado todos los SKUS para que arrojen las imágenes, precio y características.

 DOMICILIO: JOSE MARIA CHAVEZ 639 COL. CENTRO TELEFONO: 449-916-77-97									
COTIZACIÓN NO:		2101201							
FECHA:									
ATENCION A:									
CLIENTE									
CONTACTO									
CORREO									
TELEFONO									
PARTIDA	CANTIDAD	MODELO	IMAGEN	DESCRIPCION	HECIBAR	COLOR	PRECIO B.	IMPORTE	
1	1	985		ARCHIVERO MOVIL Para desarrollo de oficina o escuela. Material: laminado melamina - Medidas: 120x60x75 cm - Cables de abastecido de PVC - Cajas para cables en las aristas de material 1/4" - Sistema de cerradura de aluminio anodizado - Incluye un cajón de seguridad - Incluye un freno y un freno de rodillos de 10 cm - 1/4" de aluminio	985 985 985 985 985	POR DEFINIR	1,982.00	\$2,002.00	
2	1	985		ARCHIVERO MOVIL Para desarrollo de oficina o escuela. Material: laminado melamina - Medidas: 120x60x75 cm - Cables de abastecido de PVC - Cajas para cables en las aristas de material 1/4" - Sistema de cerradura de aluminio anodizado - Incluye un cajón de seguridad - Incluye un freno y un freno de rodillos de 10 cm - 1/4" de aluminio	985 985 985 985 985	POR DEFINIR	1,982.00	\$2,002.00	

Anexo 5



## Cientes nuevos:

No se contaba con una visión general de captación de clientes nuevos, solo se centralizaban los esfuerzos en el seguimiento de cartera. Se define el número de clientes nuevos como 4 al mes, lo que representa 1 cliente nuevo a la semana, como mínimo.

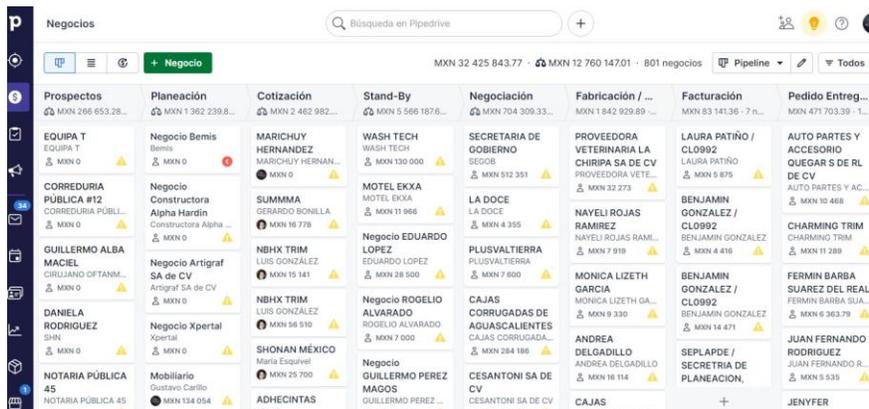
Se establece formato:

ALTA DE CLIENTES OFFDIRECT SA DE CV																			
				<b>IMPORTANTE:</b> USO DE CFDI: G03. GASTOS EN GENERAL METODO DE PAGO: PUE FORMA DE PAGO: 03. TRANSFER ELECTRONICA			FECHA DE ALTA*: 07/12/2022 TIPO DE CLIENTE*: CLIENTE FINAL EQUIPO*: EQ23 TIPO DE VENDEDOR*: CORPORATIVO CLIENTE #												
<b>MEDIO</b>																			
RAZON SOCIAL/PERSONA FISICA*					ADAN AVELAR ANDA					CONTACTO*					ADAN AVELAR ANDA				
NOMBRE COMERCIAL*										ADAN AVELAR ANDA									
CALLE*		JUAREZ		NUM. EXT.*		36		NUM. INT.*				COLONIA*		CENTRO		C.P.		47200	
CIUDAD*		AGUASCALIENTES		ESTADO*		AGUASCALIENTES		PAIS		MÉXICO		CORREO*							
R.F.C.*		AEAA810519EB3		TEL:		449 352 6418		MOVIL				FAX							
		DSCTO. APLICA*				(COLOCAR EL DESCUENTO AQUI)				TIPO DE PAGO*		CONTADO							
DIAS DE CREDITO*																			
GRUPO CONTABLE NEGOCIO:*				PYMES								TIPO DE DESCUENTO*							
RECOMENDADO POR																			

## Anexo 7

## Llamadas:

No se contaba con un seguimiento de llamadas tanto de prospección como de seguimiento de ventas a clientes cautivos, por lo que se establece un numero de llamas de 200 llamadas al mes, quedando distribuidas en 50 llamadas a la semana y 10 llamadas diarias. Para esto se apoyó en las Tecnologías de la información y se vinculó el teléfono celular de cada vendedor con el CRM de ventas.



Negocios		Búsqueda en PipeDrive		MXN 32 425 843.77 · MXN 12 760 147.01 · 801 negocios		Pipeline		Todos	
Prospectos	Planeación	Cotización	Stand-By	Negociación	Fabricación / ...	Facturación	Pedido Entreg...		
EQUIPA T EQUIPA T MXN 0	Negocio Bemis Bemis MXN 0	MARICHUY HERNANDEZ MARICHUY HERNANDEZ MXN 0	WASH TECH WASH TECH MXN 130 000	SECRETARIA DE GOBIERNO SEGOB MXN 512 351	PROVEEDORA VETERINARIA LA CHIRIPA SA DE CV PROVEEDORA VETE... MXN 32 273	LAURA PATIÑO / CLO992 LAURA PATIÑO MXN 5 875	AUTO PARTES Y ACCESORIO QUEGAR S DE RL DE CV AUTO PARTES Y AC... MXN 10 468		
CORREDURIA PÚBLICA #12 CORREDURIA PUBL... MXN 0	Negocio Constructora Alpha Hardin Constructora Alpha... MXN 0	SUMMA GERARDO BONILLA MXN 16 778	MOTEL EKXA MOTEL EKXA MXN 11 966	LA DOCE LA DOCE MXN 4 355	NAYELI ROJAS RAMIREZ NAYELI ROJAS RAM... MXN 7 919	BENJAMIN GONZALEZ / CLO992 BENJAMIN GONZALEZ MXN 4 416	CHARMING TRIM CHARMING TRIM MXN 11 289		
GUILLEMO ALBA MACIEL CIRUJANO OFTALM... MXN 0	Negocio Artigraf SA de CV Artigraf SA de CV MXN 0	NBHX TRIM LUIS GONZALEZ MXN 15 141	Negocio EDUARDO LOPEZ EDUARDO LOPEZ MXN 28 500	PLUSVALTIERRA PLUSVALTIERRA MXN 7 600	MONICA LIZETH GARCIA MONICA LIZETH GA... MXN 9 330	BENJAMIN GONZALEZ / CLO992 BENJAMIN GONZALEZ MXN 14 471	FERMIN BARBA SUAREZ DEL REAL FERMIN BARBA SU... MXN 6 363.79		
DANIELA RODRIGUEZ SHN MXN 0	Negocio Xpertal Xpertal MXN 0	NBHX TRIM LUIS GONZALEZ MXN 58 919	Negocio ROGELIO ALVARADO ROGELIO ALVARADO MXN 7 000	CAJAS CORRUGADAS DE AGUASCALIENTES CAJAS CORRUGADA... MXN 284 186	ANDREA DELGADILLO ANDREA DELGADILLO MXN 18 114	SEPLAPDE / SECRETRIA DE PLANEACION, SECRETRIA DE PLANEACION, MXN 18 114	JUAN FERNANDO RODRIGUEZ JUAN FERNANDO R... MXN 5 535		
NOTARIA PÚBLICA 45 NOTARIA PÚBLICA 45 MXN 0	Mobiliario Gustavo Carillo MXN 134 054	SHONAN MÉXICO María Esquivel MXN 25 700	Negocio GUILLERMO PEREZ MAGOS GUILLERMO PEREZ... MXN 0	CESANTONI SA DE CV CESANTONI SA DE CV MXN 0	CAJAS		JENYFER		

### 3. APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Anexo 8

No se realizaban reunión de B2B ni reuniones generales para seguimientos de ventas, por lo que se establece una reunión SEMANAL, para dar seguimiento y aplicación a los diferentes KPI'S, lo que se hizo en estas reuniones es ver el comportamiento que tienen los vendedores por darle cumplimento a cada parámetro, así como también planificar los de la semana siguiente.

De igual manera la estrategia utilizada en estas reuniones es ajustar las diferentes acciones y tomar medidas de manera inmediata si no se están cumpliendo los objetivos trazados. También permite que no se empalmen las diferentes agendas de los vendedores y así poder garantizar las guardias en las tiendas, con las visitas a los clientes, y el trabajo administrativo que debe realizarse.

Las Reuniones se notificaron vía mail:

#### REUNION DE KPY'S

 Danny Édixson Hernandez  
Necesario  Lorena Paredes Milonas

✓ Aceptar

lunes 11/04/2022 10:53 a. m.

martes, 12 de abril de 2022 09:00 a. m.-09:30 a. m.

#### SEGUIMIENTO PIPEDRIVE, KPY'S Y PLAN DE TRABAJO DE LA SEMANA

 Danny Édixson Hernandez  
Necesario  Daniel Herrera

✓ Aceptar

viernes 21/10/2022 12:47 p. m.

lunes, 24 de octubre de 2022 10:30 a. m.-11:00 a. m.  Sala Milan

### 4. INVESTIGACIÓN DE PRINCIPALES PROVEEDORES DEL MERCADO

Se realizó una investigación de los principales proveedores fabricantes de mobiliario de oficina y sillería, así como también en el rubro de mobiliario de laboratorio y sistemas educativos.

## **5. PRESELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES**

Con base en la investigación realizada, se hizo una preselección de posibles proveedores considerando aquellos que puedan complementar de mejor forma la oferta actual de productos que maneja Offidirect.

## **6. EVALUACIÓN DE OFERTA Y CONDICIONES COMERCIALES DE LOS NUEVOS PROVEEDORES**

Se realizó una evaluación de oferta y de las condiciones comerciales como tiempos de entrega, descuento comercial por distribución, apertura a línea de crédito, servicio y tiempo de respuesta, entre otros.

## **7. DEFINICIÓN DE NUEVA CARTERA DE PROVEEDORES**

Se estableció la nueva cartera de proveedores que cumplan con las necesidades establecidas desde la evaluación

## **8. CAPACITACIÓN EN NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS**

Se llevo a cabo la programación y ejecución de jornadas de capacitación en donde la fuerza de ventas conoció la nueva oferta/servicio con la que se cuenta.

## **9. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE GASTOS**

Se realizo una redacción de políticas de gastos que responsan a la necesidad de la empresa, así como también al resguardo de los intereses de la misma, en ella se precisó considerar montos máximos para diferentes actividades, así como también el proceso acorde que se debe seguir para su autorización.

## **10. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA**

Se realizó un presupuesto que defina el pronóstico establecido para las ventas, lo mismo que determinará la clasificación y monto de los gastos permitidos.

## **11. REVISIÓN DE GASTOS EN RUBROS QUE NO APORTAN AL RESULTADO**

Se realizó una minuciosa revisión de gastos registrados hasta Julio del 2022 en el estado de resultados y se evaluará cuáles de ellos se pueden disminuir o eliminar para poder aportar a la rentabilidad.

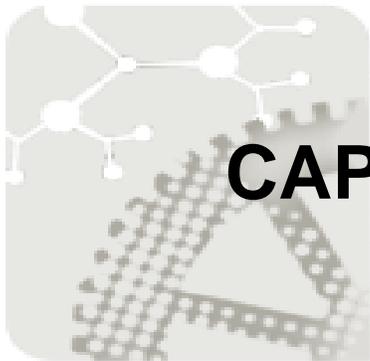
## **12. JORNADA DE CAPACITACIÓN DE CONCIENTIZACIÓN Y AHORRO**

Se realizó una jornada de capacitación para que los diferentes colaboradores puedan capacitarse para que desde su lugar de trabajo puedan ahorrar y realizar también aporte a la optimización de recursos.

## 4.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NO.	ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades relacionadas con la implementación de sistema de evaluación de desempeño para el personal de ventas.</b>																									
1	Establecer el sistema que se utilizara para evaluación del desempeño																								
2	Definir los elementos a evaluar en el análisis de desempeño de cada vendedor																								
3	Aplicación y seguimiento de los elementos de evaluación de desempeño																								
<b>Actividades relacionadas con el Incremento en un 50% de la oferta de productos/servicios que se ofrecen al cliente.</b>																									
4	Investigación de principales proveedores del mercado																								
5	Preselección de nuevos proveedores																								
6	Evaluación de oferta y condiciones comerciales de los nuevos proveedores																								
7	Definición de nueva cartera de proveedores																								
8	Capacitación en nueva oferta de productos																								
<b>Actividades relacionadas con la reducción del 15% el gasto general de la tienda</b>																									
9	Definición de políticas de gastos																								
10	Elaboración de presupuesto de gasto de venta																								
11	Revisión de gastos en rubros que no aportan al resultado																								
12	Jornada de capacitación de concientización y ahorro																								

Imagen 13 Cronograma de Actividades



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pabellón de Arteaga

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS**

ITEC

## 12. RESULTADOS

A continuación, se adentrará al lector a los puntos finales del proyecto, en los cuales se especifican los logros y resultados obtenidos después de la realización del proyecto, así como algunos aspectos que podrían ser tomados en cuenta para ser desarrollados en un futuro que pudiesen mejorar lo obtenido.

### 1. ESTABLECER EL SISTEMA QUE SE UTILIZARA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Se realiza el análisis para establecer que sistema de evaluación de desempeño y se concluye ejecutar el Sistema SMART, donde se establecen los siguientes parámetros.

**ESPECIFICO.** Se establecen metas y estándares para el equipo, se explica exactamente lo que tendrán que hacer para lograrlo. Por ejemplo, no se dice «trabaja más duro» o «mejora la calidad». En su lugar, «aumenta las ventas un 20% respecto al año pasado» o «no comentas más de tres errores por día en la entrada de datos». De manera similar, cuando se evalúa a un miembro de tu equipo, se da ejemplos específicos de lo que puede lograr.

**DA FECHAS LÍMITE.** Se indica una línea de tiempo para cambiar las cosas. Se establece un límite de tiempo y se fragmenta el seguimiento en 4 etapas

**REALISTA.** Se establecen metas y estándares realistas y posibles, la intención es que los vendedores vean el objetivo como alcanzable y se motiven a conquistarlo.

**HONESTO.** Un error común en la realización de la revisión del desempeño es poner demasiado énfasis en lo positivo para evitar conflictos o mantener contentos a los empleados (un fenómeno llamado «error de clemencia»). Pero esto puede llevar a grandes problemas dentro de la organización. Si todos obtienen la misma evaluación de desempeño positiva sin importar lo que hagan, los empleados tendrán pocos incentivos para hacerlo mejor.

**CLARO.** Escribe tu evaluación para que una persona ajena a la lectura pueda entender exactamente qué sucedió y por qué. Recuerda que esa evaluación podría convertirse en evidencia en una demanda.

## 2. DEFINIR LOS ELEMENTOS A EVALUAR EN EL ANALISIS DE DESPEÑO DE CADA VENDEDOR

Se implemento con elementos específicos los cuales son Cotizaciones, llamadas, visita a clientes, y clientes nuevos con lo que se midió el desempeño de los vendedores, el cual se implementó mediante el siguiente formato.

ASESOR COMERCIAL										
CAROLINA REYES	Agosto Semana 1	Agosto Semana 2	Agosto Semana 3	Agosto Semana 4	Total del mes	Septiemb Semana 1	Septiemb Semana 2	Septiemb Semana 3	Septiemb Semana 4	Total del mes
LLAMADAS REALIZADAS	10	12	15	15	26%	35	20	22		39%
	50	50	50	50		50	50	50	50	
NUMERO DE VISITAS	2	0	3	2	58%	0	1	1		17%
	3	3	3	3		3	3	3	3	
PROSPECTOS	0	1	5	2	40%	5	3	3		55%
	5	5	5	5		5	5	5	5	
CLIENTES NUEVOS	0	0	1	1	50%					0%
	1	1	1	1		1	1	1	1	
COTIZACIONES	8	10	9	9	90%	15	12	18		113%
	10	10	10	10		10	10	10	10	
<b>VENTA</b>	\$ 194.321	\$ -			\$ 194.321,00	\$180.282,00	\$590.327,00	\$22.256,50		\$ 792.865,50

## 3. APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Derivado del trabajo de reunión B2B y seguimiento de ventas mediante los indicadores de desempeño, podemos evidenciar los siguientes Resultados:

Indicadores de venta para el 2021, por vendedor

ACUMULADO 2021			
ASESOR (A)	REAL	META	DIFERENCIA
LORENA PAREDES MILONAS	\$ 1,181,398.00	\$ 3,191,665.99	37%
CAROLINA REYES	\$ 2,446,492.58	\$ 3,191,665.99	77%
DANIEL HERRERA	\$ 1,578,044.37	\$ 3,191,665.99	49%
PAOLA PADILLA	\$ 747,158.22	\$ 3,191,665.99	23%

Reportes de Formatos de KPI'S por vendedor:

ASESOR COMERCIAL	AGOSTO (SEMANAS)						SEPTIEMBRE(SEMANAS)			
LORENA PAREDES	1	2	3	4	Total del mes	1	2	3	4	
<b>LLAMADAS REALIZADAS</b>	12	12	15	5	22%	12	13	15		
	50	50	50	50		50	50	50	50	
<b>NUMERO DE VISITAS</b>	3	3	2	2	83%	1	0	0		
	3	3	3	3		3	3	3	3	
<b>PROSPECTOS</b>	6	5	2	4	85%	2	2	2		
	5	5	5	5		5	5	5	5	
<b>CLIENTES NUEVOS</b>	1	0	0	1	50%	1	1	2		
	1	1	1	1		1	1	1	1	
<b>COTIZACIONES</b>	6	5	13	12	90%	4	8	15		
	10	10	10	10		10	10	10	10	
<b>VENTA</b>	\$13,066.00	\$140,630.00	\$121,031.00	\$95,371.00	\$370,098	\$0.00	\$139,333.00	\$272,999.00		
<b>Ventas Meta</b>	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	123%	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	
<b>Cumplimiento</b>	17%	188%	161%	127%		0%	186%	364%	0%	

ASESOR COMERCIAL										
LORENA PAREDES	Octubre Semana 1	Octubre Semana 2	Octubre Semana 3	Octubre Semana 4	Total del mes	Noviemb Semana 1	Noviemb Semana 2	Noviemb Semana 3	Noviemb Semana 4	Total del mes
<b>LLAMADAS REALIZADAS</b>	25	33	41	18	59%	16	33	56	18	62%
	50	50	50	50		50	50	50	50	
<b>NUMERO DE VISITAS</b>	2	1	0	4	58%	1	4	0	0	42%
	3	3	3	3		3	3	3	3	
<b>PROSPECTOS</b>	2	3	3	6	70%	2	5	7	2	80%
	5	5	5	5		5	5	5	5	
<b>CLIENTES NUEVOS</b>	1	1	2	1	125%	1	2	0	3	150%
	1	1	1	1		1	1	1	1	
<b>COTIZACIONES</b>	12	6	8	9	88%	12	15	6	4	93%
	10	10	10	10		10	10	10	10	
<b>VENTA</b>	\$84,560.00	\$123,222.00	\$230,450.00	\$15,467.00	\$453,699.00	\$167,878.00	\$250,124.00	\$33,418.00	\$8,115.00	\$459,535.00
<b>Ventas Meta</b>	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000
<b>Cumplimiento</b>	113%	164%	307%	21%	151%	224%	333%	45%	11%	153%

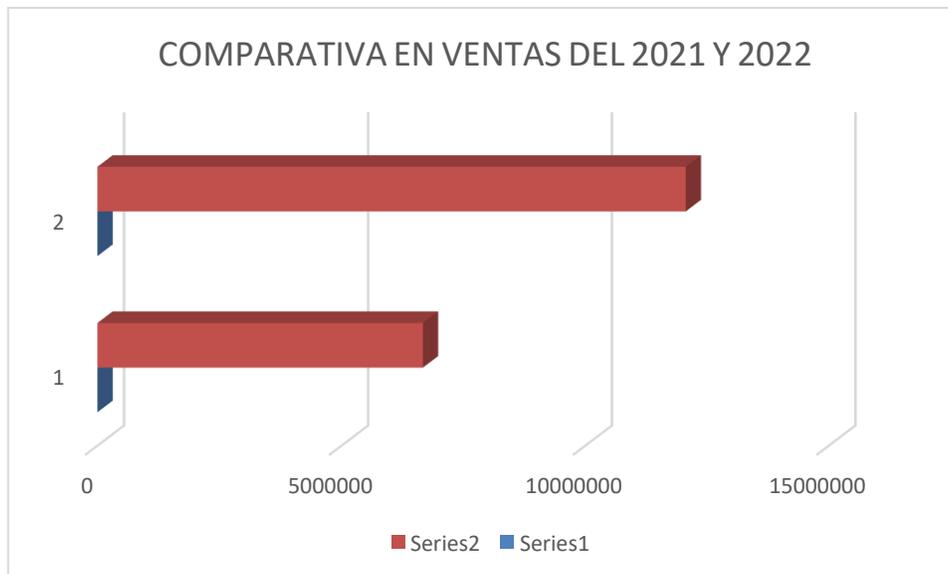
ASESOR COMERCIAL										
CAROLINA REYES										
	Agosto Semana 1	Agosto Semana 2	Agosto Semana 3	Agosto Semana 4	Total del mes	Septiemb Semana 1	Septiemb Semana 2	Septiemb Semana 3	Septiemb Semana 4	Total del mes
<b>LLAMADAS REALIZADAS</b>	10	12	15	15	26%	35	20	22	26	52%
	50	50	50	50		50	50	50	50	
<b>NUMERO DE VISITAS</b>	2	0	3	2	58%	0	1	1	2	33%
	3	3	3	3		3	3	3	3	
<b>PROSPECTOS</b>	0	1	5	2	40%	5	3	3		55%
	5	5	5	5		5	5	5	5	
<b>CLIENTES NUEVOS</b>	0	0	1	1	50%					0%
	1	1	1	1		1	1	1	1	
<b>COTIZACIONES</b>	8	10	9	9	90%	15	12	18		113%
	10	10	10	10		10	10	10	10	
<b>VENTA</b>	\$ 194,321	\$ -			\$ 194,321.00	\$ 180,282.00	\$ 590,327.00	\$22,256.50		\$ 792,865.50
<b>Ventas Meta</b>	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000
<b>Cumplimiento</b>	259%	0%	0%	0%	65%	240%	787%	30%	0%	264%

ASESOR COMERCIAL											
CAROLINA REYES											
	Octubre Semana 1	Octubre Semana 2	Octubre Semana 3	Octubre Semana 4	Total del mes	Noviemb Semana 1	Noviemb Semana 2	Noviemb Semana 3	Noviemb Semana 4	Total del mes	Diciemb Semana 1
<b>LLAMADAS REALIZADAS</b>	10	12	15	15	26%	10	18	15	15	29%	
	50	50	50	50		50	50	50	50		50
<b>NUMERO DE VISITAS</b>	2	0	3	2	58%	2	0	3	2	58%	
	3	3	3	3		3	2	3	6		3
<b>PROSPECTOS</b>	0	1	5	2	40%	0	1	5	2	40%	
	5	5	5	5		5	5	5	5		5
<b>CLIENTES NUEVOS</b>	0	0	1	1	50%	0	0	1	1	50%	
	1	1	1	1		1	1	1	1		1
<b>COTIZACIONES</b>	8	10	9	9	90%	8	10	9	4	78%	
	10	10	10	10		10	10	10	10		10
<b>VENTA</b>	\$ 194,321	\$ -			\$ 194,321.00	\$ 194,321	\$ -	\$28,980.00		\$ 223,301.00	
<b>Ventas Meta</b>	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$75,000	\$300,000	\$75,000
<b>Cumplimiento</b>	259%	0%	0%	0%	65%	259%	0%	39%	0%	74%	0%

RESULTADOS OBTENIDOS EN VENTAS POR APLICACIÓN EFECTIVA DE KPI'S

viernes, 25 de noviembre de 2022	ACUMULADO		
	META ANUAL	REAL	% CUMPLIMIENTO
LORENA PAREDES (EQ03)	\$ 4,386,668	\$ 3,799,648	87%
CAROLINA REYES (EQ11)	\$ 4,386,668	\$ 4,737,011	108%
PAOLA PADILLA (EQ26)	\$ 730,000	\$ 252,964	35%
DANIEL HERRERA(EQ23)	\$ 4,386,669	\$ 1,243,074	28%
OTRAS VENTAS		\$ 31,008	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13,160,004</b>	<b>\$10,063,705</b>	<b>76%</b>

DICIEMBRE 2021	ACUMULADO		
	META ANUAL	REAL	% CUMPLIMIENTO
LORENA PAREDES (EQ03)	\$ 3,190,000	\$1,181,398	37%
CAROLINA REYES (EQ11)	\$ 3,190,000	\$3,446,492	108%
DANIEL HERRRERA (EQ23)	\$ 3,190,000	\$1,578,044	49%
PAOLA PADILLA (EQ18)	\$ -	\$ 78,512	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,000,000</b>	<b>\$6,668,827</b>	<b>67%</b>



Podemos observar que para el 2021 la venta anual fue de \$6,668,827, y el resultado obtenido para la venta global al final de noviembre del 2022 es de \$10,063,705. Lo que representa un incremento del 150% sobre ventas.

#### 4. INVESTIGACIÓN DE PRINCIPALES PROVEEDORES DEL MERCADO

Se realizó una investigación de los principales proveedores fabricantes de mobiliario de oficina y sillería, así como también en el rubro de mobiliario de laboratorio y sistemas educativos.

Cabe destacar que en este proyecto se pudo investigar proveedores de diferentes partes de la república, entre los cuales destaca México, Guadalajara, Monterrey, Michoacán, entre otros.

Los principales aspectos de la investigación se centraron en:

- Mobiliario de oficina con fabricación en melamina
- Mobiliario Institucional y educativo
- Mobiliario de Laboratorios
- Mobiliario de Sillería Nacional e Importada
- Línea de Sillería Económica

## **5. PRESELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES**

Con base en la investigación realizada, se hizo una preselección de posibles proveedores considerando aquellos que puedan complementar de mejor forma la oferta actual de productos que maneja Offidirect.

En este proyecto se obtuvo como resultado la siguiente preselección:

- Puffino
- Inmuza
- Ergónoma y Diseño
- Tecnochairs
- Randu
- Offitodo
- Mobil Offiche
- Muebles Alday

## **6. EVALUACIÓN DE OFERTA Y CONDICIONES COMERCIALES DE LOS NUEVOS PROVEEDORES**

Se realizó una evaluación de oferta y de las condiciones comerciales como tiempos de entrega, descuento comercial por distribución, apertura a línea de crédito, servicio y tiempo de respuesta, entre otros.

En esta evaluación se consideraron los siguientes aspectos:

- Calidad
- Variedad
- Tiempo de entrega
- Servicio a Domicilio
- Descuento Comercial
- Formas de Pago (Apertura de Crédito)

Quedando completamente descartados los proveedores Offitodo, Mobil Offiche, Muebles Alday.

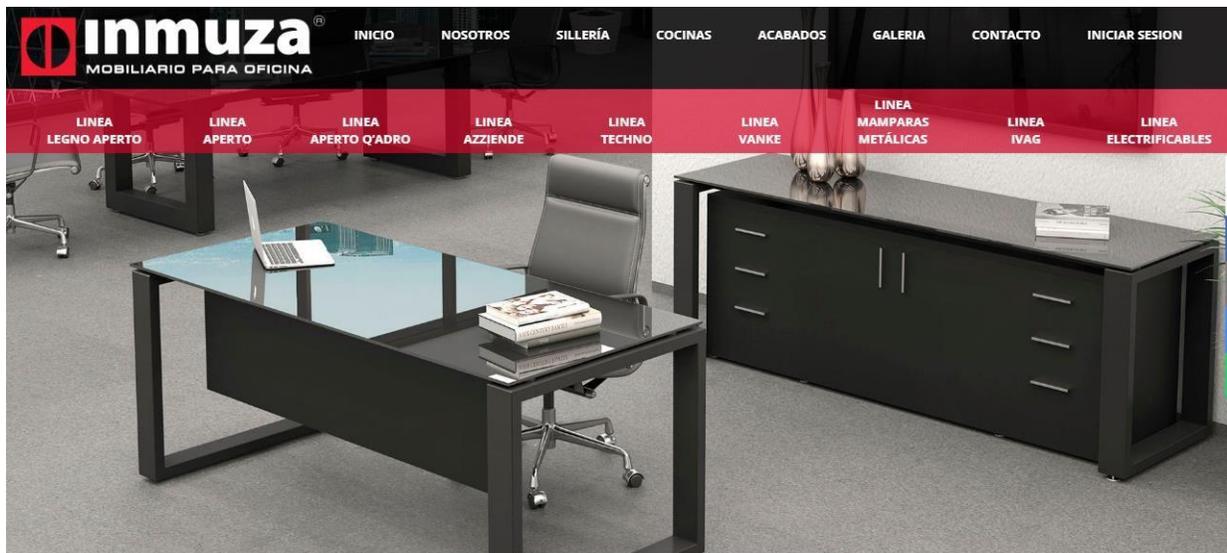
## 7. DEFINICIÓN DE NUEVA CARTERA DE PROVEEDORES

Se estableció la nueva cartera de proveedores que cumplan con las necesidades establecidas desde la evaluación. Estas son:

**Puffino:** Nos aportó variedad de Pufs, oferta con la que no se contaba en ningún aspecto la empresa, también se logró entablar una relación comercial con el 20% de descuento.

puffino		PUFFINO DISTRIBUIDOR	
	MATERIALES	BALAM	DESCRIPCIÓN
	GAMUZA		
	LONA		Sillón Puff Balam de dos plazas con descansabrazos.
	TERCIOPELO (VELVET)		Mide 160cm de ancho x 85cm de alto x 85cm de fondo,
	RELLENO PUFFINO BIODEGRADABLE		relleno puffino.
	<b>FULL PRICE GAMUZA Y LONA</b>	<b>\$</b>	<b>5,099.00</b>
<b>PRECIO MAYOREO:</b>	<b>\$</b>	<b>3,314.35</b>	
<b>FULL PRICE TERCIOPELO</b>	<b>\$</b>	<b>6,199.00</b>	
<b>PRECIO MAYOREO:</b>	<b>\$</b>	<b>4,029.35</b>	

**Inmuta:** Aportó a nuestra oferta de valor, mobiliario de alta calidad en melamina de 28mm de grosor, así como ajuste a la medida del proyecto del cliente (muebles sobre medida), se estableció un descuento mayor de 40% de descuento para distribución y 60% de descuento para mobiliario de exhibición. Ofrece servicio a domicilio sin costo y nos autorizó crédito de \$200,000 pesos en nuestra segunda compra.



**Ergónoma y Diseño:** Aportó a nuestra oferta de valor, mobiliario metálico, archiveros, anaqueles, escritorios, entre otros. Se estableció un descuento mayor de 37% de descuento para distribución. Ofrece servicio a domicilio sin costo, aún se está trabajando la opción de crédito.



[INICIO](#)

[CONTACTO](#)

[CATÁLOGO](#)

[MUESTRARIOS DE MELAMINA](#)

[SIMULADOR](#)

[PROMOCIONES](#)



**Tecnochairs:** Aporto sillería de alta gama, a nuestra oferta de valor, también mobiliario de laboratorio. Las condiciones comerciales que se acordaron fue el 30% de descuento, servicio a domicilio sin costo y crédito de 30 días en compras superiores a los 20mil pesos.



**Randu:** Aporto a nuestra oferta de valor escritorios con mecanismo de elevación, para poder ajustar la postura del usuario donde el podrá elegir si usar el escritorio sentado o parado, ofrece mecanismo de ajuste de altura manual y automática. Las condiciones comerciales acordadas con este proveedor fueron 30% de descuento comercial, servicio a domicilio sin costo, 7 días de tiempo entrega en cualquier producto por debajo de 10 unidades, y apertura a posteriormente otorgar crédito.



**Randu**  
 CES110411H15  
 www.randu.mx  
 ventas@randu.mx  
 4426701091

San Martin de Porres 8, int. 9  
 Queretaro, Queretaro 76138  
 Mexico

#### COTIZACIÓN

Numero de cotización	0025	<b>Danny Édixson Hernandez</b>
Fecha cotización	05/abr./2022	Mexico
Total	\$239,759.97	

Concepto	Descripción	Coste unitario	Cantidad	Total
Escritorio de altura ajustable versión premium	Color de base a elegir: Blanco o negro. Sin tablero	\$8,612.07	30	\$258,362.04

<b>Terminos de Cotización:</b>	Net	\$258,362.04
Envío incluido	Subtotal	\$258,362.04
Descuento aplicado: 20%	Descuento	\$51,672.41
	IVA 16%	\$33,070.34
	Total	\$239,759.97
	Pagado	\$0.00

## 8. CAPACITACIÓN EN NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS

Se llevo a cabo la programación y ejecución de jornadas de capacitación en donde la fuerza de ventas conoció la nueva oferta/servicio con la que se cuenta.

Dicha Capacitación se calendarizo de la siguiente forma:

- Puffino 2 de septiembre del 2022
- Inmuza 8 de septiembre del 2022
- Ergónoma y Diseño 9 de septiembre del 2022
- Tecnochairs 23 de septiembre del 2022
- Randu 23 de septiembre del 2022

Con la finalización de la capacitación se pudo conocer que el aporte a la oferta de valor en cuanto a variedad de productos de los nuevos proveedores es de:

PROVEEDOR	APORTE EN PZS
Puffino	720
Inmuza	2480
Ergónoma y Diseño	1790
Tecnochairs	640
Randu	56
<b>TOTAL:</b>	<b>5686</b>

Lo que representa un aumento en la oferta de valor de más del 70%.

## 9. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE GASTOS

Se realizo una redacción de políticas de gastos que responsan a la necesidad de la empresa, así como también al resguardo de los intereses de esta, en ella se precisó considerar montos máximos para diferentes actividades, así como también el proceso acorde que se debe seguir para su autorización.

Se establece formato de solicitud para préstamos personales:

SOLICITUD DE PRESTAMO DEL FONDO DE AHORRO DEL PERSONAL				
DE OFFIDIRECT S.A. DE C.V.				
(EL SOLICITANTE LLENARÁ SÓLO LOS ESPACIOS SOMBREADOS)				Orden de recep.
FECHA: DIA		MES		CHEQUE No.
DATOS DEL SOLICITANTE				
N O M B R E				Núm. Nómina
ELIZONDO ORTIZ JOSE LUIS				68
MONTO SOLICITADO				
		T O T A L		DESCUENTO QUINCENAL
IMPORTE	INTERESES	(Número)	(L e t r a)	
				\$ -
CONDICIONES DEL PRESTAMO				
CANTIDAD DE QUINCENAS		DE LA QUIN. NUMERO	A LA QUIN. NUMERO	
(NUMERO)	(LETRA)		(No debe exceder de la 24)	
EXPRESO MI TOTAL CONFORMIDAD PARA QUE EN CASO DE SER AUTORIZADO, SE ME REBAJE DE LA NÓMINA ESTE - - PRÉSTAMO, INCLUYENDO INTERESES, EN EL PLAZO Y EN LOS TÉRMINOS ARRIBA INDICADOS				
Firma de conformidad				
X				

Se establece la política de descuentos, con los siguientes aspectos importantes:

## TERMINOS Y CONDICIONES

Por medio de la presente autorizo la siguiente política de descuento para consumidores finales y empresas:

1. Los vendedores están autorizados para otorgar un descuento máximo del 5% de descuento para otorgar a sus clientes, como herramienta de negociación.
2. EL Gerente de Ventas está autorizado para otorgar un descuento complementario al del vendedor del 5% de descuento.
3. El Gerente de Ventas así mismo estará autorizado para dar un descuento máximo del 10% de descuento de forma directa.
4. La aplicación de los descuentos complementarios o directos nunca podrán exceder el 10% de descuento sobre el total del pedido.
5. El director comercial es la única persona facultada para dar descuentos del 10% en adelante, para el cual se deberá solicitar por el vendedor mediante correo.

## 10. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA

Se realizó un presupuesto que defina el pronóstico establecido para las ventas, lo mismo que determinará la clasificación y monto de los gastos permitidos. Se establece el siguiente presupuesto:

	PTO 2022	
	\$	%
<b>INGRESOS</b>		
<b>VENTAS</b>	10,000,000	100.00%
DESCUENTOS	224,400	2.24%
<b>VENTAS NETAS</b>	16,575,600	100.00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	10,000,000	60.33%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	6,630,240	40.00%
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
<b>GASTOS VARIABLES</b>		
Comisiones de venta	580,146	3.50%
Comisiones por punto de venta	8,400	
Gastos de representación	30,000	
Gastos viaje ejecutivos ventas	9,600	0.06%
<b>UTILIDAD MARGINAL</b>	5,923,842	35.74%
<b>GASTOS FIJOS</b>		
dirección general (jorge eduardo)		
servicios profesionales (claudia alvaro)		
Ingreso 1 ejecutivo ventas	191,112	1.15%
Gastos de Venta	560,016	3.38%
Sueldos de Venta	484,800	2.92%
Prestaciones de Venta	305,974	1.85%
Gastos de Distribución	85,464	0.52%
Sueldos de Distribución	226,128	1.36%
Gastos de Administración	664,116	4.01%
Sueldos de Administracion	205,836	1.24%
<b>Total Gastos Fijos</b>	2,723,446	16.43%
<b>Total de Gastos</b>	3,429,844	20.69%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	3,200,396	19.31%

## 11. REVISIÓN DE GASTOS EN RUBROS QUE NO APORTAN AL RESULTADO

Se realizó una minuciosa revisión de gastos registrados hasta Julio del 2022 en el estado de resultados y se evaluará cuáles de ellos se pueden disminuir o eliminar para poder aportar a la rentabilidad. Se Determino que los gastos que podían reducirse fueron los vales de gasolina, Comisiones a Tarjetas Bancarias, y el gasto que se eliminó por completo fue el de Limpieza (servicio que absorbió la fábrica). Otras cuentas que se vieron reducidas fueron gastos de ventas, papelería y otros gastos.

## 12. JORNADA DE CAPACITACIÓN DE CONCIENTIZACIÓN Y AHORRO

Se realizó una jornada de capacitación para que los diferentes colaboradores puedan capacitarse para que desde su lugar de trabajo puedan ahorrar y realizar también aporte a la optimización de recursos.

### Estado de Resultados 2021

	DICIEMBRE REAL 2021		DICIEMBRE PTO 2021		DIFERENCIA		ACUMULADO REAL 2021		ACUMULADO PTO 2021		DIFERENCIA	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>INGRESOS</b>												
VENTAS	465,071	100%	707,000	100%	-241,929	-34%	6,712,723	100%	11,001,800	100%	-4,289,077	-39%
DESCUENTOS			7,000	1%	-7,000	-100%	43,894	1%	101,800			
DEVOLUCIONES												
<b>VENTAS NETAS</b>	465,071	100%	700,000	100%	-234,929	-34%	6,668,830	100%	10,900,000	100%	-4,231,170	-39%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	259,254	56%	420,000	60%	-160,746	-38%	3,881,669	58.21%	6,621,000	60.74%	-2,739,331	-41%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	205,817	44%	280,000	40%	-74,183	-26%	2,787,161	41.79%	4,279,000	39.26%	-1,491,839	-35%
<b>GASTOS DE OPERACION</b>												
<b>GASTOS VARIABLES</b>												
Comisiones de venta	14,437	3%	24,500	4%	-10,063	-41%	213,148	3.20%	381,500	3.50%	-168,352	-44%
Comisiones por punto de venta	163	0%		0%	163		3,371		0			
Gastos viaje ejecutivos ventas		0%	700	0%	-700	-100%	1,124	0.02%	7,700	0.07%	-6,576	-85%
Distribución	2,426	1%	4,647	1%	-2,221	-48%	41,224	0.62%	56,855	0.52%	-15,631	-27%
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>17,026</b>	<b>4%</b>	<b>29,847</b>	<b>4%</b>	<b>-12,821</b>	<b>-43%</b>	<b>258,868</b>	<b>3.88%</b>	<b>446,055</b>	<b>4.09%</b>	<b>-187,187</b>	<b>-42%</b>
<b>UTILIDAD MARGINAL</b>	<b>188,791</b>	<b>41%</b>	<b>250,153</b>	<b>36%</b>	<b>-61,362</b>	<b>-25%</b>	<b>2,528,293</b>	<b>37.91%</b>	<b>3,832,945</b>	<b>35.16%</b>	<b>-1,304,652</b>	<b>-34%</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>												
Gastos de Venta	26,377	6%	39,972	6%	-13,595	-34%	407,064	6.10%	439,992	4.04%	-32,928	-7%
Sueldos de Venta	30,681	7%	42,100	6%	-11,419	-27%	446,988	6.70%	461,619	4.24%	-14,631	-3%
Prestaciones de Venta	26,415	6%	25,802	4%	613	2%	288,664	4.33%	283,820	2.60%	4,844	2%
Gastos de Distribución	6,173	1%	6,850	1%	-677	-10%	76,168	1.14%	75,430	0.69%	738	1%
Sueldos de Distribución	16,223	3%	17,700	3%	-1,477	-8%	185,775	2.79%	194,700	1.79%	-8,925	-5%
Gastos de Administración	46,831	10%	48,308	7%	-1,477	-3%	544,630	8.17%	552,802	5.07%	-8,172	-1%
Sueldos de Administración	16,547	4%	16,463	2%	84	1%	197,740	2.97%	181,433	1.66%	16,307	9%
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>169,247</b>	<b>36%</b>	<b>197,195</b>	<b>28%</b>	<b>-27,948</b>	<b>-14%</b>	<b>2,147,029</b>	<b>32.19%</b>	<b>2,189,796</b>	<b>20.09%</b>	<b>-42,767</b>	<b>-2%</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>186,272</b>	<b>40%</b>	<b>227,042</b>	<b>32%</b>	<b>-40,770</b>	<b>-18%</b>	<b>2,405,897</b>	<b>36.08%</b>	<b>2,635,851</b>	<b>24.18%</b>	<b>-229,954</b>	<b>-9%</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>19,545</b>	<b>4%</b>	<b>52,958</b>	<b>8%</b>	<b>-33,413</b>	<b>-63%</b>	<b>381,264</b>	<b>5.72%</b>	<b>1,643,149</b>	<b>15.07%</b>	<b>-1,261,885</b>	<b>-77%</b>

Se puede evidenciar que se obtuvo para el cierre del 2021 una utilidad de operación de \$381,264 lo que representa el 5% de la venta total registrada.

## Estado de Resultados octubre 2022

OFFIDIRECT SA DE CV						
<i>Estados Resultados Consolidado Ejercicio</i>						
ESTADO DE RESULTADOS	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	ACUMULADO
TOTAL DESCUENTOS	105,116.00	0.00	0.00	59,325.82	0.00	280,429.82
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,011,746.00</b>	<b>1,222,528.00</b>	<b>1,096,503.00</b>	<b>1,291,316.00</b>	<b>641,876.00</b>	<b>9,381,776.00</b>
Costo de Ventas	618,536.00	660,938.00	624,692.00	838,247.00	346,070.00	5,440,993.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>393,210.00</b>	<b>561,590.00</b>	<b>471,811.00</b>	<b>453,069.00</b>	<b>295,806.00</b>	<b>3,940,783.00</b>
Sueldos de venta	82,005.00	63,744.00	57,933.00	54,418.00	59,420.00	711,221.00
Sueldos de distribucion	24,726.00	23,710.00	26,131.00	26,049.00	26,229.00	223,276.00
Sueldos de administracion	20,545.00	20,584.00	20,656.00	20,452.00	20,575.00	208,981.00
Gastos de venta	48,688.00	108,535.00	36,348.00	59,987.00	60,232.00	468,666.00
Gastos de administracion	46,725.00	43,478.00	76,406.00	44,972.00	47,054.00	446,854.00
Gastos de distribucion	4,217.00	4,602.00	4,344.00	5,402.00	2,653.00	76,896.00
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>226,906.00</b>	<b>264,653.00</b>	<b>221,818.00</b>	<b>211,280.00</b>	<b>216,163.00</b>	<b>2,029,670.00</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>166,304.00</b>	<b>296,937.00</b>	<b>249,993.00</b>	<b>241,789.00</b>	<b>79,643.00</b>	<b>1,911,113.00</b>

Con todas las actividades realizadas en este proyecto, podemos observar cómo al mes de octubre del 2022 ya se cuenta con una Utilidad de operación acumulada de \$1,911,113 lo que representa el incremento en comparación con el 2021 de un 500%.



## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

### 13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

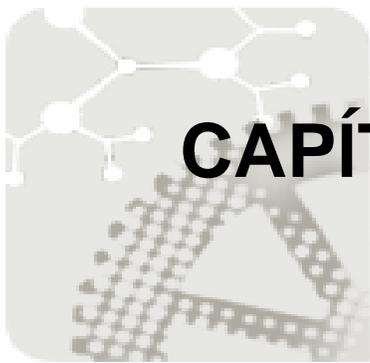
Este proyecto tuvo a bien la aplicación de diferentes conocimientos adquiridos durante la carrera, todo esto para aumentar la utilidad operativa en la empresa comercializadora Offidirect S.A. de C.V., siendo los puntos específicos y críticos el seguimiento al equipo de ventas mediante la ejecución de un proceso completo Evaluación de desempeño, con que ello se pudo brindarles un norte y una motivación al equipo, lo que permitió lograr alcanzar el objetivo del aumento de la venta.

Se pudo estudiar a profundidad la oferta de valor que ofrecía Offidirect, lo que determinó que una renovación para una mayor participación en el mercado era necesaria, por lo que se realizó una evaluación profunda a los diferentes proveedores del rubro y con la negociación de las condiciones comerciales se logró aumentar la oferta de Offidirect considerablemente.

Con la elaboración de este proyecto en Offidirect, se logró una notable mejora en las dos problemáticas, se logró el incremento de la venta **150 puntos porcentuales**, teniendo como resultado el aumento en la Utilidad Operativa del showroom.

Por otra parte, se logró incrementar diversidad en los productos ofertados **126 puntos porcentuales** tomando como referencia la variedad de mobiliario que se ofertaba antes y después de la ejecución de este proyecto. Cabe mencionar que este proceso quedo establecido para realizarse cuantas veces sea necesario siempre y cuando sirva para proporcionarle al cliente el mobiliario que el anda buscando.

Con el desarrollo del proyecto y la utilización de las metodologías de evaluación de desempeño, diversificación de oferta, y el correcto uso de políticas de gastos, se obtuvieron buenos resultados, por lo cual es factible utilizar estas metodologías para el aumento de la rentabilidad operativa en cualquier unidad de negocio. Los análisis elaborados de la forma correcta nos brindan la oportunidad de observar o detectar las áreas a mejorar y así como en mi caso poder concretar una oferta de laboral permanente o de la planta.



INSTITUTO TECNOLÓGICO<sup>®</sup>  
de Pabellón de Arteaga

# **CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS**

TECC

## **14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS**

A lo largo de la elaboración de este proyecto de residencias en la empresa OFFIDIRECT donde tengo la oportunidad de desarrollarme como Gerente de Ventas, me permitió adquirir experiencia profesional, conocí metodologías, así como herramientas, pero también dentro de mi tiempo dentro de la empresa desarrolle competencias, a continuación, menciono algunas de ellas.

Desarrolle mis conocimientos en herramientas de evaluación de desempeño, tales como SMART, KPI'S y seguimiento d equipo de ventas. Esto me permitió llevar a la práctica lo que aprendí durante la carrera. Además de esto desarrolle la capacidad de analizar los estados de resultados y balance general, lo que me permitió detectar inconsistencia y ejercer acciones financieras de impacto y de mayor utilidad para la empresa.

Así mismo desarrolle y aplique competencias gerenciales como lo son liderazgo, toma de decisiones, y resolución de conflictos todo esto para consolidar aún más el equipo de trabajo y resguardar un excelente clima laboral.

Desarrolle competencias en el manejo de office más específicamente de la herramienta Excel, esto para llevar a cabo análisis de datos e implementar mejoras en puntos claves.

Desarrolle la habilidad de poder presentar ante una junta directiva una presentación ejecutiva de estados de resultados donde se abordan preguntas de alto dominio de económico, financiero, operativo y logístico, donde la elaboración de este proyecto me permitió tener un mayor dominio de todas esas áreas y poder hablar con seguridad.



## **CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN**

## 15. FUENTES DE INFORMACIÓN

*Corral Roberto, F. (2017). Kpys útiles: Diseña Indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar. Madrid: Creative Commons.*

*León García Oscar. Administración Financiera – Fundamentos y Aplicaciones. Tercera edición. Prensa Moderna*

*Impresores. Colombia. 1999.p.p. 240 - 242Asociación Española de Normalización. (2013). Información y documentación.*

*Directrices para la redacción de referencias bibliográficas y de citas de recursos de información (UNE-ISO 690).*

*Cito: AIDA Safety guide for management.*

*Cito: Diagrama unifilar de prensa Verson 200.*



## **CAPÍTULO 9: ANEXOS**

## 17. ANEXOS

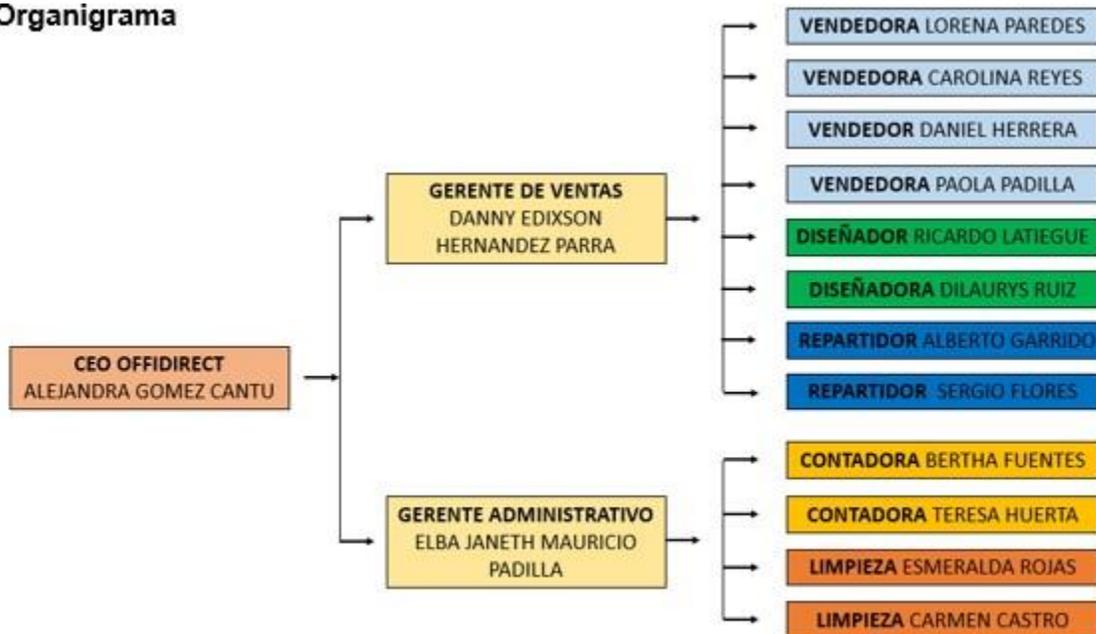
# offidirect

Imagen 1. Logo Offidirect SA de CV



Imagen 2. Logo Offidirect SA de CV

### Organigrama



Anexo 3

OFFDIRECT SA DE CV					
RESULTADO HISTORICO 2017-2022					
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Ingresos</b>					
VENTAS	6,712,723	7,374,062	10,169,442	15,555,113	10,550,093
DEVOL. Y REB. S/VTAS.	43,894	0	86,219	310,503	6,190
<b>Total Ingresos</b>	<b>6,668,829</b>	<b>7,374,062</b>	<b>10,083,223</b>	<b>15,244,610</b>	<b>10,543,903</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3,881,671</b>	<b>4,488,685</b>	<b>6,222,834</b>	<b>9,693,224</b>	<b>6,454,142</b>
<b>Ut Bruta</b>	<b>2,787,158</b>	<b>2,885,377</b>	<b>3,860,389</b>	<b>5,551,386</b>	<b>4,089,761</b>

Anexo 4



**DOMICILIO:** JOSE MARIA CHAVEZ 633 COL. CENTRO  
TELÉFONO: 449-916, 77-97

COTIZACIÓN NO:	2101201					
FECHA:						
<b>ATENCIÓN A:</b>						
CLIENTE						
CONTACTO						
CORREO						
TELÉFONO						

PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	REMARKS	COLOR	PRECIO U.	IMPORTE
1	1	485		<b>MOQUEROS PIVOT</b> Para desmontar en altura y ancho. • Múltiples configuraciones de colores • Cables de seguridad de PVC • Cajas de seguridad metálicas de acero al. 18 • Tablero de madera de alta calidad • Carga máxima de seguridad • Refuerzo en forma de triángulo de acero al. 18 mm. • Tablero metálico	<b>485x</b> <b>88 mm</b> <b>88x8x2</b> <b>42 mm</b> <b>Pre-FI</b> <b>88.3 mm</b>	FORO PERFORADO	1,912.00	\$1,912.00
2	1	485		<b>MOQUEROS PIVOT</b> Para desmontar en altura y ancho. • Múltiples configuraciones de colores • Cables de seguridad de PVC • Cajas de seguridad metálicas de acero al. 18 • Tablero de madera de alta calidad • Carga máxima de seguridad • Refuerzo en forma de triángulo de acero al. 18 mm. • Tablero metálico	<b>485x</b> <b>88 mm</b> <b>88x8x2</b> <b>42 mm</b> <b>Pre-FI</b> <b>88.3 mm</b>	FORO PERFORADO	1,912.00	\$1,912.00
				<b>MOQUEROS 4 GAVETAS</b>				

Anexo 5



**Negocios**  18 🔔 🕒 👤

MXN 32 425 843 77 📍 MXN 12 760 147 01 👤 801 negocios 📊 Pipeline ✎ 👇 Todos

Prospectos	Planeación	Cotización	Stand-By	Negociación	Fabricación / ...	Facturación	Pedido Entreg...
<p>MXN 204 653.28...</p> <p><b>ÉQUIPA T</b> ÉQUIPA T 📍 MXN 0</p> <p><b>CORREDURÍA PÚBLICA #12</b> CORREDURÍA PÚBLICA... 📍 MXN 0</p> <p><b>GUILLELMO ALBA MACIEL</b> GUILLELMO OPTANM... 📍 MXN 0</p> <p><b>DÁNELA RODRÍGUEZ</b> SH 📍 MXN 0</p> <p><b>NOTARIA PÚBLICA 45</b> NOTARIA PÚBLICA 45 📍 MXN 0</p>	<p>MXN 1 302 236.8...</p> <p><b>Negocio Bemis</b> Bemis 📍 MXN 0</p> <p><b>Negocio Constructora Alpha Hardin</b> Constructora Alpha... 📍 MXN 0</p> <p><b>Negocio Artigraf SA de CV</b> Artigraf SA de CV 📍 MXN 0</p> <p><b>Negocio Xpertal</b> Xpertal 📍 MXN 0</p> <p><b>Mobiliario</b> Gustavo Garza 📍 MXN 134 224</p>	<p>MXN 2 462 982...</p> <p><b>MARICHUY HERNANDEZ</b> MARICHUY HERNAN... 📍 MXN 0</p> <p><b>SUMMA</b> EDUARDO SCHELLA 📍 MXN 18 778</p> <p><b>NBHX TRIM</b> LUC GONZALEZ 📍 MXN 15 141</p> <p><b>NBHX TRIM</b> LUC GONZALEZ 📍 MXN 16 319</p> <p><b>SHONAN MÉXICO</b> Santa Esmeralda 📍 MXN 21 700</p> <p><b>ADHECINTAS</b> DFNA</p>	<p>MXN 5 588 1878...</p> <p><b>WASH TECH</b> WASH TECH 📍 MXN 130 000</p> <p><b>MOTEL DXXA</b> MOTEL DXXA 📍 MXN 11 848</p> <p><b>Negocio EDUARDO LÓPEZ</b> EDUARDO LÓPEZ 📍 MXN 28 503</p> <p><b>Negocio ROGELIO ALVARADO</b> ROGELIO ALVARADO 📍 MXN 7 000</p> <p><b>Negocio GUILLERMO PEREZ MAGOS</b> GUILLERMO PEREZ... 📍 MXN 11 000</p>	<p>MXN 704 300 23...</p> <p><b>SECRETARIA DE GOBIERNO</b> SDG 📍 MXN 912 321</p> <p><b>LA DOCE</b> LA DOCE 📍 MXN 4 325</p> <p><b>PLUSVALTERRA</b> PLUSVALTERRA 📍 MXN 7 880</p> <p><b>CAJAS CORRUGADAS DE AGUASCALIENTES</b> CAJAS CORRUGADA... 📍 MXN 244 188</p> <p><b>CESANTON SA DE CV</b> CESANTON SA DE CV 📍 MXN 12 000</p>	<p>MXN 1 843 020 95...</p> <p><b>PROVEEDORA VETERINARIA LA CHIRPA SA DE CV</b> PROVEEDORA VETE... 📍 MXN 32 273</p> <p><b>HAYELI ROJAS RAMIREZ</b> HAYELI ROJAS RAM... 📍 MXN 7 916</p> <p><b>MONICA LIZETH GARCIA</b> MONICA LIZETH GE... 📍 MXN 8 330</p> <p><b>ANDREA DELGADILLO</b> ANDREA DELGADILLO 📍 MXN 18 719</p> <p><b>CAJAS</b></p>	<p>MXN 63 141.36... 7 n...</p> <p><b>LAURA PATIÑO / CL0992</b> LAURA PATIÑO 📍 MXN 5 875</p> <p><b>BENJAMIN GONZALEZ / CL0992</b> BENJAMIN GONZALEZ 📍 MXN 4 818</p> <p><b>BENJAMIN GONZALEZ / CL0992</b> BENJAMIN GONZALEZ 📍 MXN 14 471</p> <p><b>SEPLAPOE / SECRETARIA DE PLANEACION</b></p>	<p>MXN 471 703.28... 1...</p> <p><b>AUTO PARTES Y ACCESORIO QUEGAR S DE RL DE CV</b> AUTO PARTES Y AC... 📍 MXN 10 468</p> <p><b>CHARMING TRIM</b> CHARMING TRIM 📍 MXN 11 288</p> <p><b>FERMIN BARBA SUAREZ DEL REAL</b> FERMIN BARBA SUA... 📍 MXN 8 263.78</p> <p><b>JUAN FERNANDO RODRIGUEZ</b> JUAN FERNANDO R... 📍 MXN 5 525</p> <p><b>JENYFER</b></p>

Anexo 8

OFFIDIRECT S.A DE C.V  
Aguascalientes, 4 de Julio 2022.

A quien corresponda.

**PRESENTE**

Por medio de la presente Offidirect S.A. de C.V. hago de su conocimiento que hemos aceptado a el alumno **Danny Édixson Hernandez Parra** estudiante del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial** con matrícula **A191050428**, el cual desarrollará su proyecto de residencias que lleva por nombre "**Aumento de la rentabilidad de la tienda de Offidirect Aguascalientes**" con el objetivo de Incrementar 100% la utilidad de operación de la sucursal de Aguascalientes con respecto a 2021, durante el periodo Agosto-Diciembre del presente año.

Sin mas por el momento reciba cordiales saludos.

Atentamente



CP. Eiba Janeth Mauricio Padilla  
Gerente Administrativa

OFFIDIRECT S.A DE C.V.  
Aguascalientes, 01 de diciembre 2022.

A quien corresponda,

PRESENTE

Por medio de la presente Offidirect S.A. de C.V. hago de su conocimiento que hemos aceptado a el alumno **Danny Édixson Hernandez Parra** estudiante del Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial** con matrícula **A191050428**, termino satisfactoriamente sus practicas profesionales, acumulando un total de 500 horas, tiempo en el cual desarrolló su proyecto de residencias que lleva por nombre **"Aumento de la rentabilidad de la tienda de Offidirect Aguascalientes"** con el objetivo de incrementar 100% la utilidad de operación de la sucursal de Aguascalientes con respecto a 2021, durante el periodo Agosto-Diciembre del presente año.

Sin mas por el momento reciba cordiales saludos.

Atentamente

  
OFFIDIRECT, S.A. DE C.V.  
R.F.C. OFF-000328-HDA  
José Ma. Chávez No. 439 C.P. 20031  
Tel. 01(449) 918-43-76 Fax 01(449) 914-77-97  
Aguascalientes, Agt. México

CP, Elba Janeth Mauricio Padilla  
Gerente Administrativa