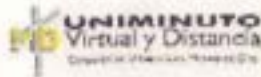




GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Módulo de Administración y gestión

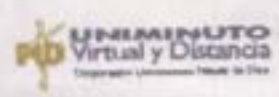


25302

61011

Gestión de comercialización de productos y servicios

Juliana Agüero y David Cuéllar



Gestión de comercialización de productos y servicios

i

Movidos por el deseo de contribuir a su desarrollo profesional, hemos estructurado el texto Gestión de la comercialización de productos y servicios con el que usted podrá obtener conocimientos acerca de la toma de decisiones en ventas basado en una información pertinente, proponer procesos de compras con criterios institucionales, de eficiencia y de economía, y conocer técnicas de negociación con criterios de conveniencia técnica, económica y de responsabilidad social empresarial.

Lo invitamos a que se apropie de esta importante herramienta tecnológica para que obtenga el mejor provecho y éste se refleje en su desempeño laboral.

Agüero, Juliana y Cuéllar, David / Gestión de comercialización de productos y servicios

Convenio de Asociación entre Fedepalma, UNIMINUTO, UNAD, Uninariño y otros. 2010

58 pp.

ISBN 978-958-8616-27-8 CDD 658.84 BRGH

1. Administración de mercados. 2. Mercadeo. 3. Administración de compras. 1. Agüero, Juliana. 2. Cuéllar, David

Colfinanciado por Fedepalma-Fondo de Fomento Palmero

Publicación del Convenio de Asociación suscrito entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, la Universidad de Nariño, Fundewilches, Cordeagropaz, SENA-Regional Santander y otros, para el fortalecimiento de la Cadena del Aceite de Palma en las principales zonas palmeras del país.

Fedepalma:

Jens Mesa Distingtion, Presidente Ejecutivo
Álvaro Campo Cabal, Director de Extensión de Fedepalma y Gerente del Convenio de Asociación Fedepalma, UNIMINUTO, UNAD y otros.
Claudia Muñoz Rocha, Jefe de Comunicaciones y responsable de publicaciones

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

Celso Galeano, Secretaria Técnica de la Cadena de Palma, Oleaginosas, Arboles y Grasas

UNIMINUTO:

Leonidas López Herrón, Rector General
Marcelo Castillo Torres, Directora General Instituto de Educación Virtual y a Distancia (EVD)
Luis Eduardo Sánchez A., Director de Ciencias Agropecuarias del (EVD)

UNAD:

Jaime Alberto Leal Afanador, Rector
María Priscila Rey Visquez, Decana de la Facultad de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
Zaida Liliana Rangel Rodríguez, Coordinadora Nacional de la Alianza UNAD-Fedepalma

Universidad de Nariño:

Edmundo Calvoche López, Rector
Germán Arcezo Meneses, Vicerrector Administrativo
Carlos Arturo Beaucourt García, profesor de la Facultad de Agronomía

Asesores del Convenio: David Cuéllar Gálvez, Pedro Nel Franco Baureta y Edna Liliana Peralta Baquero

Coordinador Operativo Académico del Convenio de Asociación: Jaime Castillo Gallo

Asistente Administrativa del Convenio de Asociación: Virna Quintana González

Revisión técnica: Comisión del Comité Técnico Operativo

Asesoría pedagógica: María del Pilar Hernández Moreno

Corrección de estilo: Marcela Giraldo Samper

Diseño de portada: Carolina Posso Pallet, Progressive Studio

Diagramación: ACE - Alianza en Comunicación Empresarial Ltda.

Fotografías: Alisores (a menos que tengan otro nombre o referencia)

Coordinación editorial: Patricia Bozzi Ángel

Gestión de comercialización de productos y servicios

ISBN 978-958-8616-27-8

UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios

Línea nacional gratuita: 01 8000 936670
Líneas de atención en Bogotá: 593 3004 y 291 6520, extensión 6864

Celular: 320 3131732

<http://virtual.uniminuto.edu>

Correo electrónico: admissioneslevd@uniminuto.edu

UNAD - Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Línea nacional gratuita: 01 8000 115223

Calle 14 Sur No. 14-23, Bogotá D. C.

Teléfono de atención en Bogotá: 344 3770,

extensiones 334, 335, 367 y 371

Celular: 312 3051011

www.unad.edu.co

Correo electrónico: agricolas@unad.edu.co

Universidad de Nariño Virtual

Teléfono en Pasco: (2) 722 6774

Celular: 315 8701196

www.udenar.edu.co/virtual

Correo electrónico: uvirtual@udenar.edu.co

Impresor: Javegraf

Bogotá, D. C., enero de 2012

Primera edición

© Reservados todos los derechos al Convenio de Asociación entre Fedepalma, UNIMINUTO, UNAD, Universidad de Nariño, Fundewilches, Cordeagropaz, SENA-Regional Santander y otros, para el fortalecimiento de la Cadena de Aceite de Palma en las principales zonas palmeras del país. Por tanto, los aliados firmantes del Convenio de Asociación pueden dar a este material la utilización que deseen para fines educativos, citando la fuente correspondiente.

► TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS	7
INDICE DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1: TOMAR LAS DECISIONES CONSIDERANDO ELEMENTOS DEL MERCADO	13
A manera de introducción: el problema de investigación en la investigación de mercados	13
Mercado objetivo	15
Selección y descripción del mercado objetivo de una empresa	15
Proceso de selección	16
El producto y su definición	19
Clasificación de los productos según las necesidades del cliente	19
Clasificación de los productos según las metas y objetivos de la organización	20
Clasificación de los servicios	21
Capacidad productiva de la empresa	21
Distribución	22
Distribución exclusiva	23
Distribución selectiva	23
Distribución exhaustiva	23
Factores relacionados con el proceso de producción que intervienen en la distribución	23
Competencia y sustitutos	25
Competencia	25
Sustitutos	26
Promoción	26
Objetivos de la promoción	27
La mezcla de promoción	27
Precios	28
Objetivos en la fijación de precios	28

Estrategia de comercialización	29
Análisis situacional	29
Misión y visión	33
Metas y objetivos de <i>marketing</i>	34
Estrategia de <i>marketing</i>	34
Instrumentación y control de <i>marketing</i>	34
Plan de <i>marketing</i>	34
Plan de ventas	35
CAPÍTULO 2 REQUISICIONES Y COMPRAS	37
Modelas de sistemas de compras	37
El modelo simplificado	38
El modelo costo beneficio	38
El modelo de gestión de compra	38
¿Quién adelanta las compras?	38
Plan de compras	39
Determinación de necesidades	39
Descripción del artículo deseado	41
CAPÍTULO 3: NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	49
La preparación	49
Percepción de beneficios	49
Conocimiento del producto y de la competencia	50
La presentación	51
La negociación	51
El cierre	52
GLOSARIO	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

► ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diagrama de dispersión de costos de producción y costos mensuales de operación para una empresa de transporte de pasajeros por carretera entre los años 1949 y 1952	19
Figura 2.	Participantes en una red de distribución del productor al consumidor	22
Figura 3.	Análisis de sensibilidad de la cantidad de lote económico	25
Figura 4.	Factores que afectan las decisiones sobre la fijación de precios	29
Figura 5.	Ejemplo de aplicación de un cronograma de actividades	35
Figura 6.	Estructura básica del flujo de caja	36

► ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Ejemplo de datos mensuales de producción y costos de operación para una empresa de transporte de pasajeros por carretera entre los años 1949 y 1952	18
Tabla 2.	Clasificación de los servicios	21
Tabla 3.	Ilustración de costos de mantenimiento de inventarios	24
Tabla 4.	Modalidades de transporte: ventajas y desventajas	25
Tabla 5.	Formato básico matriz DOFA	30
Tabla 6.	Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Fortalezas y debilidades	31
Tabla 7.	Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Oportunidades y amenazas	31
Tabla 8.	Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Estrategias FO/DO	32
Tabla 9.	Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Estrategias FA/DA	32
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	33
Tabla 11.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	33

La gestión de comercialización se refiere al conjunto de decisiones y actividades empresariales dirigidas a planificar, valorar, determinar precios, promover y distribuir productos, servicios o ideas y obtener insumos que satisfagan las necesidades de los consumidores tanto externos como internos de la empresa.

Todas las empresas realizan funciones de intercambio y, por tanto, el conocimiento de cómo se realizan permite conocer cómo mejorar, corregir y fortalecer tales funciones. Éstas son de gran importancia, pues la gestión de comercialización es fundamental en la formulación de una estrategia empresarial porque muchas decisiones básicas dependen del análisis del mercado.

Esto quiere decir que el análisis de la comercialización tiene gran incidencia en la formulación del modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas y orienta las políticas y planes, la forma de organización y la naturaleza de las contribuciones que la empresa hace a sus accionistas, clientes, empleados y a la comunidad (Andrews, 1980).

La estrategia se formula, primero, planteando la línea de productos y servicios ofrecidos por la empresa, los mercados o segmentos de mercado para los cuales se diseñarán productos y servicios (incluidos los canales por los cuales se accederá a dichos mercados) y, segundo, especificando tanto los medios que se emplearán para financiar la operación de la empresa como la forma en que se manejarán las utilidades. En la estrategia también se definen políticas en funciones centrales, tales como mercadotecnia, manufactura, abastecimientos, investigación y desarrollo, y relaciones laborales (ibid).

Al analizar los conceptos planteados sobre la estrategia, fácilmente se observa la importancia que se da a la gestión de comercialización en la orientación de las actividades de la empresa.

Michael E. Porter (1993) subraya la competencia como eje central, al plantear lo que considera esencial para la formulación de la estrategia. Además, plantea que la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia; y señala que la dinámica de la participación en el mercado depende de aspectos referidos al poder de negociación de los compradores y proveedores de insumos, a la entrada al mercado de nuevas empresas y a la llegada de productos o servicios sustitutos. Por la importancia de estos conceptos, vale la pena explicarlos.

Los aspectos que determinan la dinámica de la competencia son los siguientes:

1. *Las barreras para entrar en la competencia por el mercado*, que dependen de aspectos como las economías de escala. Este aspecto se refiere a la reducción de costos unitarios de la competencia por el hecho de manejar grandes volúmenes del producto, a las diferencias patentadas en los productos, a la identidad de marca, a las necesidades de capital, al acceso a canales de distribución, al acceso a insumos y a las políticas y regulaciones gubernamentales.
2. *Los determinantes del poder del proveedor*, que pueden derivarse de diferencias en los insumos que utiliza, de sus costos, de arreglos con los proveedores, de volúmenes de compra de insumos y del grado de integración con otras áreas de la cadena.
3. *Los determinantes de la rivalidad*, que se refieren al crecimiento del sector que ofrece los mismos productos o servicios, los costos fijos (por ejemplo, de almacenamiento), la capacidad excesiva y las barreras a la salida.
4. *Los determinantes del poder del comprador*, que se refieren a la concentración del comprador, al volumen del comprador, a la información del comprador, a los costos fluctuantes del comprador en relación con los costos fluctuantes de la empresa, a la sensibilidad frente a los precios, a las utilidades del comprador y a los incentivos para quienes toman decisiones.
5. *Los determinantes en el riesgo de la sustitución*, que dependen del desempeño relativo en el precio de los productos sustitutos y de la propensión del comprador al sustituto.

Como se puede colegir del planteamiento de Porter, la formulación de la estrategia se determina en gran medida por las características de la competencia que se da entre los diversos actores que ofrecen un producto o servicio en cada situación. A partir de estos análisis se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. Por otra parte, hay que subrayar que el éxito de la empresa depende no solo de su posición como oferente sino también como demandante de bienes, servicios e ideas. Por estas razones, el análisis y la gestión de la comercialización son fundamentales para el éxito de la empresa.

Con el texto que se presenta a continuación, se espera que los lectores se apropien de herramientas que les faciliten formular un plan de comercialización de un producto o servicio, y realizar en forma adecuada los procesos de compras.

Para lograr tal objetivo, el texto lleva una secuencia: inicia con un capítulo referido a la toma de decisiones, poniendo en consideración los elementos del mercado; prosigue con el análisis de los elementos de organización y procedimiento para el manejo de las compras; y termina con un capítulo sobre la negociación con los proveedores.

Anotaciones

Tomar las decisiones considerando elementos del mercado

i

La participación en la toma de decisiones sobre definiciones referidas a la venta de productos o servicios en el ramo de la palma de aceite es un proceso que requiere de conocimientos e información; en la práctica tiene implicaciones estratégicas que culminan en el establecimiento de planes de ventas. Por eso, la investigación de mercados constituye la herramienta básica para quienes toman decisiones sobre la compra y venta de productos. La investigación de mercados busca reducir la incertidumbre que implican siempre tales decisiones de mercado.

La definición del problema por investigar, la determinación de cuáles son los aspectos relevantes del problema y la recolección de información y su análisis son la base para resolver los problemas de mercadeo: identificar oportunidades, proponer estrategias y acciones, monitorear el desempeño de la gestión de mercadeo y definir correctivos. Existen libros dedicados al tema de metodología de la investigación. En este texto se presenta un esquema sobre investigación de mercados que puede ser complementada por el lector con otros textos (Dakar, 2005; Seltiz, 1971; Cerda, 2000; y Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

➤ **A manera de introducción: el problema de investigación en la investigación de mercados**

La investigación de mercados parte de una idea de investigación. Las ideas de investigación pueden provenir de diversas fuentes: las experiencias individuales, los artículos de revistas, las noticias de periódicos, la observación de hechos, las con-

versaciones personales, etc. Por ejemplo, en una conversación informal alguien puede comentar que las empresas productoras de fruta de palma de aceite requieren de quien efectúe un muestreo de suelos para fertilizar lotes de palma, o que va a instalarse un cultivo de palma, en un futuro cercano, que requerirá de nuevas plantas de beneficio o de la construcción de infraestructura para riegos.

La mayoría de las ideas de investigación son inicialmente indefinidas. Para que se conviertan en problemas de investigación deben ser analizadas con cuidado. El investigador tendrá que familiarizarse con el área de conocimiento en que se ubica la idea, respondiendo a preguntas como las siguientes: ¿realmente hay demanda por esa clase de servicio?, ¿qué empresa lo necesita?, ¿en el grupo tenemos la capacidad técnica sobre muestreo de suelos?, ¿qué área se podría cubrir?, ¿tenemos cómo demostrar nuestra capacidad técnica?

La investigación de mercados se puede iniciar con la definición del problema que se quiere estudiar. En forma elemental se define un problema como

la discrepancia entre dos o más ideas, aspectos o situaciones. Por ejemplo, si se programan ventas de fruto a un precio, pero en la práctica se presenta un precio diferente, allí habría un problema por investigar. Encontrar las razones de por qué se presenta la diferencia de precio puede ofrecer elementos para tomar decisiones.

En este caso, se pueden presentar varias preguntas de investigación que ayudan a orientar ésta; por ejemplo: las diferencias entre el precio real y el esperado ¿se deben a la variación del precio del aceite en el mercado internacional?, las diferencias entre el precio real y el esperado ¿se deben al mayor costo en el transporte de la finca a la planta extractora?

Otro problema de investigación puede plantearse a partir de que se quiere iniciar un negocio dentro de la cadena productiva de la palma de aceite, pero se desconocen los propios recursos con que se cuenta. El problema de investigación consistiría en tal desconocimiento. Algunas de las preguntas de investigación que surgirían serían las siguientes: ¿qué necesidades tienen las empresas productoras de aceite de palma de la región que puedan ser llenadas por mano de obra calificada?, ¿qué oferta de este servicio hay en el mercado regional?, ¿con qué calificaciones técnicas cuenta, para ofrecer servicios de análisis de muestras de suelos a empresas palmeras, el grupo humano que aspira a establecer un negocio en la cadena productiva de la palma de aceite?

Por lo general, un problema de investigación en mercados es el reconocimiento o la anticipación de oportunidades. Respuestas posibles a preguntas como qué cambios se están presentando en los contextos social, político o económico y qué oportunidades surgen de tales cambios pueden llevar a la definición de problemas de investigación.

Existe la posibilidad, entonces, de que el problema de investigación plantee simplemente el

desconocimiento de una variable o exprese una relación entre dos o más variables. Una variable es una propiedad, un atributo susceptible de ser medido o estimado. Una variable puede ser la demanda efectiva de las empresas de una región por un servicio de muestreo de suelos; y es variable porque pueden ser varias las empresas y diferente la cantidad de lotes que lo requieren y porque se pueden medir o estimar tales necesidades.

Definir el problema y establecer sus alcances y sus límites son la base para la planeación de la investigación. Los problemas de investigación deben referirse a problemas que tienen la posibilidad de ser estudiados, por ejemplo, ¿qué servicios de transporte requiere una empresa para ubicar los trabajadores en su sitio de trabajo oportunamente?, o ¿se justifica la ampliación de una planta de beneficio por el incremento de la producción de fruto de palma de aceite en una región?

Con frecuencia hay problemas que se salen del alcance de la investigación; esos no son, entonces, problemas de investigación. Por ejemplo, si queremos conocer el precio que tendrá el aceite de mesa en el año 2020, para programar una empresa productora de palma, si bien el asunto resulta interesante, las posibilidades de realizar una investigación objetiva que proporcione información útil son remotas, y por tanto el problema de investigación podría plantearse como la búsqueda de las posibles necesidades del aceite de palma para el año 2020.

Para formular el problema es importante conocer sus antecedentes. Con ese fin, se deben responder preguntas como las que siguen: ¿qué eventos han llevado a la situación problemática?, ¿cuáles son los aspectos más importantes del problema?, ¿cómo se investiga esta clase de problemas?

Una vez formuladas las preguntas de investigación, se procede a establecer los objetivos de ésta, es decir, a determinar qué se pretende con ella. Por

ejemplo: (1) dar respuesta a un problema práctico: conocer la demanda y la oferta de un servicio de muestreo de suelos en una región específica; o (2) resolver un problema teórico o hacer aportes para su comprobación.

En la formulación de los objetivos suele utilizarse un verbo en infinitivo; por ejemplo, "determinar la demanda por plántulas de palma de aceite en una región específica".

Este objetivo general puede subdividirse a su vez en objetivos específicos que facilitan al investigador definir las actividades que debe llevar a cabo para alcanzarlo. Por ejemplo, para establecer la demanda de plántulas de palma de aceite en una región específica, es necesario *determinar* (1) qué empresas van a establecer nuevos lotes de cultivo; (2) qué material genético desean sembrar; (3) la cantidad de material de siembra que se requiere; y (4) cuándo y en qué condiciones se va a adquirir dicho material.

En el desarrollo de la investigación pueden surgir nuevos objetivos o la necesidad de modificar los objetivos iniciales. El investigador debe estar atento a la dirección que va tomando la investigación.

Una vez establecidos los objetivos, es conveniente que el investigador responda a la siguiente pregunta de chequeo: ¿cuáles son los resultados que puedo obtener con la investigación?

A partir de la formulación del problema, el investigador recurre a formulaciones teóricas sobre el mercadeo. Los diferentes modelos teóricos establecen conceptos y relaciones entre ellos. Cada modelo subraya algunos aspectos que el investigador debe reconocer. En este sentido, un enfoque investigativo centrado en el cliente, que es el eje central del concepto de *marketing*, inicia el proceso de investigación de mercados al dar la mayor importancia al "mercado objetivo" (Pride y Ferrel, 1997). A continuación, se expone este modelo.

► Mercado objetivo

Selección y descripción del mercado objetivo de una empresa

Inicialmente se definirá el concepto de mercado. La palabra "mercado" es utilizada con diferentes connotaciones. El *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*¹, por ejemplo, ofrece numerosas definiciones:

- "Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios."
- "Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público."
- "Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio."
- "Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado."

En este texto se utilizará una definición más específica. Un mercado objetivo es el grupo de clientes potenciales, con necesidades y deseos específicos, hacia quienes se orienta la producción de bienes y servicios y la gestión de mercadeo de una empresa (Pride y Ferrel, 1997). Por ejemplo, ciertas empresas productoras de palma de aceite que están ampliando su área de cultivo tienen necesidad de materiales específicos, y esas empresas productoras serían el mercado objetivo para una que ofrezca los productos que satisfagan tales necesidades.

Para que un grupo de clientes constituya un mercado, debe cumplir cuatro requisitos:

- Tener necesidad de un producto o grupo de productos específicos.
- Tener la capacidad para adquirir el producto, bien sea con dinero o por intercambio.
- Estar dispuestos a utilizar su poder adquisitivo.
- Disponer de la autoridad para comprar los productos específicos.

¹ www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm

Los posibles clientes que no cumplan estos requisitos no constituyen un mercado objetivo.

Proceso de selección

El proceso de selección del mercado objetivo consta de diferentes etapas: la primera consiste en determinar las variables que se utilizarán para realizar la segmentación; la segunda, en caracterizar cada uno de los segmentos encontrados (perfil de segmento); la tercera, en evaluar cada segmento de acuerdo con su potencial de consumo; la cuarta, en seleccionar finalmente uno o varios segmentos de mercado que se presume que pueden comprar el producto o servicio.

Determinación de las variables de segmentación. Las variables de segmentación son las características de individuos, grupos u organizaciones que se utilizan para segmentar un mercado. Algunos ejemplos de variables son: edad, género, ubicación geográfica, estrato social o nivel de ingresos.

Para seleccionar una variable de segmentación, hay que tener en cuenta varios factores. Estas variables deben relacionarse con las necesidades que los clientes tienen de un producto, los usos de éste o el comportamiento previsible con él.

Los principales grupos de variables de segmentación se enuncian a continuación.

Variables demográficas: Tienen en cuenta características de la población, como la edad, el género, la raza, la etnia, los ingresos, la educación, la ocupación, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, la religión y la clase social. Son relevantes para los comercializadores, porque en muchas ocasiones están relacionadas con las necesidades de los clientes y su comportamiento de compra. Es importante advertir que pueden ser medidas con facilidad.

Por ejemplo, los juguetes para niños son productos definidos claramente para un rango de edades

específico (variable: edad). Igualmente, encontramos juguetes diseñados para niñas y otros diseñados para niños (variable: género).

Otro ejemplo de segmentación es la clase social: un auto deportivo de alta gama está enfocado a personas que buscan un reconocimiento social por el uso de ese producto.

Existen también productos para los cuales se puede segmentar el mercado según el ciclo de vida de la familia. Por ejemplo, las familias de edad mediana tienden a consumir más alimentos preparados en casa que las familias jóvenes.

Variables geográficas: Se trata del clima, el terreno, la altitud, la latitud, la densidad de población, los recursos naturales, como factores que influyen en el comportamiento de compra y de preferencias de los clientes. Un productor que venda en el ámbito nacional un servicio técnico referido al control de enfermedades de la palma de aceite puede dividir el país palmero en cuatro regiones: la costa atlántica, la costa pacífica, la región central y los Llanos Orientales, que tienen características de consumo diferentes.

De igual manera, no es lo mismo vender en una ciudad que tiene la densidad poblacional de Bogotá que hacerlo en un área rural.

Variables psicográficas: En algunas ocasiones, para segmentar los mercados, los comercializadores tienen en cuenta estas variables, que se refieren a rasgos de personalidad y a estilos de vida. La medición del impacto que tienen tales características en la decisión de compra, en un mercado objetivo, requiere estudios sobre el comportamiento del consumidor. Las variables psicográficas pueden referirse, por ejemplo, a que actualmente ciertas sociedades exigen que los productos provengan de empresas que certifiquen un "sello verde" o de "buenas prácticas agrícolas"; o al hecho de que los jóvenes cada vez utilicen más la internet para acceder a la información.

Variables de comportamiento: Dos ejemplos de estas variables son el comportamiento de compra (frecuencia y/u horarios de compra) y el comportamiento en el uso del producto (número de usos en un periodo de tiempo). Ellas pueden determinar el empaque, el embalaje o los sistemas de distribución del producto, entre otros.

Segmentación por beneficios: Otra variable de segmentación está determinada por el beneficio que ofrece un producto a un consumidor específico. Por ejemplo, en el sector del calzado se puede dividir el mercado en zapatos formales, casuales, para uso deportivo, etc.

Además, se tiene en cuenta la preferencia de los consumidores por aspectos específicos asociados al suministro de un producto. Por ejemplo, para empresas productoras de palma puede ser importante la oportunidad con que se atiendan sus pedidos de servicio de transporte, o el suministro oportuno de repuestos para maquinaria.

Desarrollo de los perfiles de segmento del mercado. Una vez se han definido las variables que se tendrán en cuenta para la segmentación del mercado objetivo, se sigue con el desarrollo de los perfiles de cada segmento del mercado; es decir, se entra a describir las características de cada segmentación, para caracterizarla de la manera más clara y precisa que sea posible.

En esta definición de perfiles se busca establecer grupos de clientes potenciales que, si bien tienen muchas características comunes, se diferencian especialmente por alguna o algunas de ellas. Por ejemplo, un segmento puede tener como característica común habitar en una misma región, estar en un mismo rango de edades y tener el mismo género, pero diferenciarse en cuanto al nivel de ingresos de su familia.

Evaluación de los segmentos relevantes del mercado. Después de analizar los perfiles del segmento de mercado, la empresa vendedora puede evaluar cuál segmento es más importante y se en-

cuentra ella en capacidad de abordar, teniendo en cuenta sus capacidades internas y externas.

La empresa vendedora tendrá en cuenta el tamaño del segmento seleccionado, su ubicación geográfica, su capacidad y hábitos de compra, las empresas competidoras, el precio de venta, así como las capacidades internas de producción, distribución, atención de ventas y posventas, etc.

Selección del mercado objetivo específico. En el momento de la selección, la empresa está obligada a realizar los presupuestos de costos y ventas para establecer la rentabilidad del negocio, de forma que se puedan estimar sus posibles beneficios.

El punto inicial para calcular los ingresos de la empresa es determinar cuántas unidades de producto se van a vender durante un periodo de tiempo específico, y definir al mismo tiempo unas actividades internas de la empresa y unos supuestos sobre las tendencias del entorno.

El éxito de muchas de las actividades de una empresa está basado en la exactitud con que se realicen tales proyecciones. Para pronosticar las ventas, el vendedor puede elegir diversos métodos de pronóstico. Las técnicas más comunes para la elaboración de los pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado.

El juicio ejecutivo es un método basado en la intuición de los ejecutivos de la empresa; un enfoque subjetivo de bajo costo y puede ser utilizado en mercados bien conocidos y estables. Para una empresa que produce uniformes para los trabajadores, una forma económica de realizar proyecciones consistiría en celebrar una reunión con los vendedores más experimentados y establecer con ellos unos pronósticos de ventas.

Otra forma de proyectar las ventas sucede cuando se realizan encuestas de pronóstico a los clien-

tes; por medio del equipo de ventas se pregunta a cada uno de los clientes actuales y de los potenciales de la empresa cuántos productos van a comprar en un periodo de tiempo. Es posible que este método sea utilizado por empresas que cuentan con un número pequeño de clientes por cada vendedor. El pronóstico depende en gran parte de la precisión de la información que den los clientes a sus encuestadores.

La *encuesta de pronóstico a expertos* consiste en contratar expertos que ayuden a la empresa a preparar el pronóstico de ventas; generalmente son economistas, consultores gerenciales, ejecutivos de publicidad o profesores universitarios con amplia experiencia en el sector en que se desempeña la empresa.

En el *análisis de series*, el pronosticador utiliza los datos históricos de ventas de la empresa y encuentra tendencias y estacionalidades. Este método supone que no ocurran cambios del entorno en el futuro. Por ejemplo: un vendedor de fertilizantes analiza los datos de ventas de los últimos años, y encuentra que la demanda es estacional porque la mayor demanda de fertilizantes nitrogenados sucede en épocas de lluvias. Esta situación le permite programar sus ventas.

En el *análisis de regresión*, el pronosticador trata de encontrar relaciones entre las ventas pasadas (variable dependiente) y una o más variables independientes (población, ingresos per cápita, etc.). El objetivo del análisis de regresión es crear una fórmula matemática mediante la cual se explique el comportamiento de la variable dependiente "ventas" por medio de la relación matemática de una o varias variables independientes.

Por ejemplo, en la Tabla 1 se presenta una muestra de datos mensuales de producción y de costos de operación para una empresa británica de transporte de pasajeros por carretera, entre los años 1949 y 1952. La producción se mide en miles de millas por vehículo recorridas por mes, y los cos-

tos se miden en miles de libras esterlinas por mes (Johnston, 1966: 118).

Tabla 1. Ejemplo de datos mensuales de producción y costos de operación para una empresa de transporte de pasajeros por carretera entre los años 1949 y 1952

Mes	Costos totales (Miles de libras)	Millas-vehículo (Miles)
	Y	X
1	213,9	3.147
2	212,6	3.160
3	215,3	3.197
4	215,3	3.173
5	215,4	3.292
6	228,2	3.561
7	245,6	4.013
8	259,9	4.244
9	250,9	4.159
10	234,5	3.776
11	205,9	3.232
12	202,7	3.141
13	198,5	2.928
14	195,6	3.063
15	200,4	3.096
16	200,1	3.096
17	201,5	3.158
18	213,2	3.338
19	219,5	3.492
20	243,7	4.019
21	262,3	4.394
22	252,3	4.251
23	224,4	3.844
24	215,3	3.276
25	202,5	3.184
26	200,7	3.037
27	201,8	3.142
28	202,1	3.159
29	200,4	3.139
30	209,3	3.203
31	213,9	3.307
32	227,0	3.585
33	246,4	4.073

Para poder visualizar el grado de relación que existe entre las variables, como primer paso en el análisis, es conveniente elaborar un diagrama de dispersión, que representa los datos numéricos observados en un sistema de coordenadas cartesianas. En el diagrama resultante (Figura 1), en el eje X se miden las millas-vehículo recorridas, y en el eje Y se mide el costo de operación mensual. Cada punto en el diagrama muestra la pareja de datos (millas-vehículo y costos de operación) que corresponde a un mes determinado.²

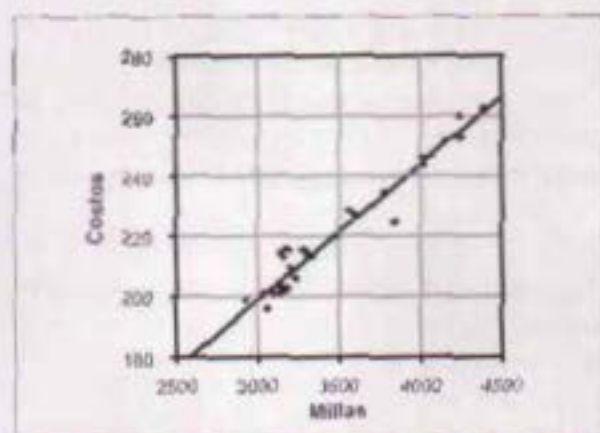


Figura 1. Diagrama de dispersión de costos de producción y costos mensuales de operación para una empresa de transporte de pasajeros por carretera entre los años 1949 y 1952.

En la gráfica, se puede observar que existe una relación directamente proporcional entre las dos variables analizadas, lo que significa que, a mayor cantidad de millas-vehículo recorridas, se obtiene un mayor nivel de costos de operación.

A partir de la recta que se obtiene de los puntos (millas; costos), se puede predecir que si el recorrido fuera de 4.500 millas su costo sería aproximadamente de 265 mil libras.

De igual forma, se pueden hacer predicciones utilizando esta técnica con variables correlacionadas; por ejemplo, el consumo futuro de un producto,

dada una inversión en publicidad, o el consumo futuro de un producto, dada una inversión en la fuerza de ventas.

► El producto y su definición

Los productos o servicios que presta una empresa surgen de la necesidad de un segmento de mercado objetivo seleccionado; es decir, la empresa suple una necesidad explícita o implícita del mercado. ¿Cómo se define entonces qué producto hacer o qué servicio prestar? Para responder, se debe partir de la definición de producto de la Real Academia de la Lengua Española: "1. m. Cosa producida. 2. m. Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa."

El producto puede ser tangible o intangible e incluye los servicios. Un producto puede ser una idea, un servicio, un bien, o una combinación de estos elementos. Cuando un comprador adquiere un producto, lo que realmente está comprando son los beneficios y la satisfacción que espera que el producto le ofrezca.

Clasificación de los productos según las necesidades del cliente

Para facilitar las diversas actividades que se realizan con los productos, se han establecido varias clasificaciones de los mismos. A continuación se mencionan algunas categorías referidas a necesidades del cliente.

Productos de consumo doméstico. Son los que se compran para satisfacer las necesidades personales o familiares de los individuos.

Productos empresariales. Son los que se compran para satisfacer las necesidades de una organización o empresa.

Un mismo producto puede ser clasificado como producto de consumo o producto empresarial, dependiendo del uso que se le dé. Por ejemplo,

² Eumed.net, "La economía del mercado: introducción a la regresión lineal", eumed.net, <http://www.eumed.net/cursoecon/medir/introd.htm> (consultada en septiembre de 2009).

un fertilizante puede ser utilizado para mejorar las condiciones del suelo del jardín de una casa o del de una plantación. En el primer caso, es un producto de consumo, y en el segundo, un producto empresarial.

Los productos de consumo doméstico se pueden clasificar a su vez en productos por conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad y productos no buscados. Esta clasificación está basada en características comunes de comportamiento de los consumidores.

Productos de conveniencia: Son los que se compran con bastante frecuencia y tienen un precio bajo. Los consumidores no toman mucho tiempo para decidirse a comprarlos. Algunos ejemplos de estos productos son los jabones, las gaseosas, los panes, los periódicos o el arroz. Pueden ser genéricos, de manera que si el comprador no encuentra la marca que generalmente adquiere, fácilmente compra otra.

En el momento de pensar la forma de venta, precio y promoción de un producto de esta clase, hay que tener en cuenta que el precio está definido por el mercado; pues ante un precio alto, sin alguna característica diferencial especial, el comprador elegirá un producto de la competencia. Igualmente, con estos productos se busca conseguir ganancias por medio de la venta de altos volúmenes por medio de varios puntos de distribución.

Productos de comparación: Son artículos de valor más alto para el comprador. Ante ellos, los compradores están dispuestos a emplear una gran cantidad de tiempo para comparar las características, los precios, las presentaciones, etc., de las diversas marcas del mercado. Un ejemplo posible sería un automóvil o una motocicleta. Para la compra de estos productos, el comprador compara diversas marcas y escoge la que considera que se adapta mejor a sus necesidades. En el momento de vender estos productos, se debe tomar en cuenta que el comprador puede tener una referencia sobre una marca específica, pero que no es leal a ella y

se decidirá finalmente por las características específicas del producto.

Productos de especialidad: Son los que tienen características únicas, para cuya adquisición un grupo de compradores está dispuesto a dedicar gran esfuerzo. En estos casos, el comprador no tiene inconveniente alguno para desplazarse a realizar la compra, con tal de conseguir la característica que busca. Por ejemplo, un cliente interesado en conocer el río Amazonas estará dispuesto a viajar hasta Leticia para tener la experiencia, pues entiende que no la tendrá en ninguna otra región de Colombia. El volumen de venta de este tipo de productos es menor que el de los productos de conveniencia; se espera, en consecuencia, que el margen de ganancia por cada uno de los productos vendidos sea mayor.

Productos no buscados: Son los adquiridos en el caso de emergencias; por ejemplo, un repuesto de un vehículo.

Clasificación de los productos según las metas y objetivos de la organización

En esta clasificación se han establecido siete categorías: materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes componentes, materiales de procesos, suministros de consumo, servicios industriales.

Materias primas. Son productos naturales sin elaboración industrial, utilizados como base para la producción de otros productos. Un ejemplo es el fruto de la palma de aceite.

Equipo pesado. Incluye la maquinaria industrial para propósitos de producción, como los tractores y la maquinaria de procesamiento del fruto de la palma. Son productos costosos; por eso constituyen una inversión importante para la empresa.

Equipo auxiliar. Se trata de los productos que se convierten en parte del producto final y son utilizados en la producción o en el área administrati-

va. Ejemplos de estos son los utensilios de oficina, como los computadores y los equipos de monitoreo.

Partes componentes. Igual que los equipos auxiliares, las partes componentes se convierten en parte del producto final; sin embargo, estos productos son artículos terminados, listos para ensamblar, que requieren poco procesamiento.

Materiales de procesos. Son materiales utilizados directamente en la producción de otros insumos. A diferencia de las partes componentes, no son fácilmente identificables en el producto final.

Suministros de consumo. Son productos que facilitan la producción y las operaciones, pero no se convierten en parte del producto final. Un ejemplo son los productos químicos para la separación de los diferentes compuestos del fruto de la palma. Esos químicos no se identifican claramente en el producto final, pero se encuentran dentro del proceso de producción.

Servicios industriales. Proveen servicios de actividades de rutina fundamentales, desde la limpieza y la seguridad hasta la reparación y el mantenimiento, incluida la gestión de instalaciones. Tales actividades suelen requerir mucha mano de obra y una enorme eficacia operativa, lo que favorece a los grandes operadores, que pueden explotar las

economías de escala y actuar como líderes en el proceso de consolidación del sector.

Existe también una clasificación para las empresas que prestan servicios, la cual se muestra a continuación.

Clasificación de los servicios

Igual que los productos, los servicios son clasificados de acuerdo con los criterios descritos en la Tabla 2.

> Capacidad productiva de la empresa

Consiste en conocer las capacidades de la empresa para abordar un mercado seleccionado, es decir, su capacidad para responder a la demanda de un producto en el mercado, de acuerdo con su volumen de producción. Para determinar la capacidad productiva es necesario realizar la planeación de la capacidad, que consiste en equilibrar el nivel de la producción de la organización con la demanda, con los objetivos de asegurar la suficiente capacidad para satisfacer la demanda y plantear una base para la programación de la producción (Armstrong, 1986).

Por ejemplo, la mayoría de las zonas de producción agrícola presentan variaciones climáticas a

Tabla 2. Clasificación de los servicios (Pride y Ferrel, 1997)

Categoría	Subcategoría	Ejemplos
Tipo de mercado	Consumidor	Plomería, reparaciones eléctricas
	Empresa	Consultoría, trabajadores temporales
Grado de intensidad en mano de obra	Basado en personas	Educación, estilista
	Basado en equipos	Transporte público, telecomunicaciones
Grado de contacto con el cliente	Estrecho contacto	Servicios de salud, hoteles
	Poco contacto	Declaración de impuestos, lavandería
Capacidad del proveedor de servicios	Profesional	Abogado, médico
	No profesional	Servicios domésticos, transporte público
Objetivo del proveedor de servicios	Con fines de lucro	Servicios financieros, seguros
	Sin fines de lucro	Educación, gobierno

lo largo del año. Esas épocas determinan la estacionalidad en la producción agraria; por tanto, deben ser tenidas en cuenta para la comercialización de los productos, de forma que se disponga del producto necesario para satisfacer la demanda.

El estudio de la capacidad productiva se realiza de la siguiente forma:

1. Se elabora una breve descripción del proceso productivo, con el fin de determinar las causas de los tiempos no productivos (los tiempos en los que la organización no está produciendo), que se cuantifican mediante el uso de datos recopilados, por ejemplo, durante un mes de estudio.
2. Se determina la capacidad máxima del proceso actual, es decir, la máxima cantidad de unidades que se están produciendo por unidad de tiempo. Así mismo, se identifican los puntos críticos (los puntos de producción que emplean más tiempo) (Leyton, s/f).

Tras hacer el análisis, habrá que tener en cuenta dicha información para realizar el proceso de comercialización de productos y cumplir satisfactoriamente la demanda a un costo mínimo.

► Distribución

La distribución es una herramienta que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que estén disponibles para el cliente final (Thompson, 2007). Tiene como objetivo minimizar el costo total y el tiempo del sistema de distribución física de un producto.

El fabricante tiene a su disposición cuatro alternativas, por las cuales puede hacer llegar su producto hasta el consumidor final; para ello se valdrá de intermediarios, esto es, actores que pueden intervenir en cualquier momento del proceso de transporte del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Dichas alternativas son:

- Productor-consumidor
- Productor-detallista-consumidor
- Productor-mayorista-detallista-consumidor
- Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor

Por ejemplo, la jefe de cocina Juanita Pérez va a preparar el almuerzo y establece que necesita el aceite de la marca "Aceite de la Palma", fabricado por una empresa del mismo nombre, el cual puede conseguir en el supermercado "Tienda Don Pedro". Sin embargo, para que la jefe de cocina consiga en el supermercado su aceite favorito, éste ha hecho el siguiente recorrido (Figura 2):

Productor ("Aceite de la Palma") ↔ Agente (hipermercado) ↔ Mayorista (Distribuidora "Nube", empresa que compra en grandes cantidades de diferentes productos de consumo y los vende a minoristas) ↔ Detallista ("Tienda Don Pedro") ↔ Consumidor (jefe de cocina Juanita Pérez)

Así, la jefe de cocina obtiene su aceite favorito para preparar el almuerzo.

Ferrel, Hartline y Lucas (2006) sugieren tres tipos de distribución: la distribución minorista o exclusiva, la selectiva y la exhaustiva. Son modelos o puntos de referencia por medio de los cuales el fabricante puede seleccionar el tipo de distribución que dará a su producto o servicio, partiendo de diferentes criterios, como se expondrá a continuación.



Figura 2. Participantes en una red de distribución del productor al consumidor (fuente: autores).

Distribución exclusiva

Ofrece al fabricante o punto de venta la ventaja de vender un producto en una región geográfica específica. Quienes optan por esta alternativa, por lo general apuntan a un segmento bien definido, por ejemplo, a los fabricantes de bienes de lujo como autos, quienes ofrecen sus productos a un sector demográfico caracterizado por su alto nivel de ingresos.

Distribución selectiva

Otorga a varios puntos de venta el derecho de distribuir un producto en un punto geográfico definido. Puede basarse en la población (un punto de venta por cada determinado número de habitantes), o en el volumen en valor monetario (según el valor de las ventas realizadas en cierta región), entre otros factores.

Distribución exhaustiva

Procura que un producto esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta de cada región. Este tipo de distribución es usual en los productos de consumo.

Factores relacionados con el proceso de producción que intervienen en la distribución (Pride y Ferrel, 1997)

Procesamiento de pedidos. Consiste en la recepción y transmisión de información de órdenes de ventas. Un ejemplo claro es la realización del pedido de una cadena de almacenes. Ésta envía, en forma física o electrónica, la información acerca de los productos y las cantidades que desea comprar al fabricante, quien registra en la base de datos la información del pedido, la transmite al almacén para que sea verificada la disponibilidad del producto, y al departamento de compras para que sean fijados los plazos y las formas de pago.

En caso de ser aprobada la orden, se da la instrucción al personal del almacén para alistar el pedido

y para despacharlo tan pronto como sea posible. Cuando este proceso se lleva a cabo con rapidez y exactitud contribuye a la satisfacción del cliente y al incremento de las ventas producido por la repetición de pedidos.

Manejo de materiales. Es un factor de importancia para las operaciones eficaces del almacén en el transporte desde los puntos de producción hasta los puntos de consumo. Los procedimientos y técnicas para el manejo de materiales se enfocan en aumentar la capacidad del almacén, disminuir su manipulación, optimizar el servicio al cliente y acrecentar su satisfacción. Es importante tener en cuenta el adecuado manejo de cada tipo de bien, debido a que, según sus características, será el tipo de empaque, el almacenamiento y el embalaje que se le deben dar.

Almacenaje. Consiste en el diseño y el manejo de instalaciones para ubicar físicamente la mercancía. Además de tener esta función, los almacenes ofrecen los siguientes servicios básicos de distribución:

- Recepción de bienes
- Identificación de bienes: registro de las unidades
- Clasificación de bienes: según sus características, el producto es almacenado en un área adecuada
- Envío de los bienes al almacenamiento
- Conservación de los bienes: protección de los productos según la necesidad
- Retiro y selección de bienes: de acuerdo con el pedido que el cliente haya realizado
- Ordenamiento del embarque
- Despacho del embarque

Existen diferentes tipos de almacenes, que son considerados por la organización según su volumen de producción, el tiempo que permanecerá el producto en el almacén, y su transporte, con el fin de disminuir costos.

Almacenes privados: Son operados por las organizaciones para el envío y almacenamiento de sus

propios productos; se usan cuando el volumen de producción y ventas es muy alto, y por tanto, se requiere un control más estricto y cercano de las existencias en ellos.

Almacenes públicos: Se trata de espacios de almacenamiento e infraestructura relacionada para la distribución física a otras compañías. En ocasiones, también ofrecen servicios de distribución, como recepción y descarga de productos, inspección, despacho de pedidos, exhibición de productos y coordinación de envíos. Son útiles para organizaciones con producción estacional o con bajo volumen de productos para el almacenamiento.

Centros de distribución: Son grandes almacenes centralizados que reciben bienes de fábricas y proveedores, los reagrupan en pedidos y los envían a los clientes rápidamente; su objetivo es el movimiento de bienes antes que el almacenamiento. En otras palabras, están diseñados para el flujo rápido de productos. Tienen grandes ventajas: dada la rapidez con la que rota el inventario, reducen los requerimientos de almacenes y los costos de almacenamiento.

Administración de inventarios. Abarca el desarrollo y el mantenimiento de surtidos apropiados de productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Su objetivo es reducir al máximo los costos de inventario, al mantener un adecuado flujo y suministro de bienes, teniendo en cuenta cuánto y cuándo pedir. Para esto, es necesario analizar dos series de costos: la de mantenimiento de inventarios y la de procesamiento de pedidos.

Costos de mantenimiento de inventario. Comprende los costos por almacenaje y por pago de intereses financieros, que dependen del valor de los productos almacenados, los gastos de seguro de la mercancía y los costos de obsolescencia (de productos vencidos), el daño del producto y el hurto.

Costos de procesamientos de pedidos: Consisten en calcular el inventario existente para establecer

cuánto producto se necesita, con el fin de completar órdenes de compra emitidas por los clientes y prever otros gastos de administración durante este proceso.

Establecidos los costos de mantenimiento de inventario y los costos de procesamientos de pedidos, se establecen los costos totales, que equivalen a la suma de estos dos. Se grafican luego cada una de las curvas a partir de un análisis de sensibilidad. Para ello, a partir de diferentes unidades, se forma una curva, que demuestra los puntos máximos y mínimos alcanzados por los costos al manejar diferentes niveles de inventarios.

Tanto en la Tabla 3 y en la Figura 3 se puede observar cuál es el punto mínimo de la curva de costo total, que deberá corresponder a la cantidad máxima de inventario brindada por el costo de mantenimiento más bajo. Este modelo se conoce como "Cantidad económica de pedido" (CEP) o EOQ, por sus siglas en inglés.

En este caso, al lograr un lote máximo de 1.354 unidades (fila resaltada en azul) se obtendrá el menor costo de mantenimiento de inventarios para la organización.

Tabla 3. Ilustración de costos de mantenimiento de inventarios

Unidades	Costo de mantenimiento	Costo de pedido	Costos totales
854	334	840	1.174
954	373	752	1.125
1.054	412	681	1.093
1.154	452	622	1.074
1.254	491	572	1.063
1.354	530	530	1.060
1.454	569	494	1.063
1.554	608	462	1.070
1.654	647	434	1.081
1.754	686	409	1.095
1.854	725	387	1.112

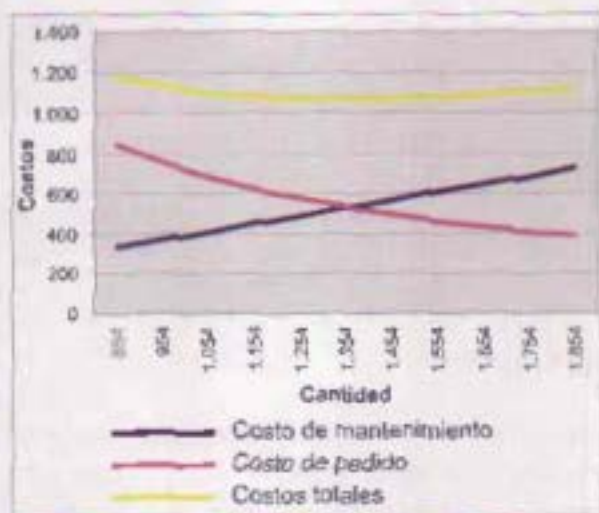


Figura 3. Análisis de sensibilidad de la cantidad de lote económico (fuente: los autores)

Otro modelo muy utilizado es el "Justo a tiempo" (JAT), o en inglés *Just in time (JIT)*, que consiste en poner a disposición todos los materiales o productos en el momento justo en el cual serán utilizados para la producción o para la venta.

Transporte. Es el factor de la distribución que se encarga de llevar la mercancía solicitada desde el fabricante hasta el cliente. Existen diversas modalidades y cada una posee ciertas ventajas, según el producto que el fabricante requiera transportar (ver Tabla 4).

Tabla 4. Modalidades de transporte: ventajas y desventajas

Criterio de selección	Ferrocarril	Por agua	Carretera	Ductos	Via aérea
Rapidez entre origen y destino	Mediana	La más lenta	Rápida	Lenta	La más rápida
Costo de transporte	Mediano	El más bajo	Alto	Bajo	El más alto
Confiablez de entrega	Mediana	Poca	Buena	Excelente	Buena
Variedad de productos transportados	La más amplia	La más amplia	Mediana	Muy limitada	Algo limitada
Número de ubicaciones geográficas atendidas	Muchas	Pocas	Ilimitadas	Muy pocas	Muchas
Productos más idóneos	Cantidades grandes de productos voluminosos	Bienes perecederos voluminosos de poco valor	Bienes de alto valor / recorridos cortos	Petróleo, gas natural	Bienes perecederos de alto valor

► Competencia y sustitutos

Competencia

En el mercado existen diferentes empresas oferentes de un producto o servicio que dan al cliente la oportunidad de evaluar y elegir, entre diversas alternativas, el producto o servicio que se ajuste a sus necesidades y a su capacidad de pago. Entre los factores que intervienen en el proceso de decisión de compra de un producto o de uso de un servicio figuran las características, los componentes, la presentación, y el uso o beneficio, entre otros.

En el proceso de comercialización es importante evaluar los competidores existentes en el mercado en el que se desea ingresar, a partir de aspectos como los siguientes (Pride y Ferrel, 1997):

- ¿Cuántos son?
- ¿Quiénes son?
- ¿Cómo organizan sus ventas?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles son los factores de cultura interna importantes para el desarrollo de su actividad comercial y cómo pueden llegar a afectar la actividad de nuestra organización en cuanto a ventas?

Esta información puede ser obtenida mediante el uso de fuentes como la internet, los artículos de prensa, el estudio directo con los consumidores de sus productos (encuestas), las entidades gubernamentales que regulan la actividad comercial, etc. Se utiliza para conocer (1) el segmento al cuál se están dirigiendo, (2) las deficiencias que presentan sus productos o servicios que se puedan señalar para destacar las ventajas que ofrecen los propios (3) el posicionamiento de la competencia en el mercado y (4) las amenazas a las que la propia organización se encuentra expuesta, para tomar las acciones preventivas o correctivas necesarias dentro de cada proceso.

En este estudio, se hallarán diferentes tipos de competidores (Ferrel, Hartline y Lucas, 2006).

Competidores de marca. Sus productos en el mercado son equivalentes en características, beneficios y precio para los mismos consumidores. Es el caso de los aceites de marca "Oliosoya" y "Gourmet".

Competidores de producto. Compiten en el mismo género de producto, pero sus productos difieren en cuanto a características, beneficios y precio. Por ejemplo, las saichichas tipo Viena, de "Zenú" y el arún "Van Camps" son productos enlatados, pero con diferentes características, beneficios y precio.

Competidores genéricos. Distribuyen productos muy distintos que satisfacen la misma necesidad esencial del consumidor: por ejemplo, los jugos "Country Hill" y las gaseosas "Postobón".

Competidores de presupuesto total. Se enfrentan por la capacidad económica y/o adquisitiva de los mismos clientes: por ejemplo, "Big Cola" y "Coca-Cola", cuya calidad y precios son distintos.

Sustitutos

Se denominan productos sustitutos aquellos que se pueden adquirir, como alternativa, en

el caso de que un sector disminuya la calidad de sus productos, hasta el punto de que el consumidor no esté dispuesto a pagarlos, o en el caso de que el precio se incremente por encima del límite que el consumidor esté dispuesto a pagar.³ Otro tipo de productos sustitutos son aquellos que el consumidor adquiere cuando no encuentra en un punto de venta el producto que desea consumir, aunque éste supla la misma necesidad.

Este concepto se relaciona directamente con la elasticidad de la demanda del producto. Se dice que la demanda es *elástica* cuando, frente a una pequeña variación en el precio del producto, la cantidad demandada sufre un cambio exagerado; por ejemplo, si la carne de res presenta aumentos considerables en sus precios, el consumidor puede optar por adquirir otro tipo de carnes, como el pollo, el pescado o la carne de cerdo.

Se dice que la demanda es *inelástica* cuando, ante un cambio en los precios de un producto, se genera poca variación en la demanda; por ejemplo, el arroz es un producto de consumo difícil de sustituir y, por eso, ante cambios en sus precios, la variación de la demanda resulta mínima.

Tiene gran importancia identificar cuáles son aquellos productos o servicios que pueden sustituir fácilmente el ofrecido por nuestra organización, con el fin de buscar alternativas que brinden al cliente mayores beneficios y utilidades que nos diferencien de los competidores.

➤ Promoción

El Diccionario de la Real Academia Española define promoción como el "conjunto de actividades cuyo

³ Econolink.com.ar. "Diccionario de economía", Econolink.com.ar, <http://www.econolink.com.ar/economia/credito-consumo/sustitutos.shtml> (consultada en septiembre de 2009).

objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas”.

En el contexto del mercado, se usará una definición más amplia: “Promoción significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones para facilitar directa o indirectamente intercambios, al informar y persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de una organización” (Pride y Ferrel, 1997).

En la comercialización deben tenerse en cuenta diferentes aspectos de los competidores, sobre todo, de quienes ya tienen un posicionamiento alto en el mercado. En primer lugar, hay que conocer sus estrategias de posicionamiento, sus campañas publicitarias y sus promociones en las ventas; en segundo lugar, es necesario identificar los medios de comunicación que más utilizan (televisión, radio, prensa, etc.); y por último, hay que medir el impacto que tiene cada una de estas herramientas en el consumidor.

Con este fin, se pueden visitar constantemente los lugares donde los competidores venden sus productos, observar sus comerciales de televisión, escucharlos por la radio, leer sus avisos de prensa, ingresar a sus páginas web y acudir a otros mecanismos que permitan obtener la información deseada.

Es importante que, al conocer la información mencionada, sean planteados los objetivos que se buscan con la promoción de un producto o servicio. Los principales objetivos que una organización desea cumplir, al realizar estrategias de promoción, se enuncian más adelante.

Objetivos de la promoción

Equivalen a las intenciones o finalidades que la organización desea cumplir al realizar la promo-

* Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=promoción (consultada en septiembre de 2009).

ción de un producto o servicio. Se han encontrado unos objetivos generales que las empresas usualmente pretenden lograr (ibid.):

- Instruir o dar información sobre el producto o servicio
- Promover la demanda
- Impulsar el ensayo de productos
- Identificar clientes potenciales
- Mantener a los clientes leales
- Apoyar los esfuerzos de venta de vendedores intermediarios
- Contrarrestar los esfuerzos promocionales de la competencia
- Minimizar tendencias desfavorables en las ventas

La mezcla de promoción

Para el cumplimiento de los objetivos de promoción, existen diversos métodos promocionales; estos conforman lo que se conoce como la “mezcla de promoción”, compuesta por la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y la propaganda (ibid.).

Publicidad. La publicidad consiste en una comunicación masiva, no personal, para difundir un mensaje sobre una empresa y sus productos o servicios, que se transmite a un público objetivo, por uno o diversos medios: la televisión, la radio, la prensa escrita, las revistas, el correo personal, los medios de transporte masivo, (por ejemplo, los buses y estaciones de Transmilenio, donde se colocan avisos publicitarios), la internet y las exposiciones al aire libre. La publicidad se considera un medio eficiente y económico para que el mensaje llegue a receptores seleccionados.

Venta personal. Consiste en una comunicación personal que el fabricante paga y tiene como fin informar a los clientes e inducirlos a adquirir productos. Es una comunicación más específica que se dirige a cierto grupo de personas. Entre los medios empleados para la venta personal están el teléfono y la venta puerta a puerta.

Una de sus desventajas es el alto costo; sin embargo, muchos fabricantes asumen este medio debido al profundo impacto positivo que genera en el consumidor.

Promoción de ventas. Son objetos o actividades que buscan incentivar la adquisición de un producto, ofreciéndole un valor agregado en comparación con otros productos. Puede ser dirigido a los intermediarios o al cliente final (Ferrel, Hartline y Lucas, 2006). Por ejemplo: "Por compras superiores a \$15.000 de verduras y frutas marca 'Vegefrutas', lleve gratis una libra de habichuelas."

Propaganda. Permite un apoyo ideológico a la promoción de una empresa, producto o servicio mediante la difusión de ideas. Inicialmente su uso viene de la política; por eso, el mensaje, aun cuando contenga información verdadera, tiene un sesgo partidista; es decir, puede no presentar una información completa, balanceada y objetiva. La información se transmite a por un medio de comunicación masivo (radio, televisión, prensa, etc.), que no siempre genera costos.

Este elemento se basa en una comunicación no personal, que toma la estructura de reportaje acerca de una organización y/o sus productos o servicios. Se diferencia de la publicidad en que los patrocinadores no pagan precio alguno por los medios para la propaganda.

► Precios

Según la definición dada por Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro *Fundamentos de marketing* (2006), el precio "es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

Objetivos en la fijación de precios

Al fijar los precios, las organizaciones buscan garantizar el cumplimiento de siete objetivos (Pride y Ferrel, 1997):

Supervivencia. Fijar los precios de tal forma que los ingresos generados por las ventas garanticen la permanencia de la organización en el mercado, solventando los costos y gastos generados por la actividad.

Utilidad. Maximizar las utilidades obtenidas por la venta de un bien o la prestación de un servicio, generando beneficios a los propietarios de la empresa.

Rendimiento sobre la inversión. Definir los precios de forma que logren obtener rendimientos sobre la inversión realizada, es decir, maximizar la utilidad obtenida por cada unidad de moneda invertida.

Participación de mercado. Establecer los precios de forma que se logre alcanzar una representativa participación en las ventas totales de un determinado producto o industria.

Flujo de caja. Fijar los precios de forma que el flujo de caja se recupere en el menor tiempo posible. Una de sus desventajas consiste en que la organización, al querer lograr este objetivo, establece precios tan altos que dan la oportunidad a la competencia de entrar en el mercado, con precios más cómodos para el consumidor.

Statu quo. Determinar precios que le permitan acercarse al precio de los competidores, sostener una buena imagen pública, mantener un determinado volumen de participación en el mercado o lograr estabilidad de precios.

Calidad del producto. Aplicar un precio elevado con el fin de dar al consumidor un mensaje acerca de la alta calidad del producto que está adquiriendo.

Además de los objetivos de la fijación de precios descritos, existen otros factores que afectan la fijación de precios, tales como las expectativas de los diferentes participantes en el mercado, los costos de producción, las percepciones de los compradores potenciales y los aspectos legales. Estos se ilustran en la Figura 4.



Figura 4. Factores que afectan las decisiones sobre la fijación de precios (Pride y Ferrel, 1997).

Para finalizar, al tener en cuenta los objetivos y los factores que afectan la fijación de precios, podrán determinarse los precios con los que se desea comercializar el producto o servicio; de esa manera se logrará un equilibrio que beneficie tanto a la empresa como al consumidor.

► Estrategia de comercialización

Consiste en la creación de estrategias de mercado orientadas al cliente, basadas en procesos de planeación, organización, acción y control de la serie de actividades dirigidas al logro de metas de mercado establecidas por una empresa.

A continuación se describe la estructura que debe tener la estrategia de comercialización. Ella parte del análisis situacional de la organización y llega hasta la fijación, implementación, evaluación y

control de estrategias de mercadeo (Ferrel, Hartline y Lucas, 2006).

Análisis situacional

Consiste en un estudio de los factores internos de la organización, sus factores externos y sus clientes. Dicho estudio comprende la evaluación de las fortalezas y amenazas (en el ámbito interno) y de las oportunidades y amenazas (en el ámbito externo). Para ello, existen diferentes herramientas que permiten identificar cada uno de estos factores que inciden en el desempeño de la empresa. A continuación se presentan dos de estas herramientas.

Análisis DOFA. La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) genera una comparación de los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (debilidades y fortalezas), y busca plantear una estrategia viable que permita una perspectiva y re-direccionamiento de la empresa objeto de estudio. La Tabla 5 ilustra el diseño estándar para esta matriz.⁵

En las tablas 6 y 7 se presenta un ejemplo que desarrolla la matriz DOFA de una empresa agroindustrial. Marcaremos cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza con un numeral, para poder identificarlo fácilmente.

Una vez definidas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las estrategias FOFADFA.

Estrategias FO: Dadas unas oportunidades en el entorno, ¿cómo puedo utilizar las fortalezas internas para obtener el objetivo trazado?

Estrategias DO: Dadas unas oportunidades en el entorno, ¿cómo puedo sobrellevar las debilidades internas para obtener el objetivo trazado?

⁵ Chapman, "Análisis de matriz DOFA", Degerencia.com, http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pcu/imp (consultada en octubre de 2008).

Las oportunidades numeradas e identificadas (O) se relacionan con las fortalezas (Fi) y las debilidades (Di), y se genera una estrategia. En la Tabla 8 se presenta un ejemplo.

Estrategias FA: Dadas unas amenazas en el entorno, ¿cómo puedo utilizar las fortalezas internas para obtener el objetivo trazado?

Estrategias DA: Dadas unas amenazas en el entorno, ¿cómo puedo sobrellevar las debilidades internas para obtener el objetivo trazado?

Las amenazas enumeradas e identificadas (Ai) se relacionan con las fortalezas (Fi) y las debilidades (Di), y se genera una estrategia. En la Tabla 9 se presenta un ejemplo.

Análisis MEFI-MEFE. Existen unas herramientas para la evaluación de los factores internos y externos, con miras a trazar las estrategias empresariales. Se trata de las matrices MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) y MEFE (Matriz de evaluación de factores externos). En ellas por medio de una calificación de los factores claves de

Tabla 5. Formato básico matriz DOFA^a

DEJAR SIEMPRE EN BLANCO	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. 3. 4. 5. Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. 3. 4. Vencer debilidades aprovechando oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. 3. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

^a Universidad Nacional de Colombia, www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc (consultada en octubre de 2008).

Tabla 6. Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Flexibilidad de la estructura organizacional	D1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
F2	Mentalidad agresiva para enfrentar a la competencia	D2	Orientación hacia la innovación y los avances tecnológicos
F3	Experiencia técnica en el área	D3	Sistemas de control gerencial para el análisis de cifras y control de la operación
F4	Adaptabilidad al cambio	D4	Manuales de funciones y procedimientos
F5	Comunicación con la gerencia y los mandos medios	D5	Concentración de las funciones en la gerencia
F6	Acceso a capital cuando se requiere	D6	Oportunidad y disponibilidad de la información financiera de la empresa para toma de decisiones
F7	Liquidéz- disponibilidad de fondos internos	D7	Conocimiento de sus funciones
		D8	Interrelaciones con las demás áreas
		D9	Nivel de tecnología utilizada en el control del proceso
		D10	Tecnología de interrelación y coordinación entre las áreas
		D11	Sistemas de información de ventas, despachos y proveedores
		D12	Sistemas de información de la gestión administrativa, financiera y contable
		D13	Estrategias de administración de la cadena de valor
		D14	Seguimiento de la distribución y programas posventa
		D15	Costos y gastos de la operación
		D16	Control de kardex de contabilidad frente a los inventarios físicos
		D17	Flexibilidad para efectuar cambios en las variedades de las flores para ajustarse a las necesidades del mercado
		D18	Empaque del producto para el comercializador mayorista y el florista individual

Tabla 7. Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Desarrollo de las tecnologías de información y cadenas de valor en los competidores	A1	Nivel de competencia del mercado
O2	Acceso a tecnologías de información y sistematización / Herramientas de gestión administrativa	A2	Devaluación del dólar
O3	Créditos del sector y facilidad de acceso	A3	Nivel de conocimiento de los competidores en el mercado y seguimiento posventa.
O4	Facilidad para la adquisición de tecnología	A4	Costos de materias primas
		A5	Análisis del sector, proyección de crecimiento para los próximos 5 años

Tabla 8. Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Estrategias FO/DO

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O2,O3,O4,F4,F6,F7 Acceder en el mercado a un sistema de información que permita la sistematización de los procesos administrativos en la empresa	O2,D1,D4,D5,D7,D15,D16 Definición y levantamiento de los procesos y manuales de funciones en la empresa
O1,F1,F2 Generar estrategias competitivas para el manejo de la cadena de valor	O1,D1,D2,D3,D4,D5,D6,D8,D9,D10,D11,D12,D13,D14 Desarrollo de un sistema de información que agrupe: listado de proveedores, productos y pedidos, seguimiento a las ventas y pago de facturas, control en la recepción de flora postcosecha y pago a proveedores de flor, control de producción de flor en cultivo, informes financieros
O1,F2,F5 Ofrecer rosas con nuevas variedades, eliminando las variedades que no son rentables	O1,O3,D17,D18 Mejorar la presentación del producto, diseño de la caja, empaque, cambio de logo e impresión de papelería
O2,F4,F6 Establecer alianzas estratégicas con socios comerciales para incrementar la oferta, lograr mayor penetración y poder en el mercado, y reducir costos de insumos	
F1,F2,F3,F4,F6, O3 Certificar sistemas de producción limpios	

Tabla 9. Ejemplo de desarrollo de matriz DOFA: Estrategias FA/DA

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A1,A3,A5,D1,D3,D5,D6,D8,D9,D13 Mejorar los flujos de información y los sistemas de administración de la información internos y externos, con el objeto de mejorar los procesos de toma de decisiones
A1,A2,A4,F1,F3,FT Mejoramiento de la calidad del producto y técnicas de producción que permitan la reducción de costos administrativos y productivos	A2,A3,A5,D1,D2,D3,D4,D5,D6,D6 Redefinir el enunciado estratégico de la empresa
A1,A2,A4,F2,F5,F6 Aumento del portafolio de proveedores que permita la consecución de precios de insumos más competitivos	A1,A2,D6,D11,D15 Incrementar los niveles de ingreso del negocio. Consecución de nuevos clientes. Continuar la venta a intermediarios e iniciar el contacto con floristerías para llegar al consumidor final y a la internacionalización hacia nuevos mercados. Segmentación de mercados
	A1,A3,D13,D14,D15 Mejorar la calidad del servicio al cliente, siendo oportunos en la atención de sus requerimientos, y lograr la meta de cero devaluaciones.

éxito (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades), se determina la situación de la empresa según el puntaje total obtenido en dicha matriz. David Freud, en su libro *Conceptos de administración estratégica* (2003), describe cada uno de los campos de los que está compuesta la matriz, como se muestra a continuación.

Valor: La organización determina la importancia del factor para su desempeño; la suma de toda la columna deberá totalizar 1.00.

Calificación: Se asigna un valor de 3 o 4 a cada factor interno clave y de 1 o 2 para cada factor externo clave; esto indica la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa al factor señalado, de modo que una calificación de 4 corresponde a la respuesta excelente; 3 a la respuesta por arriba del promedio; 2 a la respuesta de nivel promedio; y 1 a la respuesta deficiente.

Peso ponderada: Corresponde a la multiplicación del valor y la calificación. Después de hallar este

valor para cada uno de los factores, se realiza la suma total. En caso de que la suma sea igual a 2,5, la empresa tiene un comportamiento promedio; en caso de que sea igual a 4,0, significa que la empresa actúa sorprendentemente ante las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Finalmente, si la organización obtiene un total igual a 1,0, quiere decir que las estrategias de la empresa no son las adecuadas, pues no se aprovechan las oportunidades ni se evitan las amenazas externas.

Misión y visión

Es necesario definir la misión y la visión de la organización para realizar la planeación estratégica. Se explican a continuación.

Misión. Busca identificar el negocio en el cual se encuentra la organización, es decir, explicar la razón de ser de la misma. Consta de los siguientes elementos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<i>Debilidades</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<i>Total</i>			

Fuente: autores.

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<i>Amenazas</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<i>Total</i>			

- ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (valores, creencias básicas, ética, etc.)?
- ¿Cuáles son nuestras competencias o ventajas competitivas básicas?
- ¿Cuáles son nuestras preocupaciones e intereses en relación con nuestros clientes, el personal, la comunidad, los aspectos sociales y el entorno?

Visión. Es el planteamiento que busca responder a la pregunta de a dónde queremos llegar. Es decir, plantea en qué quiere convertirse la empresa en un lapso determinado.

Metas y objetivos de marketing

Los objetivos son expresiones que especifican lo que se pretende lograr para cumplir la misión y la visión de la organización; deben tener tres elementos: qué, cuánto y cuándo, es decir, se deben expresar en términos cuantitativos (porcentaje de rentabilidad, volumen de ventas, porcentaje de participación en el mercado, etc.) y para un período de tiempo determinado. Por ejemplo: "Incrementar en 25% el volumen de ventas de caña de azúcar dentro de los próximos tres años."

Las metas corresponden a partes de un objetivo; de acuerdo con el ejemplo anterior, una posible meta sería la siguiente: "Alcanzar un incremento de 10% en el volumen de ventas de caña de azúcar en un año."

Estrategias de marketing

Equivalen a una serie de actividades que se planea realizar, para cumplir o alcanzar los objetivos de comercialización de productos o servicios.

Como primera medida, se selecciona un mercado objetivo. Posteriormente se desarrolla la mezcla de *marketing*, es decir, los elementos de precio, producto, distribución y promoción, que cumplan o satisfagan los deseos y necesidades que presenta el mercado objetivo. Al formular una estrategia,

debe tenerse en cuenta que ella debe atender los siguientes requerimientos:

- Satisfacer las necesidades y aspiraciones de mercado objetivo seleccionado.
- Ser coherente con los recursos disponibles de la organización.
- Ser coherente con las metas, los objetivos y la misión de la compañía.

Instrumentación y control de marketing

Esta etapa corresponde a la implementación y control de la ejecución de las estrategias. Para garantizarla, la empresa tendrá que fundamentarse en el compromiso y conocimiento de su personal, porque éste conoce en profundidad el funcionamiento, los recursos y las capacidades de la organización.

Después de implementada la estrategia, se necesita hacer una valoración con el fin de observar si las metas y/u objetivos planteados fueron cumplidos; asimismo, crear mecanismos de control para que las actividades se sigan llevando a cabo de la manera como fueron planeadas.

Plan de marketing

El plan de *marketing* corresponde al manual para la implementación, la evaluación y el control del mercadeo realizado por la compañía. Ambrosio (2000) sugiere la siguiente estructura para la elaboración de un plan de *marketing*, dividido en cuatro partes, que a su vez constan de trece secciones que abarcan todos los elementos necesarios para el desarrollo del mismo:

Parte I. Oportunidad

Sección 1. Situación

Sección 2. Objetivos

Parte II. Marketing estratégico

Sección 3. Consumidor

Sección 4. Mercado

Sección 5. Aspectos legales

Sección 6. Posicionamiento del producto

- Parte III. Marketing táctico
 - Sección 7. Producto
 - Sección 8. Punto de venta
 - Sección 9. Promoción
 - Sección 10. Precio

- Parte IV. Acción y control
 - Sección 11. Resultados
 - Sección 12. Análisis de equilibrio
 - Sección 13. Programación

> Plan de ventas

Se define como "el conjunto de actividades que permiten planear, implementar y controlar todas las operaciones que permitan a la organización el cumplimiento de sus metas de ingresos a través de la fijación de objetivos, el diseño de programas y la especificación de acciones para ejecutar la estrategia comercial definida (Bogotá Emprende, 2006).

Por lo tanto, después de haber realizado las investigaciones pertenecientes al plan de marketing, el empresario habrá de elaborar una lista de actividades. Gregorio Fernández y Javier Molina, en su libro *El plan de ventas* (2006), plantean que cada actividad debe ser programada de forma que se establezca quién, cómo y cuándo habrá de realizarse. Para lograrlo, es necesario determinar los siguientes elementos:

- Cronograma de estrategias
- Cronograma de tareas para la realización de las estrategias (consiste en especificar las actividades necesarias para la ejecución de la estrategia que ha sido planteada)
- Distribución de responsabilidades: definir el funcionario responsable para la ejecución de cada tarea
- Objetivos

También deberá determinarse el tiempo requerido para la realización de cada actividad y los recursos (humanos, físicos e informáticos) requeridos.

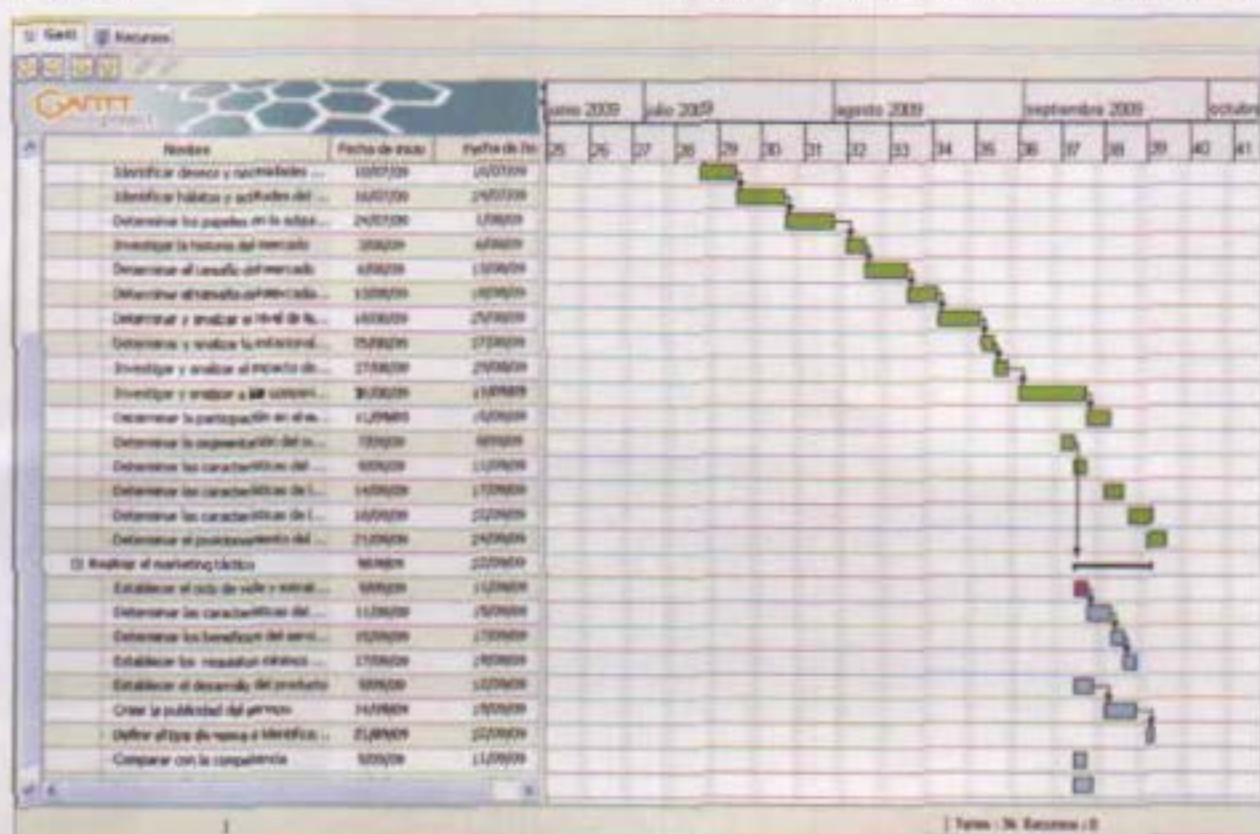


Figura 5. Ejemplo de aplicación de un cronograma de actividades.

Por medio de un diagrama de Gantt, el responsable del plan de ventas tendrá la oportunidad de observar todos los detalles mencionados y determinar cuáles de las actividades son dependientes y cuáles independientes. El diagrama de Gantt consiste en una tabla en la que se consigna la totalidad de las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos, con la definición de fechas de iniciación y terminación de cada una, y su representación gráfica a través del tiempo (Figura 5).

Como se ilustra en la Figura 5, al hacer un cronograma de las actividades es posible observar cuándo el gestor del plan de ventas podrá realizar actividades alternas y así disminuir el tiempo de ejecución del plan.

Para terminar, Nassir Sapag (2000) plantea que cada una de las actividades realizadas en el plan de ventas acarrea un costo, que deberá reflejarse en un flujo de caja. La Figura 6 presenta un esquema básico de flujo de caja.

Flujo de caja					
Rubros	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos					
Egresos					
Utilidades antes de impuestos					
Impuestos					
Flujo de caja					

Figura 6. Estructura básica de un flujo de caja.

Requisiciones y compras

i

Presenta los criterios y las formas de adelantar el aprovisionamiento, las herramientas y lineamientos para realizar requisiciones de productos o servicios, los registros necesarios para un proceso de compras e inventarios y la forma de entrega del producto para su destino final.

Toda empresa requiere obtener diferentes suministros para su uso interno y comprar materias primas básicas para la elaboración de productos, de servicios o de bienes para ser revendidos. Esta función es de gran importancia en las empresas de producción y comercialización, porque buena parte la rentabilidad del negocio y del flujo de la operación depende de ella.

Las compras aseguran un inventario suficiente de materias primas y otros suministros para que trascorra sin interrupción la operación del negocio; pero efectuar compras no es tan sencillo: se deben realizar adquiriendo solo lo que se necesita, con las calidades requeridas, en el momento preciso y al precio justo, y además, asegurar el aprovisionamiento.

Las compras no solo se refieren a bienes tangibles, es decir, aquellos que se pueden ver y tocar –como las semillas, los fertilizantes, una fumigadora o un cuchillo malayo–, sino también a bienes intangibles, como el conocimiento, las ideas o el crédito comercial.

Las decisiones referidas a venta de productos o servicios en el ramo de la palma de aceite son un proceso que tiene implicaciones estratégicas; de

manera similar, el proceso de compras es estratégico y requiere conocimientos e información. Parte del conocimiento de las necesidades pasa por la preparación de licitaciones, las solicitudes de propuestas, la decisión de compra, la recepción, y culmina con el registro y la entrega oportuna del bien adquirido.

Este proceso implica gestionar relaciones con los proveedores, con los clientes internos y con otras dependencias de la misma organización, como Gerencia, Finanzas y Contabilidad.

► Modelos de sistemas de compras

Tradicionalmente, en las empresas se presentaban dificultades de comunicación entre las áreas de producción, comercialización y compras. Por este motivo, se han establecido hoy procedimientos estandarizados y criterios para que las compras respondan de manera eficaz a las necesidades de la empresa. Eficacia se refiere a que la compra se haga con las calidades requeridas y a precios competitivos, y se entregue en el momento oportuno, de manera que pueda ser utilizada por el cliente interno o el usuario de la empresa, para que el flujo de compras atienda el flujo de necesidades.

El comportamiento de las empresas en la realización de compras se puede resumir en los tres modelos que se exponen a continuación.

El modelo simplificado

En este modelo, las funciones de la unidad de Compras se reducen a recibir requisiciones o solicitudes de compra, a obtener catálogos de parte de los proveedores y a comprar lo que se le solicita, con el objetivo de lograr el precio más bajo. El modelo operaría muy bien en una situación de competencia perfecta, en la que se parte del supuesto de que, en el mercado, los agentes tienen información completa sobre las alternativas disponibles. El contacto directo con los proveedores y usuarios es mínimo, y los aspectos referidos a la calidad del producto y el servicio posventa son secundarios.

El modelo costo-beneficio

En esta concepción del comportamiento de la unidad de Compras de una empresa, las funciones implican, además de recibir requisiciones y buscarlas en el mercado, hacer análisis del costo-beneficio con el objeto de minimizar los costos totales para la empresa. En este sentido, la unidad de Compras puede seleccionar a un proveedor por su capacidad de entregar los pedidos sin retraso, más que por que ofrezca los precios unitarios más bajos.

A diferencia del *modelo simplificado*, este modelo puede dar respuestas a requisiciones complejas e implica un contacto directo con los proveedores y los clientes internos.

El modelo de gestión de compra

En este modelo, la unidad de Compras tiene como función la resolución de problemas y no simplemente adelantar las compras. La gestión parte del supuesto de que los mercados pueden ser segmentados y pronosticados para desarrollar estrategias de compras. La unidad de Compras

gestiona un sistema en el que las relaciones con proveedores y clientes internos son fundamentales, y el conocimiento de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, culturales y competitivas del entorno es de capital importancia para anticipar y dar respuesta a las requisiciones y las ofertas de proveedores. La unidad de Compras tiene entonces dos funciones distintas: una de compras y otra de estudio de mercados, que a su vez apoya las decisiones de compras.

En este capítulo se presentan criterios y formas de adelantar el aprovisionamiento, así como las herramientas y los lineamientos para realizar requisiciones de productos o servicios, los registros necesarios para un proceso de compras e inventarios, y la forma de entrega del producto para su destino final.

¿Quién adelanta las compras?

Una pregunta que se debe responder inicialmente es quién debe adelantar las compras en una empresa. En cualquiera, aun en una muy pequeña, el directivo debe ser consciente de que la función de compras ha de realizarse en forma técnica. Para cumplir esta política, de acuerdo con el tamaño de la empresa y su función, se puede establecer una unidad administrativa especializada en compras o ligar dicha función a la unidad que más requiera de la misma.

La función de compras también puede estar descentralizada, de manera que se garantice el adecuado aprovisionamiento. En este caso es importante capacitar a las diferentes unidades en el proceso de efectuar compras, ya que la gestión de compras va más allá de adquirir lo necesario, almacenar y controlar inventarios.

Para una empresa cuya tarea principal es la producción, la función de compras puede estar ligada a la unidad de Operación o Departamento Técnico, la que usualmente requiere mayor cantidad de compras y en la que la calidad y la oportunidad tienen mayor impacto en la competitivi-

dad de la organización. Si la empresa tiene como función principal la comercialización o la financiación, la función de compras puede depender de los departamentos con funciones comerciales o financieras.

La gestión de compras implica diversas actividades, que se enuncian a continuación:

- Planificar las compras.
- Establecer la disponibilidad y el flujo financiero para compras.
- Mantener un inventario mínimo y utilizar técnicas para manejar las existencias.
- Analizar tendencias del mercado para anticipar precios e identificar nuevos productos.
- Comparar productos.
- Evaluar ofertas.
- Efectuar el seguimiento de los pedidos.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores y los transportadores.
- Establecer condiciones de pago.
- Establecer un sistema de entrega de los pedidos o requisiciones para quienes lo necesitan, incluidas instrucciones o capacitaciones para su uso cuando se necesite.
- Controlar los costos y condiciones de almacenamiento.
- Informar del desperdicio de insumos.
- Llevar registros y brindar información.

La unidad de Compras, como mínimo, debe considerar información referida a:

- Los objetivos y estrategias de los demás departamentos
- Metas de producción y ventas
- Presupuestos disponibles
- Necesidades de materia prima, equipos y servicios de la empresa
- Inventarios disponibles en almacén y en las áreas comerciales, administrativas y operativas
- Ofertas y condiciones en el mercado

La unidad de Compras coordinará internamente diferentes funcionarios: el personal técnico y los usuarios del producto o servicio dentro de la ca-

dena productiva en la empresa; los directivos involucrados en la decisión de compras; y otras unidades administrativas, como las de transportes, financiera y contabilidad.

► *Plan de compras*

Muchas empresas establecen planes de compras para asegurar que éstas se realicen en forma organizada: así, programan actividades, hacen seguimiento y prevén flujos de caja. El plan de compras, por tanto, es un documento de trabajo resultante de un proceso en el que se define qué compra se hace, en qué momento, con qué calidades, cómo se paga y cómo se entrega para que ingrese al flujo operativo de la empresa.

Elaborar el plan de compras implica una gran actividad de coordinación interna en la empresa, pues se debe actuar en consonancia con las unidades que efectúan requisiciones: la financiera, la de contabilidad y la de inventarios; y se deben atender los planes de producción, crecimiento y desarrollo establecidos por la dirección de la empresa.

Elaborar el plan de compras también implica conocer y anticipar las necesidades; especificar el producto; identificar y estudiar proveedores; conocer las características de la oferta de cada producto (especialmente de materias primas); analizar alternativas; efectuar los pedidos, hacerles seguimiento, recibirlos, almacenarlos y entregarlos al usuario; notificar a Tesorería el recibo a satisfacción; y autorizar el pago.

Determinación de necesidades

Toda compra se origina en el reconocimiento de una necesidad. Es necesario establecer, en cada unidad de la organización, las personas responsables de tramitar las respectivas solicitudes.

Por ejemplo, un supervisor de un grupo que realiza fertilización en lotes de un cultivo de palma de aceite, podrá ser designado como responsable

de efectuar pedidos de fertilizante y elementos de protección de los trabajadores para realizar esta actividad en los lotes a su cargo. Este supervisor debe solicitar al especialista en fertilización las recomendaciones técnicas, efectuar los cálculos correspondientes para determinar la cantidad necesaria de cada una de las formulaciones de fertilizante para el número de palmas a su cargo y definir las fechas en las que debe recibir el fertilizante para su aplicación.

Tras conocer esta necesidad, presenta por escrito su requisición a la unidad de Compras o al responsable de la misma. La solicitud será satisfecha con fertilizantes existentes en el almacén o se procederá a la compra de tales insumos.

La definición de la necesidad puede ser anticipada por la unidad de Compras. En el ejemplo de la fertilización, esta unidad puede solicitar al asesor técnico, especialista en fertilización, que presente un estimativo de las necesidades totales de las distintas formulaciones de fertilizante para todos los lotes de la finca, a lo largo de un lapso determinado, de manera que sea posible programar y efectuar la compra con tiempo, en condiciones favorables y con economías de escala. De esta manera se minimizan las compras de carácter "urgente", que suelen ser más costosas y plantean el riesgo de no llegar cuando se necesitan.

La unidad de Compras debe establecer cada año los productos que se requieren habitualmente, e intercambiar puntos de vista con los responsables de las diferentes dependencias sobre la pertinencia de los pedidos, ya que las necesidades de los artículos individuales pueden cambiar y cada uno presenta diferentes patrones de demanda. Como política, la unidad de Compras buscará que, en lo posible, los pedidos sean de bienes estándar, para facilitar la compra y la consecución de precios favorables.

Usualmente, las empresas emplean formatos para efectuar requisiciones recurrentes de materiales y partes estandarizadas. Estos se usan so-

bre todo cuando un artículo específico debe ser adquirido con frecuencia por un determinado departamento.

Para simplificar el manejo de los registros, la unidad de Compras puede estimular a los clientes internos a que en cada pedido incluyan solo un tipo de producto, en particular, cuando se trata de artículos estandarizados. En el caso del pedido de algunos bienes que se requieren en una misma fecha y se pueden adquirir con un solo proveedor —como podrían ser distintas formulaciones de fertilizante—, se incluirán los diferentes artículos en una sola requisición.

Una requisición deberá, al menos, incluir la siguiente información:

- Departamento que le dio origen
- Cuenta a la cual se deberá cargar
- Fecha
- Número (identificación)
- Una descripción completa del material deseado y su cantidad
- Instrucciones de embarque, incluida la fecha en que se necesita el material
- Firma de la(s) persona(s) autorizada(s) para expedir la requisición

En el recuadro aparece un ejemplo de formato estándar para presentación de pedidos, que puede ser adaptado para diferentes tipos de necesidades. Por ejemplo, para el caso de pedidos de fertilizantes, en lugar de la columna de "No. de catálogo" (que se refiere al número de referencia en el catálogo del proveedor), se puede incluir una columna con la formulación requerida. Importa que el formato tenga la información mínima necesaria, para que sea manejable fácilmente por la unidad de Compras.

En síntesis, la unidad de Compras debe establecer quién está autorizado o es responsable de hacer los pedidos en cada dependencia de la empresa; también anticipará los pedidos, de acuerdo con las condiciones de funcionamiento y de crecimiento de la misma. Por esta razón, la uni-

dad de Compras deberá conocer las políticas de desarrollo de la empresa. Así mismo, debe recibir, consolidar y organizar los pedidos de las diferentes dependencias, de manera que pueda conocer qué se debe comprar, en qué momento y buscar precios favorables y reducciones en el costo del transporte.

Descripción del artículo deseado

Para efectuar la compra, la unidad de Compras debe conocer con precisión qué desean los clientes internos. Esto supone que la requisición contenga una descripción puntual de la necesidad, el artículo, el bien o el servicio que se solicita.

Existe la posibilidad de que la unidad de Compras cuestione una especificación si encuentra que la empresa puede ser beneficiada con alguna modificación a la solicitud. Procede de esta manera, por ejemplo, cuando existe escasez de un producto solicitado y se considera que un sustituto representa una alternativa razonable, o cuando conoce nuevos productos que reemplazan con ventaja al que es solicitado.

Es responsabilidad de la unidad de Compras establecer interacción con los responsables de hacer pedidos, en especial, cuando se precisan las necesidades. Una descripción inexacta podría significar pérdida del tiempo y de dinero, interrupciones

Ejemplo de formato para la presentación de pedidos

Número del pedido: _____
 Dependencia: _____
 Proyecto o cuenta a la que se carga: _____
 Funcionario que hace el pedido: _____
 Fecha del pedido: _____
 Fecha en que se requiere: _____

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	No. CATÁLOGO	PROVEEDOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Observaciones: _____

Aprobación: _____
 (Funcionario responsable de hacer pedidos)

ORDENADO RECIBIDO

en el abastecimiento y disensión entre personas y unidades de la empresa y el proveedor. No es recomendable que la unidad de Compras defina de manera unilateral dudas referidas a la calidad de los bienes solicitados.

Para evitar confusiones, la unidad de Compras promoverá la uniformidad de términos para describir los artículos deseados y estimular entre los usuarios el uso de la nomenclatura apropiada. Dispondrá, además, de un espacio en el que ubique un catálogo general que incluya todos los artículos utilizados, así como catálogos de almacenes o de casas productoras que describen y codifican todos los artículos que mantienen en inventario y ofrecen.

Los responsables de compras consolidarán los pedidos, para lo cual clasifican los productos en grupos, con el fin de diferenciar niveles de servicio entre ellos; por ejemplo, hay productos que requieren refrigeración o condiciones de almacenamiento especiales, o que deben ser consumidos rápidamente o tan solo ser manejados de forma distinta. Ilustremos la clasificación con un ejemplo práctico:

- *Materias primas:* bienes que se utilizan para elaborar otros productos y que se compran en gran cantidad
- *Insumos:* productos que se utilizan en el proceso productivo, sin que sufran transformación alguna
- *Equipos y repuestos que pueden ser costosos y que requieren seguimiento a su garantía*
- *Empaques*
- *Herramientas*
- *Material de oficina*
- *Elementos de seguridad e higiene*
- *Elementos para mantenimiento y combustibles*

En síntesis, al clasificar los pedidos, la unidad de Compras debe diferenciar productos de acuerdo con sus condiciones de obsolescencia (productos perecederos, que tienen fecha de caducidad y no perecederos); productos que se requieren en grandes cantidades o en pequeñas cantidades;

productos que se necesitan con urgencia y productos que dan tiempo para su compra.

Pedidos urgentes. En el proceso de compras es imposible prever todas las necesidades pues siempre se presentarán pedidos "urgentes". En este caso, si se conocen las características de la oferta de cada producto requerido, es posible efectuar pedidos de manera anticipada, con el fin de protegerse de la escasez de productos en el mercado o de disponer en tiempo razonable de productos críticos para el proceso, como el repuesto para una motobomba, que es indispensable en época de sequía.

Las urgencias son consecuencia de factores como los que siguen:

- Deficiencias en el control de inventarios
- Limitaciones en la planeación de la producción
- Desconfianza en la capacidad de la unidad de Compras de conseguir, de manera oportuna, el material para la planta
- Imprevisión de los funcionarios responsables de efectuar pedidos
- Situaciones imprevistas en el proceso productivo

La unidad de Compras ha de establecer productos críticos y abastecerse, teniendo en consideración unos tiempos razonables.

Los problemas con los pedidos urgentes consisten en que (1) las compras de urgencia suelen ser costosas; y (2) es oneroso mantener un inventario mínimo de elementos en el almacén, por el costo, la logística de almacenamiento y el costo financiero que supone tener un dinero inmovilizado.

Un buen entendimiento con quienes efectúan requisiciones, y las buenas relaciones con los proveedores facilitan la gestión oportuna de estas contingencias y ayudan a resolver el problema. "Buen entendimiento" implica que la unidad de Compras establezca una política de educación y diálogo con sus clientes internos y con sus proveedores.

Anticipación de la oferta. Anticipar la oferta en el mercado de bienes y servicios requeridos es una función importante de la unidad de Compras, para mantener el flujo operativo de la empresa y para el manejo financiero de la misma.

Se dispone de tres tipos de pronósticos: cualitativos, históricos y causales (Ballou, 2004).

Pronósticos cualitativos: Se fundamentan en el juicio, la intuición, las encuestas o las técnicas comparativas para generar estimados cuantitativos acerca del futuro. Se pueden apoyar o no en información histórica. Son métodos de difícil estandarización y de validación de su precisión. Sin embargo, podrían ser los únicos disponibles cuando se intenta anticipar aspectos tales como el precio de provisiones en moneda extranjera, la disponibilidad de algunas materias primas escasas, el éxito de nuevos productos, los cambios en las políticas gubernamentales o el impacto de tendencias de la moda. Son métodos que se adecúan para pronósticos de mediano a largo plazo. En estos casos, aunque puede disponerse de alguna información, las variables claves no están bajo controles claros: por escasez, por acaparamiento, por fenómenos especulativos o por la entrada de nuevos competidores al mercado, entre otros.

Pronósticos históricos: Se fundamentan en información histórica del mercado y en el supuesto de que las variaciones en precios y la disponibilidad de la provisión en el tiempo se comportarán como ha sucedido en el pasado.

El uso de modelos matemáticos es útil para elaborar estos pronósticos, que suelen ser muy acertados en el corto plazo. Los modelos que se usan son actualizados en la medida en que se dispone de nueva información; sin embargo, si se presentan cambios rápidos en las tendencias, los modelos carecen de capacidad para detectarlas hasta cuando el cambio ha ocurrido. Por tal razón, hay que tener presente que los pronósticos no reemplazan a los precios o a la disponibilidad en la realidad; son solo una ayuda útil que debe acompa-

ñarse de análisis cualitativos sobre las variaciones del mercado.

Pronósticos causales: Los métodos causales se elaboran bajo el supuesto de que la variable pronosticada cambia en razón de cambios en otras variables relacionadas. Estos métodos pueden ser efectivos para anticipar de manera precisa sobre periodos de mediano o largo plazo, según lo acertado de la selección de las variables causales y de la información con que se cuente sobre ellas.

Para su construcción se utilizan modelos estadísticos como modelos de regresión y econométricos, y modelos descriptivos; por ejemplo, modelos de entrada-salida, de ciclo de vida y de simulación. La validez del modelo parte de la información histórica sobre la asociación entre la variable o variables causales y la variable que se pronosticará.

Órdenes pequeñas. En una empresa corriente, la mayoría de las requisiciones representa sólo una baja proporción del presupuesto total de las compras. Debido a que el trámite de compra de órdenes pequeñas puede crear un verdadero problema a la unidad de Compras, ya sea por la cantidad de las órdenes o por la particularidad de las mismas, las empresas deberán definir maneras para manejar estas pequeñas órdenes.

Si el problema radica en los hábitos de pedido de los clientes internos usuarios del producto, se pueden adelantar acciones como las que siguen:

- Emplear la persuasión y capacitación, con el fin de consolidar los pedidos y estandarizar los bienes solicitados.
- Retener en la unidad de Compras las requisiciones pequeñas hasta cuando se acumulen varias cuyo valor monetario justifique el trámite.
- Establecer un calendario de requisiciones, ofreciendo fechas específicas para hacer órdenes pequeñas.

Otro procedimiento consiste en establecer contratos de compras con proveedores para órdenes

pequeñas de compras repetitivas. Éstas se presentan sobre todo en la adquisición de servicios de reparación, el suministro de repuestos para máquinas específicas, el de reactivos específicos para trabajos de laboratorio o en la compra de papelería y accesorios.

Todos esos artículos son de valor comparativamente bajo y por lo general se requieren de inmediato cuando falla algún equipo. El procedimiento consiste en un contrato del tipo abierto, que se elabora con mucho detalle en cuanto a precios, provisiones para ajustar los precios, procedimientos por utilizar para llevar a cabo las requisiciones diarias y hacer entregas inmediatas, procedimientos de facturación, y un catálogo completo de todos los artículos cubiertos por el contrato.

Este tipo de contrato elimina la inversión y ahorra espacio de almacenamiento. La requisición es utilizada por el proveedor para buscar los artículos en el inventario, empacarlos, facturarlos y, finalmente, como nota de entrega. Tal procedimiento reduce costos de tramitación y documentación, tanto del comprador como del vendedor.

Flujo de la requisición. Una requisición de compra no es una orden de compra definitiva, sino requiere revisión. A la unidad de Compras deben llegar al menos dos copias de la requisición: una se devolverá a la unidad que efectúa la requisición y la otra se ingresará a la unidad de Compras.

Revisión inicial de la solicitud de compra:

- En el momento del ingreso de la requisición es necesario verificar la autoridad del solicitante para efectuar requisiciones. Toda requisición debe estar firmada por personas autorizadas para elaborarla.
- La fecha de entrega solicitada deberá conceder el suficiente tiempo para efectuar el trámite: obtener cotizaciones, situar el pedido y obtener la entrega de los productos. En caso de que el tiempo sea insuficiente para poder cumplir con la fecha estipulada o que

implique costos adicionales, se comunicará de inmediato a la persona que presenta la requisición, para definir el camino por seguir, incurriendo en costos adicionales o fijando una fecha de entrega posterior.

- Una vez efectuada esta primera revisión es necesario adelantar las siguientes acciones:
 - Ingresar la información a una tabla en *Excel* o al programa apropiado.
 - Verificar que la cantidad solicitada esté fundamentada en necesidades previstas en el proyecto y cotejarla con el presupuesto disponible.
 - Revisar si el bien solicitado está en el inventario del almacén o si requiere ser comprado a un proveedor o a distintos proveedores.
 - Clasificar los materiales por proveedores.
 - Dar prelación a aquellos materiales que tengan las existencias bajo mínimos.
 - En caso de productos que no sean de compra rutinaria, se debe asegurar –mediante comunicación con el usuario– que el pedido responde a las necesidades efectivas que requiere la unidad donde se origina la requisición.

Aprobación de compra: La unidad de Compras procederá a elaborar la orden de compra o anotará en el formato recibido el nombre del proveedor, el precio y el número de dicha orden. El uso de estos formatos evita repetir información, ahorrando con ello papeleo y tiempo del personal de oficina. Asimismo, proporciona un historial completo y acumulativo respecto de compras y consumos en una sola forma.

Los proveedores son personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios, repuestos, etc., necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente (Bailou, 2004).

Tradicionalmente se miraba al proveedor como un adversario que solo buscaba maximizar sus ganancias. Según el concepto moderno de gestión

de las compras, los proveedores se tratan como socios, ya que pueden ofrecer diferentes servicios *claves para la empresa: contribuyen a financiar los inventarios, presentan novedades, capacitan para el uso adecuado del producto, y ofrecen información sobre tendencias y cambios en el mercado* (Vollmann, 2005).

Una vez seleccionado el proveedor, el funcionario de la unidad de Compras anota su código, la cantidad, la fecha límite de entrega, el precio unitario, su propio nombre y la fecha de emisión, y remite esta información a la unidad de Control de Inventario después de elaborar la orden de compra.

La selección de los proveedores es una función importante de la unidad de Compras; involucra la búsqueda de fuentes de abastecimiento y de *convenios respecto de la entrega y del precio del material requerido.*

Para realizar compras por primera vez, adquirir productos nuevos o ampliar el portafolio de proveedores, la unidad de Compras debe hacer contacto con los posibles proveedores y solicitar ofertas. Los proveedores y sus propuestas se analizarán, considerando diferentes aspectos, que se enuncian a continuación.

Aspectos generales del proveedor: Crédito comercial, condiciones financieras y experiencia en suministrar los productos que se requieren.

Facilidades que ofrece: Condiciones financieras, flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la empresa, servicio técnico, comodidad en la entrega del pedido, capacitación ofrecida por el proveedor, garantía de entrega en la fecha convenida, plazo de entrega, devolución de excedentes, revisión de precios y otros servicios.

Condiciones del producto: Preferencias del usuario principal del producto, el precio, ajuste a los requerimientos, cantidad ofrecida, calidad, facilidad de uso y tiempo de garantía.

A partir del análisis de proveedores se establece un directorio de los mismos. La unidad de Compras hará el estudio de los proveedores y sus productos, pues un proveedor puede ser excelente en un producto y no en otro. Para facilitar el seguimiento al servicio de los proveedores, se llevará un registro de cada uno, que incluye el contrato (si es del caso), las compras realizadas, y la *calidad del servicio y de los productos.*

Análisis de las ofertas, colocación de pedidos: Son numerosos los productos que se utilizan de manera constante en una organización. Unos se consiguen fácilmente en el mercado y se los puede adquirir eligiendo entre diversas propuestas y cotizaciones; algunos se encuentran en un mercado libre y abierto, que permite obtener de ellos propuestas y cotizaciones; en otros casos, es conveniente realizar contratos de aprovisionamiento, como en el caso de materias primas esenciales para el proceso que realiza la empresa que no se encuentran fácilmente en el mercado.

Para requisiciones que impliquen montos de importancia. En el caso de cotizaciones para requisiciones que impliquen montos de importancia, algunas empresas crean un organismo consultivo o "comité de compras" encargado de analizar y recomendar la compra. Tal instancia puede ser integrada por el jefe de la unidad de Compras y por lo menos dos directivos cuyos puntos de vista enriquezcan el análisis. Éste apunta a la adquisición de bienes que sirvan al propósito para el cual se solicitan, que ofrezcan la mejor relación calidad-precio y cuyos suministros puedan conseguirse oportunamente.

Para este proceso es necesario que en la reunión del comité de compras se presente información sobre las ofertas, para que éstas puedan ser comparadas fácilmente en los siguientes aspectos:

- Características generales del proveedor
- Facilidades que ofrece
- Condiciones del producto

Por motivos de organización, para evitar complicaciones legales y facilitar el control, todo pedido implica el uso de una orden de compra, salvo que sea imprescindible utilizar en su lugar el contrato de ventas preparado por el proveedor. Aun cuando la orden sea solicitada por teléfono, debe producirse por escrito para confirmar el pedido. En condiciones de emergencia puede ser necesario retirar elementos comprados sin tener que pasar por todo el procedimiento de formulación de la requisición y orden de compra; en tales casos, la orden de compra se envía después. Solo cuando las compras se pagan con caja menor es posible adquirir materiales sin que exista dicha orden.

Si bien cada empresa prefiere utilizar su propio formato de orden de compra, en la práctica no todas las compras se hacen según las condiciones estipuladas en dichas órdenes, sino que se rigen por el convenio de ventas que presenta el proveedor. Hay mercados en los que los vendedores hacen prevalecer sus condiciones sobre las de los compradores; por ejemplo, en la compra de artículos escasos o protegidos por patentes.

En estos casos, la comparación entre los convenios de ventas y las órdenes de compra son importantes. Por lo general, las diferencias radican en que algunas responsabilidades que la orden de compra asigna al proveedor son puestas por los convenios en cabeza del comprador.

Recepción e inspección de los artículos y pago al proveedor. El seguimiento a las órdenes de suministro es parte importante de la gestión de suministros; se refiere a garantizar la calidad y oportunidad de los suministros de bienes y servicios, y a efectuar el seguimiento de su empleo en los procesos y de su desempeño en los productos resultantes en cuya fabricación son utilizados. Esta información analizada permite mejorar la relación calidad/precio y la eficiencia de los procesos.

Una vez es colocado, la unidad de Compras debe velar para que el pedido llegue oportunamente. En el mercado hay proveedores que cumplen

rigurosamente con sus compromisos, pero algunos no lo hacen. Por esta razón, en el registro de cada proveedor debe consignarse su grado de cumplimiento y las razones en caso de incumplimiento. En caso de requerir nuevamente bienes o servicios de uno de estos proveedores, se establecerá un sistema, de acuerdo con los vendedores, que permita garantizar la entrega oportuna de la requisición.

La recepción del bien o servicio implica revisión de los aspectos de interés que han sido contratados, buscando asegurar la calidad. Esta garantía a la empresa que puede utilizar el producto comprado durante el tiempo previsto y que él cumple las condiciones acordadas en el pedido o las condiciones que de él se esperan (Gómez, 1991).

Cuando los pedidos se refieren a compras en gran volumen, se dispondrá de sistemas de muestreo que faciliten la revisión. En caso de compras especiales, es necesario que participe en el proceso de recepción quien haya efectuado la requisición, o vaya a utilizar el bien o servicio.

Una vez recibido a satisfacción el bien o servicio, se revisa la factura y se solicita el pago al proveedor. La unidad de Compras debe cerciorarse de que el pago se efectúe en términos razonables. Demoras injustificadas en el pago pueden deteriorar las relaciones con los proveedores.

Registros apropiados. La unidad de Compras deberá llevar registros apropiados. Estos se refieren a aspectos básicos como requisiciones, presupuestos, costos, proveedores, recepción y entrega a requisiciones e inventarios, así como seguimiento de los productos y de su utilización. El análisis de los registros permite establecer parámetros de eficiencia y, por tanto, buscar correctivos. Para este fin se utilizarán indicadores como el tiempo de compra, la reposición del stock o el período medio de pago.

Tiempo de compra: Se refiere al lapso que transcurre entre el momento en que llega la requisición

a la unidad de Compras y el momento de entrega al usuario. Este indicador se lleva por grupos de productos o de proveedores.

Por ejemplo, la empresa debe efectuar el mantenimiento de su parque automotor, que consta de vehículos de diferentes años, modelos y marcas. Para suministrar el cambio completo más rápido, el almacén maneja un inventario limitado de las piezas de repuesto más utilizadas, como bujías de encendido, correas del ventilador y baterías. El proveedor de repuestos de automóviles mantiene una segunda hilera de piezas de repuesto en almacenes regionales y otra gama de repuestos en una central. Con el conocimiento del tipo de repuestos que se requieren para el mantenimiento, de acuerdo con las especificaciones del fabricante de cada vehículo, es posible establecer provisiones, manteniendo un mínimo de inventario en el almacén. Y con el registro de los tiempos que efectivamente se gastan en poner a disposición del cliente interno cada grupo de repuestos, es posible efectuar un seguimiento de los procesos de adquisición para su mejoramiento.

La rotación de stock: Es un indicador que relaciona el consumo del material estudiado y la disponibilidad del mismo en el almacén. Este indicador es el cociente entre el consumo medio del material estudiado y el stock medio de dicho material a lo largo del año. Al dividir 365 días entre los que toma la rotación del stock, se obtiene el número de días que por término medio tardan en renovarse las existencias en el almacén de la empresa.

El periodo medio de pago: Es el promedio del número de días que se tarda en pagar a los proveedores una vez recibido el producto a satisfacción.

Inventarios. Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa.

Al establecer un inventario, se busca (1) mantener una independencia en las operaciones en relación con las provisiones; y (2) amortiguar, absorber o reducir problemas derivados de la variación de la demanda interna de productos o de la oferta de provisiones. Ambos fines apuntan a reducir problemas generados por dificultades en el transporte y la entrega de provisiones, para obtener ventajas por el tamaño del pedido de compra (Duening e Ivancevich, 2003).

Aunque mantener inventarios tiene un costo, su uso puede reducir los costos de operación de actividades de la cadena de suministros, que podrían compensar el costo de su manejo. Por ejemplo, es posible que mantener inventarios favorezca economías de producción, facilitando períodos de producción más grandes, más largos y de mayor nivel. Los períodos de producción pueden estar desajustados en relación con la variación de los requerimientos del mercado, por lo que crear inventarios sirve para manejar el desajuste.

Mantener inventarios puede facilitar economías en la compra y en el transporte. La unidad de Compras puede ordenar cantidades mayores respecto de las necesidades inmediatas de su empresa, para obtener descuentos, siempre y cuando el análisis de costos y beneficios lo justifique.

La compra adelantada implica adquirir cantidades adicionales de productos a precios actuales más bajos, en lugar de comprar con posterioridad a precios que se pronostican más altos. Comprar cantidades más grandes que las necesidades inmediatas da origen a un inventario mayor que si se compraran cantidades más cercanas a los requerimientos inmediatos. Sin embargo, si se espera que los precios aumenten en el futuro, estarán justificados algunos inventarios que resulten de las compras adelantadas.

En relación con el transporte y otras contingencias, como paros o calamidades imprevistas, disponer de un inventario puede reducir incertidumbres que impacten los costos de operación o de

servicio al cliente, mientras se corrige el efecto del impacto en los suministros.

A pesar de las ventajas de tener inventarios de provisiones, es necesario considerar sus efectos negativos. Los inventarios, aunque almacenan valor, generan los siguientes problemas:

- Paralizan recursos que pueden ser más útiles en otra parte del proceso.

- Generan costos y problemas de bodegaje pues ocupan espacios necesarios para otras actividades y se pueden deteriorar con el tiempo.
- Su obsolescencia puede crear problemas de calidad, además de sobrecostos.
- La existencia excesiva de suministros puede favorecer una actitud de despilfarro en el uso de recursos.

Negociación con proveedores

i

A partir de las experiencias sobre formas de lograr acuerdos frente a la compra-venta de un producto, se han desarrollado diferentes técnicas de venta, que por lo general siguen los mismos pasos: la preparación, la presentación, la negociación y el cierre, sobre los cuales se trata aquí.

Toda negociación busca llegar a acuerdos. Es posible simplificar el proceso al hacer explícitas las necesidades del comprador y contrastarlas con los beneficios que le aporta el producto ofrecido por el vendedor: así se llega a la realización de la venta. Sin embargo, en la vida real este proceso no resulta tan sencillo, ya que las necesidades del comprador o cliente pueden no ser expresadas en forma clara, la percepción de las características del producto pasa por muchos filtros psicológicos y los beneficios de adquirir el producto quizás no sean claros o suficientes. Vale la pena analizar por partes estos aspectos de la negociación.

Por supuesto, las situaciones de venta son muy variables. Las ventas pueden efectuarse (1) en un almacén, tienda o estación de servicios donde el cliente visita el establecimiento y está el vendedor; (2) en un puesto ambulante donde el vendedor elige aproximarse al cliente; (3) en un sitio de la internet o desde un call center, donde no hay un contacto físico entre el comprador y el vendedor; o (4) en una rueda de negocios donde compradores y vendedores se buscan simultáneamente.

Sin embargo, a partir de las experiencias sobre formas de lograr acuerdos frente a la compra-venta de un producto se han desarrollado diferentes

técnicas de venta, que en lo sustancial siguen los mismos pasos:

- La preparación
- La presentación
- La negociación
- El cierre

► La preparación

Tanto el vendedor como el comprador deben prepararse para la negociación. En el caso del vendedor, ha de conocer cuál es y en qué consiste el producto que vende, a quiénes puede beneficiar, qué necesidades satisface, así como qué productos y condiciones ofrece la competencia. Además, debe alistar la forma como hará propaganda y expresará o comunicará las ventajas del producto. Esta preparación, y un comportamiento ético en el que haya correspondencia entre las razones que ofrece y las características del producto o servicio, le facilitarán lograr seguridad frente al comprador.

Percepción de beneficios

Un bien no se compra por lo que es sino por la utilidad o satisfacción que le puede reportar al comprador; es decir, la compra se hace porque

de ella se derivan beneficios. Sin embargo, resulta posible que las necesidades del cliente no se expresen con claridad o que éste no conozca sus propias necesidades. Normalmente las deja ver como insatisfacciones o problemas, en forma de necesidades explicadas de manera indefinida o muy genérica.

Por tanto, el vendedor buscará conocer las necesidades que motivan al cliente. A éste lo mueven necesidades de seguridad, afecto, bienestar, orgullo, novedad, moda, comodidad o economía; pero corresponde al vendedor precisarlas y ayudar al cliente a aclarar sus motivos; y en la medida en que va conociendo estos motivos, mostrar al cliente la manera como el producto puede satisfacerlos.

Algunos clientes compran por afecto, que puede estar referido al producto, al fabricante o al vendedor. Estos clientes, en condiciones de igualdad de precio, servicio o calidad, compran un producto aun cuando tengan que ceder beneficios.

La unidad de Compras suele tener, entre sus primeros móviles de elección, la economía, el servicio, la calidad y un buen índice de rotación, en la búsqueda del mayor rendimiento para su empresa. La seguridad, relacionada con el grado de fiabilidad que le ofrezcan el vendedor y el fabricante, también es un móvil. Por otra parte, a este comprador puede motivarlo la necesidad de mostrar a sus superiores una buena relación calidad-precio al efectuar compras.

La novedad es un motivador interesante para las personas. El ser humano tiene comportamientos aparentemente contradictorios. Si bien le interesa ser parte de un conjunto social, con en el que comparte valores, gustos, costumbres y comportamientos, también desea reafirmar su individualidad, porque es social y simultáneamente individual. Esta característica hace que, como parte de un grupo, no quiera ser tan diferente como para sentirse excluido, pero que -al mismo tiempo- desee diferenciarse y mostrar su individualidad.

En este sentido, las personas se interesan por la moda y la novedad. La moda, como las motivaciones de las personas, no es estática, sino depende de las circunstancias y de las motivaciones cambiantes de los grupos sociales. La novedad, por su parte, abre nuevas fronteras al conocimiento y brinda el atractivo de explorar ventajas o beneficios inéditos.

Conocimiento del producto y de la competencia

El segundo aspecto de la preparación reside en el conocimiento de las características del producto, es decir, del conjunto de datos técnicos que describen sus propiedades, cómo es producido, de qué está fabricado, sus alcances y limitaciones, así como la forma de uso. Tales características son observables y comprobables, y constituyen la ficha técnica de un producto o servicio. Para el vendedor resulta indispensable explorar cómo tales características satisfacen las necesidades o los deseos del cliente.

El vendedor, por tanto, tendrá que conocer las características del producto que vende y, además, de los productos que le compiten. Las características y beneficios que diferencian el producto de sus competidores son sus puntos fuertes; el vendedor pone el énfasis sobre ellos para lograr una situación ventajosa respecto de la competencia.

En otras palabras, para que las características del producto que se vende se conviertan en puntos fuertes, deben medirse frente a las motivaciones de los clientes potenciales. Los puntos fuertes dan respuesta a la pregunta de qué beneficios da a los clientes mi producto y no se los proporciona el producto de la competencia.

Es necesario considerar que el vendedor hace frente a un alto nivel de rechazos y requiere preparación para manejar la frustración que ellos generan. Las ventas por medio de *call centers*, por ejemplo, se fundamentan en niveles de rechazo esperados superiores a 90%, pero subrayan la posibilidad de lograr 10% o menos de éxitos.

► La presentación

La presentación depende del sitio seleccionado para hacer la venta. En un almacén, el vendedor no requiere una presentación formal, mientras que sí la necesita en una rueda de negocios. En el primer caso, se acostumbra presentar el nombre del vendedor en un rótulo adherido a la solapa del vestido o a la camisa, y el almacén se presenta con anuncios claros y visibles al público. En el segundo caso se requiere información clara sobre la identificación, la experiencia, la dirección, las referencias y las actividades de la empresa, un catálogo de sus productos o servicios y los datos acerca de la persona que la representa.

En cualquier caso, desde el momento de la presentación, el vendedor ha de generar un clima de confianza que estimule al comprador a expresar sus motivaciones y a comunicarse con él o con ella. Por eso, en esta fase se recomienda al vendedor brindar información sobre la empresa que representa, con quiénes ha hecho negocios antes y quiénes son sus otros clientes; y también sobre su propia identidad, de manera que el cliente sepa con quién está dialogando. El vestido, el vocabulario y la manera de actuar también reforzarán dicho clima de confianza.

► La negociación

La negociación depende en buena medida de la forma como se produce el encuentro entre el vendedor y el cliente. En algunos tipos de venta existe un tiempo de preparación para el vendedor y en otros no. Por ejemplo, en el caso de las ventas en tiendas, existe un catálogo amplio, y será la capacidad del vendedor la que facilite al cliente encontrar qué artículo se adapta mejor a sus necesidades y posibilidades económicas.

No obstante, en la actualidad, se considera más importante lograr que el cliente regrese a comprar que efectuar una venta; entonces, no se trata

de hacer ventas esporádicas sino de obtener la fidelidad del cliente. Esto se consigue con ventas que satisfagan sus necesidades y le generen la percepción de que ha ganado algo. Esta filosofía y ética de la negociación en la que ambas partes ganan busca corregir las tendencias de la mercadotecnia de principios del siglo XX, según las cuales se buscaba manipular al cliente con propaganda inescrupulosa acerca de características falsas de los productos o servicios, basadas en el falso supuesto de que frente al dinero no hay moral.

Los diversos manuales de venta subrayan la importancia de iniciar la relación captando la atención del cliente o del posible cliente, para luego lograr que se interese en el diálogo con el vendedor. En este sentido, numerosos vendedores subrayan la importancia de la propaganda para captar la atención del posible cliente.

Ya en el diálogo, el vendedor intenta conocer las motivaciones del cliente; a continuación, empieza a argumentar cómo el producto o servicio puede satisfacer sus motivaciones, induciendo la intención de compra, lo cual llevará a la venta.

Si bien en la preparación de la venta se ha estudiado el producto, sus ventajas y el segmento del mercado que se pretende alcanzar, en la práctica, cada cliente al que se accede es un ser único con diversas necesidades y formas de entenderlas, y una variedad de posibilidades de compra frente al producto que se le ofrece. Por ende, a cada cliente es necesario conocerlo en sus particularidades y brindarle el trato específico que ellas sugieran.

Una venta, entonces, implica que el vendedor escuche al potencial comprador para comprender sus motivos, necesidades y posibilidades, de cara al portafolio de productos que le pueda ofrecer. Si este proceso se realiza en forma adecuada, el cliente potencial puede aclarar sus motivaciones y actuar conforme a sus deseos y necesidades. En este punto, el vendedor ofrece información sobre su producto o servicio para facilitar la toma de decisión del cliente.

La manera como se realiza tal indagación varía en cada caso. Por ejemplo, en el caso de una venta durante una licitación pública, se conocen las necesidades en los pliegos de la licitación; en cambio, cuando se trata de una venta a domicilio, es necesario presentar el producto y observar las reacciones del posible comprador para establecer el diálogo que permita conocer sus intereses y objeciones.

El vendedor conoce, por medio de este intercambio, las motivaciones del comprador y va exponiendo la forma como el producto o servicio podrá responder a las mismas; busca así que aquél valore los beneficios que gozará cuando utilice el producto o servicio. Para ello, en forma natural, el vendedor comparará la situación actual con la deseada por el cliente, señalará las características del producto que ofrece, comparará artículos o servicios similares, mostrará las ventajas de la marca y de los servicios posventa y brindará alternativas para minimizar los puntos negativos u objeciones, como la forma de pago.

Al adelantar la argumentación, el vendedor tendrá que ir evaluando la reacción del cliente, tanto para saber si comprende sus argumentos, como si está visualizando las ventajas que le ofrece el producto.

► El cierre

Una argumentación eficaz conducirá a una situación en la que la decisión de compra del cliente será una consecuencia natural del proceso de venta conducido por el vendedor, cuyo último paso es el cierre.

Usualmente, el cierre es provocado por el vendedor apenas se cerciora de que el cliente encuentra suficientes razones para optar por la alternativa que se le ofrece; puede darse en forma directa, al preguntarle si desea efectuar la compra; o puede darse prestando al cliente para que tome una decisión, por ejemplo, señalando la urgencia de una decisión pronta, sea por limitaciones en la disponibilidad del artículo, sea por la existencia de otros clientes interesados en el mismo.

Eso sí, una vez que el cliente manifiesta su decisión de efectuar la compra, se llega al cierre de la negociación. En este momento se concreta la forma de pago y se efectúa la facturación; también puede ser importante presentar la síntesis de los acuerdos logrados sobre el producto o servicio, las condiciones de pago, las fechas de entrega, la garantía y el servicio posventa ofrecido.

Recomendaciones para el vendedor

- Tener presente que su misión central es servir al cliente.
- Realizar un compromiso ético: la manipulación, la mentira o el engaño pueden surtir efecto en el corto plazo, pero a la larga son parte del fracaso.
- Estudiar su mercado, su producto y sus servicios, los clientes, sus motivaciones y su competencia.
- Escuchar al cliente, conocer sus motivaciones.
- Mostrar genuino interés por el beneficio del cliente.
- Ser puntual, organizado con su agenda, perseverante y mantener informado al cliente.
- Ofrecer información relevante e inspirar confianza mediante su buena imagen y presentación personal, su vocabulario y las ayudas que utiliza.
- Asegurarse de que el comprador entiende los beneficios que le ofrece el producto.
- Estudiar las objeciones a la venta.
- Tolerar la frustración de una venta fracasada: cuando pierde una venta, busca la siguiente, sin lamentarse.
- Cerrar la venta con elegancia, buscando el regreso del cliente.
- Hacer seguimiento de sus clientes y de sus productos.

Afecto a impuesto (*taxable*). Rubro contable que por legislación tributaria tiene asignado un impuesto.

Almacenaje (*stock*). Disposición de una infraestructura para almacenar productos.

Amenaza (*threat*). Circunstancias que pueden afectar en forma negativa a una empresa, impidiendo el cumplimiento de sus objetivos en la realización de un plan de *marketing*.

Análisis de sensibilidad (*sensibility analysis*). Estudio del comportamiento de una o más variables dependientes ante fluctuaciones de las variables independientes.

Beneficios (*benefit, profits*). Es el resultado contable de sumar los ingresos y restar los egresos e impuestos en una empresa.

Calidad (*quality*). Características y/o propiedades de un producto que le permiten satisfacer eficientemente las necesidades del cliente.

Cantidad económica de pedido (EOQ, por sus siglas en inglés). Tamaño del lote de pedido que minimiza el costo total de solicitud y mantenimiento del inventario.

Cliente interno (*internal customer*). Persona o unidad de una empresa que requiere servicios de la unidad de Compras.

Comerciar (*to trade*). Negociar, comprando, vendiendo o permutando bienes o servicios.

Competidores (*competitors*). Compañías que comercializan productos similares o sustitutos de otro comerciante en la misma sección geográfica.

Debilidades (*weakness*). Limitaciones que una organización puede tener durante la implementación de una estrategia de *marketing*.

Demanda inelástica (*inelastic demand*). Tipo de demanda en la que las fluctuaciones del mercado no afectan significativamente la cantidad demandada.

Distribución (*allocation*). Conjunto de tareas que ponen los productos a disposición de los clientes, en el tiempo y el término en el cual requieren adquirirlos.

Egresos (*outcome*). Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa, disminuyendo las utilidades o aumentando las pérdidas.

Existencias (*stocks*). El conjunto de materiales, mercancías, artículos o productos que la empresa almacena, a la espera de su utilización o venta posterior. Los bienes que lo forman pueden ser mercaderías o materias primas.

Fortaleza (*strength*). Capacidades propias de una organización que le permiten diferenciarse de las demás y tener ventaja en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Ingresos (*income*). Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa, aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas.

Inventario (*inventory*). Acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de la logística de una empresa.

Marca (*brand*). Nombre, representación, símbolo, diseño o una mezcla de estos, que

⁷ Junto a cada expresión, entre paréntesis, su traducción al inglés.

diferencia cada producto entre los competidores.

Materias primas (*raw material*). Productos que sirven de base para fabricar otros productos.

Mayorista (*wholesaler*). Tercero que facilita transacciones de bienes al por mayor.

Mercadeo (*marketing*). Proceso de vender productos, bienes o servicios.

Mercaderías (*merchandise*). Productos almacenados hasta el momento de la entrega, sin que hayan sufrido ninguna transformación durante ese tiempo.

Mercado (*market*). Conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo, y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo por medio del intercambio de otros elementos de valor.

Mercado objetivo (*target market*). El grupo de clientes potenciales, con necesidades y deseos específicos, para quienes se orienta la producción de bienes y servicios y la gestión de mercadeo de una empresa.

Mercancía (*merchandise, goods*). Se denomina mercancía a todo género vendible; cualquier cosa o mueble que se hace objeto de trato o venta.

Oportunidades (*opportunities*). Escenarios favorables en el entorno, que podrían afectar de forma positiva a la organización si ésta las emplea de manera apropiada.

Plan de compras (*purchase plan*). Documento de trabajo resultante de un proceso en el que se define qué compra se hace, en qué momento, con qué calidades, cómo se paga

y cómo se entrega, para que ingrese al flujo operativo de la empresa.

Precio (*price*). Valor monetario que un consumidor intercambia por un producto o servicio.

Producto (*product*). Todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo.

Proveedores (*suppliers*). Personas o entidades encargadas de suministrar materias primas, servicios, equipos y repuestos, etc., necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente.

Requisición (*request, order*). Descripción puntual de una necesidad, un artículo, un bien o un servicio solicitado por una unidad o funcionario de una empresa, a partir del conocimiento de sus propias necesidades.

Servicios (*services*). Actividades que se realizan para otra persona o entidad. En el campo del *marketing*, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio puede definirse como un bien no material.

Unidad de Compras (*Purchase Department*). Persona o grupo de personas que en una empresa tienen la función de obtener diferentes suministros para uso interno de la empresa y de comprar materias primas básicas para la elaboración de productos o servicios, o de bienes para ser revendidos.

Ventaja competitiva (*competitive advantage*). Combinación de la capacidad distintiva de una organización y las oportunidades que ha identificado en el mercado, que se convierte en una característica única y la hace superior ante los competidores.

- Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. México: Prentice Hall.
- Andrews, K. (1993). "El concepto de estrategia corporativa". En Mintzberg, H. y Quinn, J. B. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Armstrong, M. (1986). *Manual de técnicas gerenciales*. Bogotá: Legis.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Prentice Hall.
- Bogotá Emprende (2006). *Documento de preguntas y respuestas. Diseña el plan de ventas*.
- Cerda, H. (2000). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: Editorial El Búho Ltda.
- Dakar, H. (2005). *Estrategias de investigación y planificación del mercado (1a. ed.)*. Bogotá: Producciones Henry Dakar Ltda.
- Duening, T. N. e Ivancevich, J. M. (2003). *Managing Organizations: Principles and Guidelines*. Cincinnati (OH): Atomic Dog Pub.
- Fernández, G. y Molina, A. J. (2006). *El plan de ventas (2a. ed.)*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Ferrel, O. C., Hartline, M. D. y Lucas, G. H. Jr. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Ediciones Thomson.
- Franco Díaz, E. (1983). *Diccionario de contabilidad (4a. ed.)*. México: Siglo Nuevo Editores. Pp.117-119.
- Freud, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Gómez, E. (1991). *El control total de la calidad como una estrategia de comercialización*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Hernández S., R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación (2a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Johnston, J. (1966). *Análisis estadístico de los costes*. Barcelona: Sagitario, S. A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006). *Fundamentos de marketing (6a. ed.)*. México: Prentice Hall.

- Mintzberg H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el siglo XXI* (2a. ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Porter, M. E. (1993). "Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia." En *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, por H. Mintzberg y J. B. Quinn. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Pride, W. M. y Ferrel, O. C. (1997). *Marketing, conceptos y estrategias* (9a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana, S. A.
- Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sapag, N. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Seltiz, C. et al. (1971). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Vollmann, T. E. (2005). *Planeación y control de la producción, Administración de la cadena de suministros*. México: McGraw Hill Interamericana.

Referencias de Internet

- Chapman, A. "Análisis de matriz DOFA". *Degerencia.com*: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/imp (consultada en octubre de 2008).
- Econolink.com.ar*. "Diccionario de economía." *Econolink.com.ar*, <http://www.econolink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml> (consultada en septiembre de 2009).
- Eumed.net. "La economía del mercado. Introducción a la regresión lineal", *eumed.net*, <http://www.eumed.net/cursecon/medir/introd.htm> (consultada en septiembre de 2009).
- INFOMIPYME. "Ventas", *Caja de herramientas*: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ventas.htm> (consultada en agosto de 2009).
- Leyton, C. E. "Evaluación de la capacidad productiva de una empresa vitivinícola", *Universidad de Talca*: <http://dspace.utalca.cl/retrieve/320/30237.pdf>
- Muñiz, R. "Marketing en el siglo XXI. Capítulo 8: Técnicas de Venta y Comunicación comercial", *marketing-xxi.com*: <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>
- Publirecta. "Diccionario de marketing", *Publirecta*: http://www.publirecta.com/diccionario-de-marketing_v.php (consultada en septiembre de 2009).

Real Academia Española, "Cultura". En *Diccionario de la lengua española*: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura (consultada en septiembre de 2009).

Real Academia Española, "Noticias", en *Real Academia Española*: www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm

Sapiens.com, http://www.sapiens.com/castellano/glosario.nsf/Comercio_Exterior/ (consultada en Diciembre de 2009).

Thompson, I. (2007). "Definición de distribución." *Promonegocios.net*, <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html> (consultada en septiembre de 2009).

Universidad Nacional de Colombia, www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc (consultada en octubre de 2008).

Guía del estudiante Modalidad a distancia

Gestión de comercialización de productos y servicios



Datos de identificación

Tutor: _____
Teléfono: _____
E-mail: _____

UNIMINUTO

Línea nacional gratuita: 01 8000 936670 Líneas atención en Bogotá: 5933004 y 2916520 Extensión 6864.
Celular: 320 - 3131732 <http://virtual.uniminuto.edu> E-mail: admisionesievdp@uniminuto.edu

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Línea nacional gratuita: 01 8000 115223 Calle 14 Sur No. 14-23 - Bogotá
Teléfono atención en Bogotá: 3443700 Extensión 369 Celular: 312 - 3051011
www.unad.edu.co E-mail: zaida.rangel@unad.edu.co hans.rodriguez@unad.edu.co

Universidad de Nariño Virtual

Teléfono en Pasto: 7226774 Celular: 315 - 8701196, Secretario U. virtual.
www.udenar.edu.co/virtual E-mail: uvirtual@udenar.edu.co

BIENVENIDA

Bienvenido al módulo "Gestión de la comercialización de productos y servicios". Esperamos que el proceso que inicia hoy sea verdaderamente fructífero y le permita desarrollar y/o afianzar las competencias necesarias para:

- ✦ Tomar decisiones sobre ventas, basado en información pertinente.
- ✦ Realizar procesos de compras con criterios institucionales, de eficiencia y de economía.
- ✦ Utilizar técnicas de negociación en los procesos de compras y ventas, con criterios de conveniencia técnica, económica y de responsabilidad social empresarial.

En la elaboración del módulo se ha procurado cubrir los aspectos más importantes para la temática, apoyándose en material especializado y de gran relevancia. Existe mucha literatura al respecto. Esperamos por eso que, al finalizar, tenga el estudiante las bases para poder avanzar por su cuenta en el proceso de formación que es permanente, pues en la realidad empresarial se están presentando situaciones nuevas y cada día hay mayor conocimiento para resolver las situaciones prácticas.



INTRODUCCIÓN

La comercialización de productos o servicios incluye todas aquellas actividades que la empresa realiza con actores externos a ella y en las que, tanto la empresa como el actor externo, obtienen un beneficio.

Este módulo forma parte de los módulos específicos en "administración y gestión" del eje integrador de "Gestión de la finca palmera" en la formación del Tecnólogo en Gestión de plantaciones de palma de aceite. Se abordarán tres temas principales: (1) el proceso de la comercialización de los productos o servicios terminados de la empresa; (2) la compra de materiales, insumos que la empresa requiere para la elaboración de productos o prestación de servicios; y (3) una descripción sobre las fases de la negociación, en la que se abordan técnicas que permiten obtener mejores resultados de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa.

El desarrollo del módulo incluye conceptos teóricos y ejemplos prácticos que ayudarán al estudiante a orientar su proceso de aprendizaje. Sin embargo, no toda la información se encuentra incluida en el curso virtual; es necesario que haya un esfuerzo por parte del estudiante para complementar los modelos teóricos por medio de la investigación y la comparación de las realidades empresariales.

El curso incluye un proyecto en el que el estudiante deberá desarrollar un plan de comercialización. Éste le servirá como base para el proyecto final de grado, que se elaborará en el siguiente semestre.

Con el fin de facilitar el desarrollo del curso y enriquecer su dinámica, es importante que el estudiante se aproxime a una idea de negocio, sea un negocio en curso o una idea plausible, y que cuente con fuentes de información sobre el tema seleccionado, pues el desarrollo del plan necesita información específica que deberá incluir en su proyecto.

Esperamos que el módulo "Gestión de la comercialización de productos y servicios" le ayude a sistematizar los conceptos y modelos mentales que ha construido a lo largo de sus estudios previos y de los conocimientos empíricos desarrollados a través de su vida.

Unidad de competencia

Gestionar la comercialización de productos, servicios y suministros.

Elementos de competencia

- Establecer los aspectos relevantes en el mercado para los procesos de venta de bienes y servicios.
- Establecer sistemas eficientes de compras y negociación con proveedores.

Unidades de aprendizaje

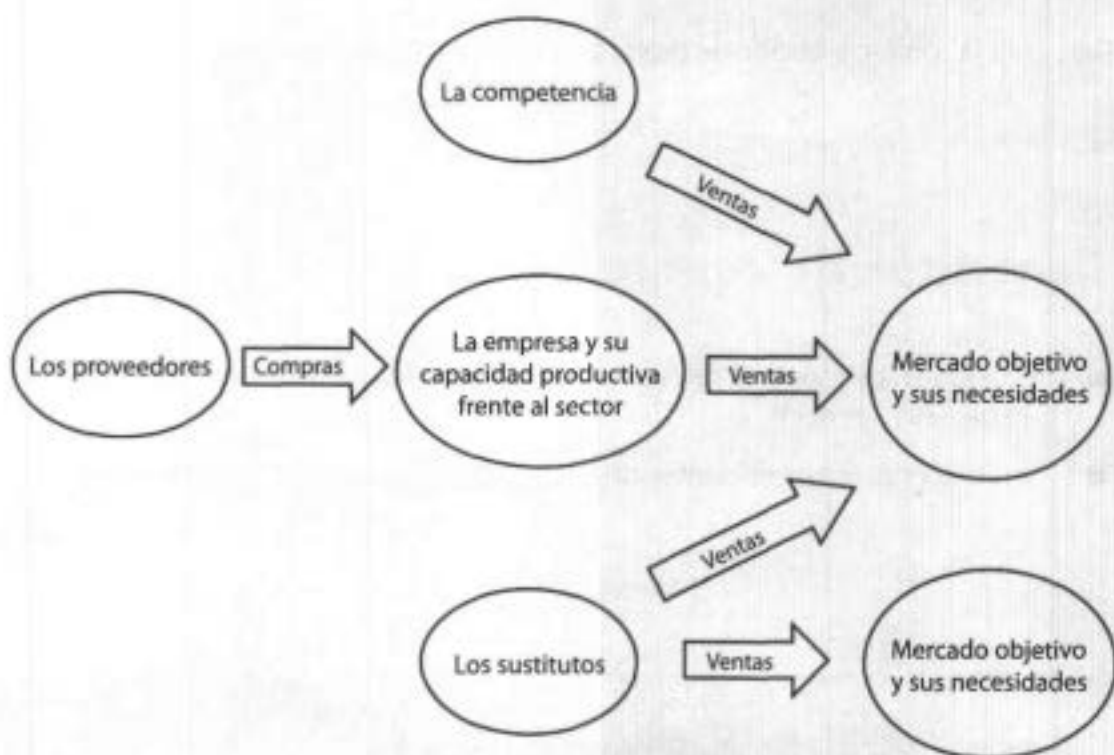
Aspectos relevantes en el mercado. Se inicia con el desarrollo de competencias para la identificación de un grupo de personas o empresas que cuentan con una necesidad específica; este grupo se definirá como mercado objetivo. Una vez definido el mercado objetivo y sus necesidades, se precisan las capacidades del estudiante para definir el producto o servicio que supla esa necesidad identificada, y se definen los parámetros de evaluación de las capacidades internas de la empresa para generar el producto o servicio, así como las necesidades logísticas para su distribución. Se brindan a continuación las herramientas para que el estudiante realice una evaluación del entorno empresarial, identificando la competencia y los sustitutos, y percibiendo cómo se encuentran tanto el producto o servicio como la empresa.

Una vez realizadas las actividades anteriores, se define una estrategia de comercialización y se desarrolla un plan de comercialización para detallar las actividades, recursos, tiempos y logros esperados que sean susceptibles de ser medidos.

Sistemas eficientes de compras y negociación con proveedores. Se continúan desarrollando competencias para explorar el proceso de compras de una empresa, que incluye los procesos licitatorios y los documentos que hay que tener en cuenta para el control y registro. Por último, se finaliza con las fases de la negociación y con una serie de técnicas propuestas para su aplicación.



Esquema del módulo



Fuente: Esquema de competencia empresarial basado en el enfoque de planificación del modelo estratégico elaborado por Michael Porter y conocido como "Análisis de Porter de las cinco fuerzas".



Calendario del módulo

Ajustado a 14 semanas

Unidad de aprendizaje	Actividades	Semana
Aspectos relevantes en el mercado	Actividad 1. Definir un grupo de personas o empresas y sus necesidades como mercado objetivo de la empresa.	1
	Actividad 2. Definir el producto o servicio que supla las necesidades explícitas reportadas por el mercado objetivo.	2
	Actividad 3. Definir la capacidad productiva de la empresa.	3
	Actividad 4. Definir las actividades y recursos necesarios para que el producto o servicio llegue hasta el mercado seleccionado (canales de distribución y logística de distribución).	4
	Actividad 5. Identificar los competidores y los sustitutos del producto o servicio.	5

Unidad de aprendizaje	Actividades	Semana
Aspectos relevantes en el mercado	Actividad 6. Definir el sistema de promoción y comunicación que debe desarrollar la empresa para su producto o servicio.	6
	Actividad 7. Definir el precio del producto o servicio.	7
	Actividad 8. Desarrollar la estrategia de comercialización de la empresa.	8
	Actividad 9. Definir el plan de ventas de la empresa.	9
Sistemas eficientes de compras y negociación con proveedores	Actividad 10. Definir las necesidades de bienes y servicios de una empresa u organización.	10
	Actividad 11. Definir políticas y criterios generales de compras en una empresa.	11-12
	Actividad 12. Diseñar órdenes de compra.	12
	Actividad 13. Definir un formato para el control de inventarios.	13-14

Ajustado a 8 semanas

Unidad de aprendizaje	Actividades	Semana
Aspectos relevantes en el mercado	Actividad 1. Definir un grupo de personas o empresas y sus necesidades como mercado objetivo de la empresa.	1
	Actividad 2. Definir el producto o servicio que supla las necesidades explícitas expresadas por el mercado objetivo.	
	Actividad 3. Definir la capacidad productiva de la empresa.	2
	Actividad 4. Definir las actividades y recursos necesarios para que el producto o servicio llegue hasta el mercado seleccionado (canales de distribución y logística de distribución).	
	Actividad 5. Identificar los competidores y los sustitutos del producto o servicio.	
	Actividad 6. Definir el sistema de promoción y comunicación que debe desarrollar la empresa para su producto o servicio.	3
	Actividad 7. Definir el precio del producto o servicio.	4
	Actividad 8. Desarrollar la estrategia de comercialización de la empresa.	
	Actividad 9. Definir el plan de ventas de la empresa.	
Sistemas eficientes de compras y negociación con proveedores	Actividad 10. Definir las necesidades de bienes y servicios de una empresa u organización.	5
	Actividad 11. Definir políticas y criterios generales de compras en una empresa.	6
	Actividad 12. Diseñar órdenes de compra.	
	Actividad 13. Definir un formato para el control de inventarios.	7-8



En la educación a distancia es importante que el estudiante asuma una estricta responsabilidad de su proceso educativo. Así logrará exigir más de sí mismo respecto de su propio aprendizaje. Debido a que este proceso es ante todo individual, y a que no supone la presencia constante del tutor, el estudiante deberá desarrollar la capacidad para organizar sus tiempos de estudio (autodisciplina) y tener en cuenta que esta modalidad ofrece flexibilidad en los horarios.

La palabra método significa camino (*odos*) para llegar a un fin (*meta*). En este sentido, de lo que se trata aquí es de integrar los métodos y las técnicas para desarrollar habilidades conducentes a adquirir una competencia.

Usted cuenta con varios recursos a su disposición que le ayudarán a alcanzar la competencia al final de este módulo. Ellos son: (1) el texto de estudio; (2) la *Guía del estudiante*; y (3) los encuentros tutoriales. Como complemento, pueden ofrecerse materiales en CD o DVD, lecturas en la *web*, u objetos de aprendizaje interactivos, según las necesidades del módulo.

El texto de estudio (o texto base). Es el principal material de estudio del que dispone el estudiante. Tiene como finalidad proveer todos los "saberes" que, aplicados y reflexionados en y desde la práctica, el estudiante deberá adquirir para alcanzar una competencia a partir del "saber-hacer" y el "saber-ser".

La *Guía del estudiante*. Su finalidad es orientar al estudiante en todo su proceso de aprendizaje, de manera que las actividades le ayuden a desarrollar las habilidades y, por tanto, la competencia en un saber específico. Al no haber encuentros presenciales permanentes, la *Guía* ha de orientar el proceso de aprendizaje, brindándole todas las herramientas para alcanzar la competencia planteada en cada módulo.

Los encuentros tutoriales. El tutor es un facilitador del proceso. Su trabajo incluye las siguientes funciones:

- Resolver las dudas académicas sobre los contenidos del módulo, y también las administrativas cuya solución esté a su alcance.
- Orientar el estudio del estudiante, sugiriéndole metodologías, técnicas, estrategias, recursos, bibliografía y consejos que lo ayuden a alcanzar sus metas.
- Acompañarlo, motivándolo en momentos de estancamiento y confrontándolo en momentos de incumplimiento o incomunicación. Retroalimentarlo tras la entrega de productos, evaluaciones o prácticas,

explicándole lo que le faltó para alcanzar la competencia requerida y sugiriéndole rutas de mejoramiento que lo ayuden a alcanzarla.

- Evaluar de manera abierta, objetiva, justa y equitativa a sus estudiantes, dándoles a conocer los criterios de evaluación por anticipado (no las respuestas), aplicando los instrumentos desarrollados para tal fin, y evaluándolos según los criterios de la actividad.
- Ejercer un acompañamiento permanente, sin que ello signifique que tenga que desarrollarse en cualquier momento, sin la debida planeación, o que el tutor deba "dictar clase".

Materiales complementarios. Algunos módulos tienen materiales de apoyo que se distribuyen en CD, DVD o por medio de la web. En ellos se presentan contenidos estáticos y dinámicos que refuerzan los conocimientos del estudiante y atienden a otros estilos de aprendizaje, al presentar información en forma de hipertexto, audio, video, interactivos o aplicaciones.

Entre las funciones de tales materiales (que comparte la *Guía del estudiante*) están las siguientes: despertar la atención de los estudiantes y motivarlos; presentar los objetivos de la instrucción; relacionar con el conocimiento previo; presentar el material que debe aprenderse; guiar y estructurar el aprendizaje; promover la participación activa del estudiante en su proceso de aprendizaje; suministrar retroalimentación inmediata; promover la transferencia de conocimiento a través de la ejemplificación; facilitar la retención de los contenidos mediante el desarrollo de ejercicios como el resumen, la síntesis, etc.

Evaluación

Con la evaluación se planifica la enseñanza y se validan saberes previos y/o adquiridos durante el proceso enseñanza-aprendizaje. Si al solicitar la evidencia de un elemento de competencia el tutor detecta que el estudiante puede tener la competencia requerida, o si éste plantea tenerla cuando se le pregunta, el tutor acordará con él o ella una fecha para la constatación de este hecho. En tal caso, el estudiante deberá entregar los productos que plantea el módulo y realizar una prueba de desempeño y conocimiento, si es el caso.

La evaluación tiene dos finalidades principales:

1. La primera es determinar el estado de desarrollo de la competencia en el estudiante, con miras a sugerirle rutas de mejoría hasta alcanzar el nivel de competencia requerido. Desde esta perspectiva, se habla de evaluación formativa como la que permite al tutor y a los estudiantes determinar –con base en instrumentos como la rúbrica o la lista de verificación– el nivel de desempeño obtenido en una

actividad o en el desarrollo de un producto, y dar paso al proceso de mejorar lo realizado.

2. La segunda función de la evaluación es establecer si el estudiante ha alcanzado la competencia y, por tanto, debe ser promovido a un nuevo nivel o ha aprobado el módulo. En este sentido, hablamos de que el papel de la evaluación es calificarlo como estudiante, lo que en el caso de la educación basada en competencias se hace mediante una escala cualitativa binaria ("competente" o "no competente aún"). Este tipo de calificación parte de que la competencia es integral (conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) y de que ella debe demostrarse, cumpliendo al nivel más alto con todos los criterios de desempeño establecidos en la rúbrica de la actividad o en la lista de verificación.

Como se parte del hecho de que todo estudiante está en capacidad de desarrollar cada competencia, la calificación "no competente aún" implica que el estudiante ha sido ubicado en niveles de desempeño inferiores al requerido: no que él o ella sea incompetente, sino que debe mejorar, hasta alcanzar el nivel esperado. En este caso, debe proveerse un tiempo prudencial para que, una vez retroalimentado por su tutor, reflexione sobre cómo mejorar los criterios de desempeño que no alcanzó adecuadamente, los trabaje e intente nuevamente demostrar su competencia.

Desde el enfoque de las competencias, como estudiante, usted será evaluado de la siguiente manera:

- El tutor recoge las evidencias de aprendizaje y las valora según las instrucciones dadas para cada actividad.
- La valoración de si el estudiante ha alcanzado la competencia descrita para cada actividad supondrá que se lo declare "competente" o "no competente aún".
- Si el estudiante no es competente aún, él o ella buscará –de común acuerdo con el tutor– las estrategias que propicien el desarrollo de las habilidades requeridas para lograr la competencia.
- Cada evidencia que entregue el estudiante obtendrá la respectiva retroalimentación, para que pueda mejorar su trabajo si la competencia no ha sido alcanzada.
- En el momento de valorar las competencias se tendrá en cuenta la integralidad, es decir, la conjunción de los tres saberes: saber-saber, saber-hacer y saber-ser.
- Dependiendo del módulo que el estudiante esté desarrollando, se le solicitará presentar evidencias de aprendizaje de cuatro tipos: conocimiento, desempeño, procesos y producto, que serán evaluadas como se mencionó previamente.
- La evaluación tendrá en cuenta el rigor en la aprehensión de los conceptos, la calidad de las prácticas propuestas, la relación que establezca entre la teoría y la práctica, la presentación adecuada de cada una de las actividades y la actitud investigativa durante el proceso de aprendizaje, de manera que se vea, se juzgue, se actúe y se devuelva creativamente lo aprendido.

Con los resultados de aprendizaje expuestos para cada competencia, el estudiante demuestra sus conocimientos, habilidades y destrezas, que serán valorados en con-

junto por el tutor, a partir de criterios de desempeño y evidencias requeridas, sobre los que el estudiante ha sido previamente informado.

Políticas



Las políticas de un módulo son los enunciados que pretenden dar orden al proceso de enseñanza-aprendizaje. Son las "reglas del juego" que orientan la labor de cada actor del proceso y promueven, en última instancia, en el estudiante, el logro de las competencias necesarias para aprobar cada módulo. Estas políticas dan estructura al trabajo de todos: tutores y estudiantes.

Rol del tutor

El propósito fundamental del tutor es dar un servicio a los estudiantes, facilitando su proceso de aprendizaje y el logro de sus competencias. La supervisión que hagan los tutores se enfocará tanto a los procesos como a los productos del aprendizaje que evidencien el desarrollo de las habilidades requeridas para alcanzar la competencia. Para ello, el tutor asume los siguientes compromisos:

- Atender directamente a los estudiantes a él asignados mediante el encuentro tutorial, la comunicación telefónica (vía teléfono, celular o fax) y/o electrónica, la mensajería, o cualquier otro medio acordado previamente con ellos, para ayudarles a aclarar sus dudas, acudiendo a diversas estrategias didácticas.
- Asistir al lugar de tutoría asignado, en la hora y el día indicados previamente.
- Respetar el calendario académico y cada una de las actividades propuestas en él.
- Guiarlos, asesorarlos y orientarlos en su proceso de aprendizaje.
- Cuestionarlos sobre su proceso de aprendizaje y suscitar su reflexión acerca de dicho proceso.
- Evaluar las actividades de acuerdo con los criterios que ha dado a conocer a los estudiantes al plantearles cada actividad.
- Retroalimentar las actividades y sus evidencias de competencia en las fechas acordadas conjuntamente.

Rol del estudiante

Se presume la honradez intelectual y compromiso del estudiante como responsable de iniciar, dirigir y sostener su propio proceso de aprendizaje. En este sentido, se espera que se comprometa a propiciar las condiciones que estén a su alcance para

maximizar sus oportunidades de formación, de acuerdo con su contexto y posibilidades. De igual forma, se presume que nunca incurrirá en actos deshonestos o de plagio en las diversas formas de interacción, actividades terminales e intermedias. En síntesis, se espera que participe activamente en cada una de las actividades descritas en la presente *Guía*, para lo cual debe tener presentes las siguientes expectativas:

- El estudiante es el protagonista del proceso de aprendizaje: como tal, ha de ser activo y propositivo y, por consiguiente, desarrollar el autoestudio.
- Participará activamente en las actividades diseñadas, después de leer los contenidos de su texto de estudio y de los materiales adicionales relacionados en la *Guía*.
- Tras realizar las actividades planteadas en la *Guía*, entregará las evidencias según el procedimiento y criterios de evaluación expuestos, en los tiempos establecidos por el calendario, y de acuerdo con las instrucciones descritas en cada actividad.
- Sabrá citar las fuentes en sus evidencias escritas, es decir, empleará debidamente la bibliografía, con el fin de evitar el plagio.
- Se comunicará con su tutor, en caso de tener dudas acerca del desarrollo de los contenidos del módulo.

Unidad de aprendizaje 1

Aspectos relevantes en el mercado

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Participar en procesos de toma de decisiones sobre venta de productos o servicios, de forma eficaz, basado en información pertinente.

Presentación

El proceso de comercialización de un producto o un servicio es la etapa final del proceso productivo. Es allí donde la empresa obtiene la retribución de todas las actividades y esfuerzos realizados. Por eso la comercialización juega un papel decisivo en el cumplimiento de las metas y las estrategias fijadas por la dirección general de la empresa.

Para entender el proceso completo de la comercialización, se presentan los diferentes temas que el estudiante debe tener en cuenta en el conocimiento de su empresa, su producto y sus clientes. Todo ello le permitirá realizar una buena labor comercial.

La labor comercial no solo incluye el conocimiento del producto o servicio, los clientes y sus necesidades, sino también el de las capacidades de la empresa y sus procesos internos y externos, que el estudiante asumirá para la producción y entrega del producto o servicio. A continuación, se presentan ejemplos de la importancia de cada uno en la gestión de comercialización de una empresa.

Conocimiento de los clientes (mercado objetivo). Si la empresa conoce quiénes son sus clientes, cuántos son, dónde están ubicados, cuándo compran, para qué compran, para quién compran y cómo reciben el producto o servicio, se reducirán los costos generados por reprocesos, pérdidas de tiempos y materiales o planeaciones deficientes de la producción.

Conocimiento del producto o servicio. Cuando se ofrece un producto se deben conocer muy bien sus características, usos, formas de utilización, normas técnicas y sus fortalezas y debilidades. Así es posible resolver las dudas que tenga el comprador a ese respecto, resaltar los beneficios del producto y sortear los inconvenientes que tenga el cliente o probable cliente ante el producto o servicio. Por ejemplo, una empresa puede tener un producto muy bueno para el control de una plaga específica de un cultivo, pero si desconoce la forma de aplicarlo o las recomendaciones que se deben seguir para su uso, hará que el producto resulte inadecuado.

Conocimiento de la empresa y sus procesos. El conocimiento de la empresa le brindará seguridad y efectividad en el momento de hacer ofrecimientos y compromisos con los clientes. Por ejemplo, si la empresa tiene capacidad de producir 1.000 unidades anuales de determinado producto, y un prospecto de cliente solicita 5.000 unidades mensuales, sería un error comprometerse a entregarlas, pues podría dañar la relación comercial con el cliente. Dicha relación es importante porque, aun cuando no se pueda cumplir con ese pedido específico, siempre existen otras oportunidades de venta, sea con otro producto o servicio, o con un pedido en el futuro.

Distribución de los productos o servicios. El conocimiento de los medios de transporte y las restricciones y capacidades determinan tiempos y cantidades de entrega.

Temas por tratar

1. Métodos para identificar el mercado objetivo
 - 1.1 Definición de su tamaño y naturaleza
 - 1.2 Cliente y consumidor

- 1.3 Localización geográfica de los clientes potenciales
- 1.4 Formas de llegar al mercado para la venta de bienes o servicios
- 1.5 Valores del cliente
- 1.6 Hábitos y frecuencia de compra
- 1.7 Estacionalidad y tendencias
- 1.8 Segmentación
2. Formas de conocer el producto
 - 2.1 Características intrínsecas y extrínsecas
 - 2.2 Normas técnicas
 - 2.3 Formas de utilización
 - 2.4 Usos
 - 2.5 Fortalezas y debilidades
3. Procedimientos para identificar la capacidad productiva
 - 3.1 Balance de recursos para la producción, almacenamiento
 - 3.2 Procesos internos relacionados con la venta: tiempos y restricciones
 - 3.3 Definición de mínimos y máximos. Metas de ventas
 - 3.4 Costos de producción
 - 3.5 Matriz DOFA
4. Metodología para establecer formas de distribución
 - 4.1 Empaque y embalaje
 - 4.2 Tipo de transporte
 - 4.3 Cadena de distribución. Canales de comercialización
 - 4.4 Costos de distribución
5. Herramientas para conocer competencia y sustitutos
 - 5.1 ¿Quiénes son?
 - 5.2 ¿Dónde están ubicados?
 - 5.3 ¿Qué ofrecen? (calidad, condiciones)
 - 5.4 ¿Cómo lo ofrecen?
 - 5.5 ¿A qué precio lo ofrecen?
 - 5.6 ¿A quiénes atienden?
 - 5.7 Fortalezas y debilidades de sus productos
 - 5.8 Tamaño de las empresas
 - 5.9 Gremios y organizaciones de apoyo
6. Técnicas para promoción
 - 6.1 Comunicación
 - 6.2 Técnicas de venta
7. Método para establecer el precio
 - 7.1 Forma de pago
 - 7.2 Plazos de pago

- 7.3 Lugar de entrega
- 7.4 Costos de producción
- 7.5 Costos de distribución: empaque, embalaje, transporte.
- 7.6 Impuestos
- 7.7 Regulaciones
- 7.8 Tamaño de lotes
- 7.9 Calidad del producto o servicio
- 7.10 Disponibilidad del producto o servicio
- 7.11 Elasticidad
- 7.12 Porcentaje de utilidad para la empresa
- 8. Formas para definir la estrategia de comercialización
 - 8.1 ¿Dónde estoy?
 - 8.2 ¿A dónde quiero llegar?
 - 8.3 ¿Qué debo hacer para lograrlo?
- 9. Técnicas para formular el plan de ventas
 - 9.1 Actividades
 - 9.2 Recursos
 - 9.3 Tiempos
 - 9.4 Indicadores
 - 9.5 Metas
 - 9.6 Seguimiento
 - 9.7 Plan B

Actividades



Actividad de apoyo 1

Definir un grupo de personas o empresas y sus necesidades como mercado objetivo de la empresa.

Ejercicio de autoevaluación. Veamos lo que hemos aprendido:

1. ¿Qué es un mercado objetivo?
2. ¿Qué diferencia existe entre cliente y consumidor?
3. ¿Qué es una encuesta exploratoria? ¿En qué casos se usa?
4. ¿Qué es una encuesta concluyente? ¿En qué casos se usa?

Ejercicio de aplicación. A continuación, se inicia la planeación del desarrollo del proyecto. El estudiante seleccionará una empresa o negocio relacionado con el sec-

tor palmero en el que tenga posibilidad de acceder a la información de dicha empresa. Comenzará con la búsqueda de información primaria y secundaria:

1. Seleccionar un mercado objetivo de la empresa elegida, y definirlo de acuerdo con sus características. Ser lo más específico posible.
2. Buscar información secundaria: recopilar los libros, artículos, estudios y análisis previos escritos sobre el segmento seleccionado, que le serán de utilidad para entender su comportamiento. Una vez recopilados, hacer un breve resumen sobre cada texto.
3. Diseñar y aplicar una encuesta exploratoria a tres personas que considere que cuentan con información relevante sobre el grupo seleccionado. Identificar la segmentación y las necesidades del grupo.
4. Diseñar y aplicar una encuesta concluyente a 15 personas de su mercado objetivo. Precisar las necesidades del grupo seleccionado.

Resultados esperados. Al finalizar las actividades, el estudiante habrá identificado claramente el mercado objetivo que va a trabajar y encontrado una o varias necesidades expresadas explícitamente por el grupo seleccionado.

Fecha de inicio. Semana 1 del curso

Fecha de cierre. Semana 1 del curso

Forma de entrega. Documento de Word cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento
- El rigor en la apropiación de la información y la aplicación de la teoría del texto guía en el desarrollo de los pasos propuestos

Fecha de retroalimentación. Semana 2 del curso

Calificación de la actividad. La calificación se dará por una escala de 1 a 5.

Actividad de apoyo 2

Definir el producto o servicio que supla las necesidades explícitas que ha expresado el mercado objetivo.

Foro: Lluvia de ideas

1. Escribir individualmente diez propuestas de producto o servicio que, al ser desarrolladas, satisfagan las necesidades explícitas expresadas por el mercado obje-

tivo, teniendo en cuenta los productos o servicios actuales de la empresa seleccionada. El estudiante no impondrá restricción alguna para el desarrollo de sus ideas: las planteará sin tener en cuenta el costo de desarrollo o las limitaciones técnicas.

2. Compartir tales propuestas con dos compañeros de curso y explicárselas (foro).
3. Solicitar a sus compañeros que expongan ideas propias que ayuden a satisfacer la necesidad expresada por el mercado objetivo.
4. Extraer cinco ideas que usted y sus compañeros consideren que son las mejores.
5. Presentar estas ideas al grupo de expertos de su mercado objetivo y pedirles que señalen la mejor propuesta. Solicitarles opiniones respecto del costo, la factibilidad técnica, la aceptación del mercado, etc.
6. De acuerdo con la priorización y las opiniones brindadas por el grupo de expertos, seleccionar la propuesta que considere es la mejor.

Resultados esperados. El estudiante definirá una idea de producto o servicio que supla la necesidad expresada por el mercado objetivo.

Fecha de inicio. Semana 2 del curso

Fecha de cierre. Semana 2 del curso

Forma de entrega

- ✎ Participación en el foro
- ✎ Documento escrito cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- ✎ Entrega oportuna del documento
- ✎ Desarrollo de la actividad propuesta
- ✎ Creatividad del producto o servicio propuesto
- ✎ Aplicabilidad del producto o servicio propuesto
- ✎ Funcionalidad del producto o servicio propuesto

Fecha de retroalimentación. Semana 3 del curso

Calificación de la actividad

- ✎ Desarrollo de la actividad propuesta: Sí/No
- ✎ Creatividad del producto o servicio propuesto: 1 a 5
- ✎ Aplicabilidad del producto o servicio propuesto: 1 a 5
- ✎ Funcionalidad del producto o servicio propuesto: 1 a 5

Actividad de apoyo 3

Definir la capacidad productiva de la empresa.

Pregunta. ¿Por qué considera necesario conocer los recursos y procesos de la empresa u organización que produce o presta los servicios como parte del proceso de comercialización?

Además:

1. Hacer un listado de las personas con quienes cuenta la empresa.
2. ¿Qué clase de contrato tiene cada una de ellas? (tiempo completo, tiempo parcial, prestación de servicios).
3. Realizar un organigrama de la empresa.
4. ¿Con que activos cuenta la empresa? Elaborar un listado (bienes muebles y bienes inmuebles).
5. Definir los procesos productivos de la empresa.
6. De acuerdo con los recursos y procesos descritos, definir en qué forma puede la empresa producir el producto seleccionado en la actividad anterior.
7. ¿Cuenta la empresa con los recursos físicos, técnicos, económicos y humanos para el desarrollo del producto propuesto?
8. ¿Qué modificaciones son necesarias, tanto en los recursos de la empresa, como en el producto, para que sea factible su producción?

Resultados esperados. El estudiante definirá la posibilidad de que la empresa produzca el bien o preste el servicio propuesto, así como los cambios requeridos para ajustarse a las necesidades explícitas expresadas por el mercado objetivo.

Fecha de inicio. Semana 3 del curso

Fecha de cierre. Semana 3 del curso

Forma de entrega. Documento de Word cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento
- El rigor en la apropiación de la información y aplicación de la teoría del texto guía en el desarrollo de los pasos propuestos

Fecha de retroalimentación. Semana 4 del curso

Calificación de la actividad

- Desarrollo de la actividad propuesta: Sí / No
- Calidad del organigrama de la empresa: 1 a 5
- Calidad del flujograma de los procesos de la empresa

Actividad de apoyo 4

Definir las actividades y recursos necesarios para que el producto o servicio llegue hasta el mercado seleccionado (canales de distribución y logística de distribución).

Desarrollo. Desarrollar un mapa de ruta, indicando los recursos y tiempos requeridos para la distribución del producto o la prestación del servicio seleccionado.

Resultados esperados. El estudiante tendrá claridad acerca de las actividades, recursos y tiempos requeridos para la distribución del producto o la prestación del servicio y los expresará en un esquema gráfico.

Fecha de inicio. Semana 4 del curso

Fecha de cierre. Semana 4 del curso

Forma de entrega. Mapa de ruta en el que el estudiante plasme el sistema de distribución del producto o servicio, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento.
- Claridad y calidad de la información

Fecha de retroalimentación. Semana 5 del curso

Calificación de la actividad

- Definición de los recursos necesarios para la distribución: 1 a 5
- Definición de las actividades por realizar para la distribución del producto: 1 a 5
- Definición de la secuencia de dichas actividades necesarias para la distribución del producto: 1 a 5
- Definición de los tiempos de distribución: 1 a 5

Actividad de apoyo 5

Identificar los competidores y los sustitutos del producto o servicio.

Una vez precisada la necesidad del mercado objetivo, definido el producto o servicio que suple tal necesidad, puntualizada la capacidad de la empresa para producirlo o prestarlo, y determinada la forma de distribución, el estudiante llevará a cabo una investigación del entorno de la empresa. Por este medio, identificará otras empresas que desarrollen productos o servicios similares, y otras más que lo hagan con productos o servicios diferentes que suplan la misma necesidad del mercado.

Para esta búsqueda, puede hacer uso de diferentes fuentes, como directorios telefónicos, alcaldías locales, cámaras de comercio, gremios y asociaciones empresariales, opiniones de los consumidores, mercados locales, etc.

Desarrollo

1. Realizar una búsqueda de las empresas que producen o prestan un servicio igual o similar al seleccionado.
2. Hacer una tabla en la que incluya: nombre, ubicación, producto, tamaño de la empresa, precio del producto. Realizar llamadas telefónicas o visitas, si así lo requiere.
3. Identificar y hacer una lista de otros productos o servicios que suplan la misma necesidad identificada.
4. Buscar en el directorio telefónico las empresas que producen o prestan el servicio sustituto.
5. Elaborar una tabla en la que ubique las empresas y productos sustitutos e incluya la información de la tabla anterior.

Resultados esperados. El estudiante identificará las empresas con productos o servicios competidores y sustitutos: su ubicación, tamaño y precio de venta del producto.

Fecha de inicio. Semana 5 del curso

Fecha de cierre. Semana 5 del curso

Forma de entrega. Tabla que incluya la información solicitada, cargada en la página del curso.

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento
- Cumplimiento de las actividades propuestas
- Calidad de la información recopilada y su utilidad para el desarrollo de los objetivos

Fecha de retroalimentación. Semana 6 del curso

Calificación de la actividad. Calidad de la información suministrada

Actividad de apoyo 6

Definir el sistema de promoción y comunicación que debe desarrollar la empresa para su producto o servicio.

Desarrollo

1. Hacer una lluvia de ideas sobre los métodos de promoción y comunicación que puede utilizar la empresa para su producto o servicio.
2. Validar estas estrategias de comunicación y promoción con los recursos y capacidades de la empresa.
3. Determinar la(s) mejor(es) opción(es) para la promoción y comunicación del producto o servicio.

Resultados esperados. El estudiante determinará el método de promoción y comunicación adecuado para el producto o servicio, de acuerdo con los canales de distribución seleccionados.

Fecha de inicio. Semana 6 del curso

Fecha de cierre. Semana 6 del curso

Forma de entrega. Documento de Word, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento
- El rigor en la apropiación de la información y de la aplicación de la teoría del texto guía en el desarrollo de los pasos propuestos

Fecha de retroalimentación. Semana 7 del curso

Calificación de la actividad. Calidad y creatividad de la información suministrada

Actividad de apoyo 7

Definir el precio del producto o servicio.

Desarrollo

1. Definir el precio basándose en el costo de producción.
2. Definir el precio basándose en la competencia y los sustitutos.
3. Definir el precio basándose en las expectativas de los socios de la empresa.
4. Definir el precio de venta basándose en los tres puntos anteriores, y describir el proceso total para llegar a ese precio.

Resultados esperados. El estudiante definirá el precio de venta del producto o servicio.

Fecha de inicio. Semana 7 del curso

Fecha de cierre. Semana 7 del curso

Forma de entrega. Documento de Word, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- ✎ Entrega oportuna del documento
- ✎ El rigor en la apropiación de la información y en la aplicación de la teoría del texto guía en el desarrollo de los pasos propuestos

Fecha de retroalimentación. Semana 8 del curso

Calificación de la actividad. Definición del precio: 1 a 5

Actividad de apoyo 8

Desarrollar la estrategia de comercialización de la empresa.

Desarrollo. Escribir un ensayo (de una página) en el que describa la posición actual de la empresa dentro del mercado, y señalar qué posición quiere ocupar y cómo va a hacer para llegar a ese punto.

Resultados esperados. El estudiante estará en capacidad de explicar y justificar, de forma coherente y organizada, la estrategia de comercialización diseñada por la empresa para el producto o servicio definido.

Fecha de inicio. Semana 8 del curso

Fecha de cierre. Semana 8 del curso

Forma de entrega. Documento de Word, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- ✎ Entrega oportuna del documento
- ✎ Coherencia, claridad y organización de las ideas expuestas en el ensayo

Fecha de retroalimentación. Semana 8 del curso

Calificación de la actividad. 1 a 5

Actividad de apoyo 9

Definir el plan de ventas de la empresa.

Desarrollo

1. Hacer un listado de las actividades necesarias para lograr el propósito de la estrategia de comercialización.

2. Definir los recursos necesarios para cada una de las actividades propuestas.
3. Fijar los tiempos requeridos para realizar cada actividad.
4. Organizar la información anterior en un cronograma de actividades.

Resultados esperados. El estudiante estará en capacidad de organizar cronológicamente las actividades necesarias para lograr el propósito de la estrategia, y de precisar los recursos requeridos y los tiempos de cada actividad.

Fecha de inicio. Semana 9 del curso

Fecha de cierre. Semana 9 del curso

Forma de entrega. Tabla de Excel que incluye la información solicitada

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del cronograma de actividades
- Coherencia, claridad y organización de las actividades propuestas

Fecha de retroalimentación. Semana 10 del curso

Calificación de la actividad. 1 a 5



Unidad de aprendizaje 2

Sistemas eficientes de compras y negociación con proveedores

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Realizar procesos de compras, con criterios institucionales, de eficiencia y de economía.
- Utilizar técnicas de negociación en procesos de compras y ventas, con criterios de conveniencia técnica, económica y de responsabilidad social empresarial.

Presentación

La comercialización es un proceso de intercambio de bienes o servicios que incluye actividades de compra y venta. En la unidad anterior se abordaron los diferentes pasos

para entender el mercado y suplir sus necesidades con un bien o un servicio. En esta unidad se abordarán los temas relacionados con la organización de las compras.

El área de compras es la encargada de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para que, asegurado el buen funcionamiento de la empresa, ésta pueda conseguir los objetivos marcados.

Como es obvio, el área de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión, al mínimo costo posible, la organización debe permitir la coordinación de las tareas por realizar y la conexión con otras áreas de la empresa.

El proceso de compras incluye:

1. Definir lo que necesita adquirir una empresa u organización y los recursos con los que cuenta para su compra.
2. Organizar y seleccionar las diferentes ofertas presentes en el mercado (licitaciones).
3. Definir y comunicar eficiente y eficazmente lo que se requiere comprar.
4. Recibir, almacenar y organizar las compras realizadas (inventarios).
5. Mantener información disponible y organizada sobre un proceso de compras que facilite la toma de decisiones.

Con una buena gestión de compras, la empresa obtiene ventajas al incrementar los beneficios en ventas, debido particularmente a la reducción de costos.

Los compradores son los responsables de contratar los materiales y servicios necesarios para la empresa. Su función consiste en conseguir una buena operación, ser eficaces a la hora de negociar con el proveedor y defender los intereses de la organización.

Temas por tratar

1. Método para realizar requisiciones
 - 1.1 Análisis de pedidos
 - 1.2 Disponibilidad presupuestal
 - 1.3 Presupuesto de compras
 - 1.4 Prioridades
2. Metodología para realizar licitaciones
 - 2.1 Inscripción de proveedores
 - 2.2 Cotizaciones
 - 2.3 Evaluación de proveedores
 - 2.4 Precio
 - 2.5 Descuentos

- 2.6 Plazo de entrega
- 2.7 Plazo de pago
- 2.8 Acuerdos de calidad
- 2.9 Garantía y buen servicio
- 2.10 Importancia del concepto del usuario final
- 2.11 Seguros
- 3. Metodologías para el proceso de compras
 - 3.1 Órdenes de compra
 - 3.2 Formas de pago
 - 3.3 Órdenes de pago
- 4. Formas de llevar inventarios
 - 4.1 Recibo de la mercancía o del servicio
 - 4.2 Almacenamiento
 - 4.3 Entrega al cliente interno
- 5. Estrategias de negociación
 - 5.1 Técnicas de negociación
 - 5.2 Fases de la negociación

Actividades

Actividad de apoyo 10

Definir las necesidades de bienes y servicios de una empresa u organización.

Ejercicio de aplicación

1. Hacer un listado de los productos y servicios que debe adquirir la empresa seleccionada.
2. Organizar dichos productos y servicios en una tabla, que incluya las empresas que los proveen, su precio de compra y el promedio de compras anuales por producto o servicio.
3. Estimar los costos anuales de las compras de la empresa.
4. Comparar estos costos con los ingresos anuales de la empresa.

Resultados esperados. El estudiante estará en capacidad de conocer la relación existente entre los costos de compra y los ingresos de la empresa. Igualmente, podrá establecer los costos por producto o servicio adquirido por ella.

Fecha de inicio. Semana 10 del curso

Fecha de cierre. Semana 10 del curso

Forma de entrega. Tabla de Excel, cargada en la página del curso

Criterios de evaluación

- ✎ Entrega oportuna del documento
- ✎ El rigor en la apropiación de la información y en la aplicación de la teoría del texto guía en el desarrollo de los pasos propuestos

Fecha de retroalimentación. Semana 11 del curso

Calificación de la actividad. La calificación se dará en una escala de 1 a 5.

Actividad de apoyo 11

Definir políticas y criterios generales de compras en una empresa.

Ejercicio de aplicación

1. Definir los criterios generales de compra de la empresa.
2. Explicar qué busca la empresa con sus proveedores.
3. Explicar qué busca la empresa con los productos o servicios adquiridos.

Resultados esperados. El estudiante estará en capacidad de definir políticas y criterios de compras de la empresa.

Fecha de inicio. Semana 11 del curso

Fecha de cierre. Semana 12 del curso

Forma de entrega. Documento de Word, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación. Las políticas y los criterios son coherentes y claros

Fecha de retroalimentación. Semana 13 del curso

Calificación de la actividad. Competente/No competente

Actividad de apoyo 12

Diseñar órdenes de compra.

Ejercicio de aplicación. Diseñar un formato de orden de compra en el que se encuentren contempladas las políticas previamente descritas.

Resultados esperados. El estudiante estará en capacidad de plasmar en un formato las políticas y criterios de compras definidos por la empresa.

Fecha de inicio. Semana 12 del curso

Fecha de cierre. Semana 12 del curso

Forma de entrega. Documento escrito cargado en la página del curso

Criterios de evaluación. Las políticas y criterios de la empresa han sido plasmados en el formato de orden de compra.

Fecha de retroalimentación. Semana 13 del curso

Calificación de la actividad. Competente/No competente

Actividad de apoyo 13

Definir un formato para el control de inventarios.

Ejercicio de aplicación

Diseñar un formato de control de inventarios y explicar su forma de uso en la empresa.

Resultados esperados

El estudiante estará en capacidad de definir un sistema de control de inventarios para la empresa.

Fecha de inicio. Semana 13 del curso

Fecha de cierre. Semana 13 del curso

Forma de entrega. Documento de Word, cargado en la página del curso

Criterios de evaluación

- Entrega oportuna del documento
- Desarrollo de la actividad propuesta
- Creatividad del formato
- Aplicabilidad del formato
- Funcionalidad del formato

Fecha de retroalimentación. Semana 14 del curso

Calificación de la actividad. Competente/No competente



© Reservados todos los derechos al Convenio de Asociación suscrito entre Fedepalma, UNIMINUTO, UNAD, Udenar, Fundewilches, Cordeagropaz, SENA-Regional Santander y otros para el fortalecimiento de la Cadena del Aceite de Palma en las principales zonas palmeras del país. Por tanto, los aliados firmantes de este Convenio de Asociación pueden dar a este material la utilización que deseen para fines educativos, citando la fuente correspondiente.