



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO-METALÚRGICO
Dr. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ
FACULTAD DE METALURGIA-ELECTROMECAÁNICA
DEPARTAMENTO DE METALURGIA

Trabajo De Diploma

Diseño de la Gestión por Procesos del Sistema de Comercialización de la Empresa de Estructuras Metálicas Comandante “Paco Cabrera” de las Tunas.

Autor: Reynaldo Real Barrios.

Tutor (s): Dr. C José Israel Rodríguez Domínguez
Ing. Arian Serrano Hernández

Curso: 2008-2009
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Autor: Revnaldo Real Barrios

“La comercialización es simplemente una forma civilizada de guerra en la cual la mayoría de las batallas se ganan con palabras, ideas, y el pensamiento disciplinado”.

Albert W. Emery

AGRADECIMIENTOS

A Dios que es nuestra razón de existir.

A mis tutores el Dr.C José Israel Rodríguez Domínguez, al Ing. Arian Serrano Hernández y al Ing. Venancio Zulueta los cuales supieron guiarme y dedicarme parte de su preciado tiempo, así como supieron inculcar en mí sus conocimientos y su experiencia para de esta forma lograr la realización de este trabajo.

A mis padres que son fuente de inspiración y sacrificio.

A mi hermana por darme su cariño y apoyo en el momento que más lo necesitaba.

A mis profesores por enseñarme en todo momento.

Al los Directivos y trabajadores de “METUNAS” por su disposición de ayudarme siempre que fuera necesario.

A mis amigos y compañeros que me han exhortado y ayudado en todo momento especialmente a:

- Edier Sanchez Reyes
- Israel Serrano Ramirez
- Geovannis Olano Estevez

En fin a todos lo que de una forma u otra han colaborado en la realización de este trabajo.

Muchas Gracias.

DEDICATORIA

En primer lugar *a Dios*.

A mis padres porque me han brindado lo mejor de sí, su amor infinito, apoyo y ayuda.

A mi hermana por darme ánimo y apoyo en todo momento.

Al resto de mi familia y personas más allegadas porque de alguna forma han estado a mi lado.

A mis amigas y amigos porque nunca me han defraudado aun en los momentos más difíciles.

Reynaldo Real Barrios.

RESUMEN

El trabajo se realizó en el área de Comercialización de la Empresa de Estructuras Metálicas Comandante Paco Cabrera de las Tunas. Con el objetivo, de definir un modelo de gestión de modo proactivo y sistemático basado en el enfoque de procesos, que sirva de guía para contribuir al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados de la comercialización empresarial, con un enfoque de la actividad comercial basado en el cliente.

Se definen los procesos, actividades, procedimientos, instrucciones, normas y áreas de trabajo que hacen posible el perfecto funcionamiento y desarrollo del servicio de comercialización que constituye la base para el diseño.

Se precisa la misión, resultados, responsables, participantes, procedimientos y actividades que integran a cada uno de los procesos que conforman el servicio, las instrucciones y normas que rigen el desempeño de las principales actividades, se analizan y valoran el efecto económico que se a de lograr con la implantación del Diseño de los procesos del servicio de Comercialización.

ASBTRAT

The work was made in the area of Commercialization of the Company of Metallic Structures Commander Alpaca Goatherd of the Tunas. With the objective, to define a model of management of proactive and systematic way based on the approach of processes that serves as guide to contribute to the increase of the impact, the efficiency and the effectiveness of the results of the enterprise commercialization, with an approach of the commercial activity based on the client.

The processes, activities, procedures, instructions, norms and areas of work that make the perfect operation possible and development of the service of commercialization are defined that constitutes the base for the design.

One needs the mission, results, people in charge, participants, procedures and activities that they integrate to each one of the processes that conform the service, the instructions and norms that govern the performance of the main activities, analyze and value the economic effect that to obtaining with the implantation of Design of the processes of the service of Commercialization.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1 ANÁLISIS, MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Concepto de proceso.....	12
1.1.2 Objetivo del análisis de proceso	15
1.1.3 Procedimiento del análisis y mejoramiento de procesos	18
1.1.4 Principales herramientas para el análisis de procesos	19
1.1.5 Evaluación del proceso	20
1.1.6 Estructura del diseño de los servicios.....	22
1.2 COMERCIALIZACION.	22
1.2.1 La empresa y el mercado	22
1.3 POLÍTICA DEL PRODUCTO. CICLO DE VIDA.	22
1.4 DEFINICIONES DE INVESTIGACION DE MERCADOS.	25
1.4.1 Tipos de diseños de investigación de mercados	25
1.4.2 Aplicación de la investigación de mercados.....	26
1.4.3 Método de recolección de datos y diseño del cuestionario.	27
1.4.4 Elaboración del cuestionario.	29
1.4.5 Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.	31
1.4.6 Formulación de hipótesis.....	32
1.5 LA PROMOCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	33
1.5.1 Objetivos de la promoción.....	34
1.5.2 Técnicas de promoción.....	35
1.6 POLÍTICA DE PRECIOS	40
1.7 LA FILOSOFÍA DE SERVICIO	41
1.7.1 Propósito e importancia del servicio al cliente.....	43
1.7.2 Pedido Perfecto.....	44
1.7.3 Elementos de la comunicación con el cliente.....	47
1.7.4 El proceso de satisfacción del cliente	50

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE METUNAS.....	53
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN ANTES DEL DISEÑO DE PROCESOS	53
2.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO.	54
2.4 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
Mapa de procesos de los servicios.....	56
Gestión del desarrollo del producto.....	59
Estudio de mercado	64
Productos y Servicios Comercializables	69
Promoción.....	76
Gestión de Contratos	82
Gestión de Precios	87
Ventas	91
Facturación	97
Gestión de Cuentas por Cobrar.....	102
Control de Donaciones y Proyectos	107
Análisis de la comercialización y otros ingresos.....	111
Formulación de hipótesis.....	114
Tipos de diseños de investigación de mercados	116
Método de recolección de datos	117
Elaboración del cuestionario	119
Cálculo de precio.....	122
Principales mercados actuales	123
Principales Clientes actuales	125
Certificados Comerciales.....	126
Catálogo de Productos.....	127
Acta de Precio.....	¡Error! Marcador no definido.0
Descripción del tablero de control.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III. EFECTO ECONÓMICO.....	138
CONCLUSIONES	140

RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFIA	142
ANEXOS	143
Anexo # 1. Principales características del proceso que deben evaluarse	
Anexo #2 Estructura Organizativa	
Anexo # 3 Descripción de la Infraestructura Actual de la Comercialización de la Empresa “METUNAS”	
Anexo # 4 Guía de Control Interno.	
Anexo # 5 Diagrama Causa Efecto de la Actividad Comercial	

INTRODUCCIÓN

En la medida en que avanza el desarrollo mundial y cada organización lucha por estabilizarse, flexibilizarse y adaptarse al nuevo ritmo que se impone, sabiendo que de ello depende su crecimiento y hasta su propia supervivencia, la competencia adquiere matices cada vez más importantes y difíciles. Una empresa que no sea consciente de los detalles más importantes, hasta los más insignificantes de las características que posee, el comportamiento de sus empleados, el nivel de satisfacción que tienen sus clientes de sus servicios y la imagen que vende estará situada en la balanza con una clara tendencia a desaparecer ante la presión de sus competidores.

El correcto uso del Marketing, de forma objetiva y evidente por parte de las empresas, puede ser la solución a estos males, y nada mejor para evaluar este aspecto que el diagnóstico en los momentos oportunos de su situación real.

Para conocer el funcionamiento de una empresa se requiere de un diagnóstico completo, integral, independiente y periódico del ambiente, con objetivos, estrategias, y actividades de mercadotecnia de una empresa o negocio y se realiza con el fin de determinar áreas problemáticas, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y recomendar estrategias para mejorar el rendimiento de la misma

La Empresa de Estructuras Metálicas Comandante “Paco Cabrerías” de Las Tunas, fundada el 28 de noviembre de 1980, tiene como misión organización líder del país en ingeniería, diseño, fabricación y comercialización de estructuras metálicas, prefabricados modulares, perfiles conformados en frío y servicios a todos sus clientes nacionales e internacionales, distintiva por su calidad y versatilidad, presenta como distintivo o marca “METUNAS”, por esta razón el enfoque de procesos como herramienta novedosa en el mejoramiento del sistema de comercialización reviste una enorme importancia debido a que con ello se logra enfocar la organización y gestión al cliente final, racionalizando toda aquella actividad que no agrega valor al cliente y un incremento significativo de su competitividad

No obstante, en el Sistema Comercial actual se detectaron un grupo de deficiencias como son: no se encontraban establecidos los procedimientos para el desarrollo de nuevos producto a comercializar; no estaban definidos los procedimientos para el control y gestión de las cuentas por cobrar; no estaban definidos los procedimientos de establecimiento, aprobación y control de precios; no estaban definidos los procedimientos de control de la ejecución de los contratos firmados por los especialistas comerciales y las áreas productoras, incumplimiento de las Normas de Control Interno que rigen el proceso, no estaban definidos los procedimientos de registro y control de las donaciones y proyectos recibidos en la empresa; entre otros problemas, y estos elementos provocaban de forma general un detrimento de la eficiencia y eficacia de la Actividad Comercial y de los objetivos planteados por la empresa en el tema comercial, lo que motivo la presente investigación

Esta situación define el siguiente **Problema Científico**: *Necesidad de diseñar un sistema de procesos y procedimientos para la Comercialización de la Empresa de Estructuras Metálicas Comandante “Paco Cabrera” de Las Tunas que permita la realización de la misma con un nivel elevado de control, estabilidad, eficiencia y eficacia*

Todo lo anterior permite formular la **Hipótesis** siguiente: *Si se define el sistema de procesos y procedimientos de la Actividad Comercial de “METUNAS” entonces es posible velar por el cumplimiento de las normas de control interno y alcanzar el perfeccionamiento del servicio de comercialización con elevado grado de eficiencia y eficacia.*

El **Objeto de Estudio** que se propone este trabajo es: *Demostrar la validez de la hipótesis planteada, y para ello se han seleccionado diferentes técnicas y métodos en el análisis de cada uno de los elementos, estos fueron: revisión de documentos, entrevistas, encuesta, observación continua, recolección de datos, trabajo en grupo, así como otras herramientas de la Ingeniería Industrial.*

Para dar cumplimiento a la hipótesis, este trabajo de investigación tiene como **Objetivo:**

1. *Definir un modelo de gestión de modo proactivo y sistemático basado en el enfoque de procesos, que sirva de guía para contribuir al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados de la comercialización de la Empresa “METUNAS”.*

El mismo posee en todo momento un enfoque de la actividad comercial basado en el cliente, y en la gestión de la comercialización de modo preactivo y sistemático.

Como **resultado** de esta investigación se propone: *El diseño del procedimiento para la comercialización de los productos y servicios de la Empresa “METUNAS”.*

El trabajo presenta como **Novedad Científica:** *Introducción de un diseño de procedimientos que integra en un enfoque de procesos toda la Actividad Comercial de la empresa.*

Para demostrar la validez de la hipótesis planteada y dar cumplimiento a los objetivos propuestos este trabajo de diploma se estructura en: Introducción; Capítulo I, donde se tratarán los temas teóricos que se han necesitado para el desarrollo de esta investigación y conceptos relacionados con el objeto de estudio, así como la caracterización de “METUNAS”; Capítulo II, en el que se desarrollaran aspectos relacionados con la caracterización de la situación actual de la comercialización en la empresa y contendrá el diseño de los procesos que intervienen en el servicio de comercialización; y Capítulo III, que estará dedicado al análisis del efecto económico que reportará el diseño realizado. En este capítulo se brindará en cuanto aumentará la efectividad del Servicio de Comercialización.

Para llevar a cabo dicha investigación se utilizaron los siguientes Métodos y Técnicas:

- Método histórico lógico: Para el análisis de la bibliografía y documentación especializada en general, con el objetivo de determinar las tendencias históricas del

estudio de las variables de la mezcla de marketing para productos y las tendencias actuales del análisis de procesos.

- Método de análisis y síntesis: En el procesamiento de la información obtenida de toda la literatura consultada, la experiencia de colectivos de trabajo especializados en las áreas productivas, criterios de los trabajadores y personas entrevistadas.
- Método inductivo – deductivo: Para estudiar las semejanzas y diferencias entre la mezcla de marketing para el diagnóstico de productos.

Método Empírico: Se utiliza la observación directa, la entrevista, consulta a expertos y análisis de documentos con el objetivo de obtener información imprescindible en la caracterización de los procesos y su diagnóstico.

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos

I.1 ANÁLISIS, MEJORAMIENTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

En este capítulo se tratarán los temas teóricos que se han necesitado para el desarrollo de esta investigación y conceptos relacionados con el objeto de estudio: Diseño de procesos del Sistema Comercial.

En un mundo donde se producen a diario cambios significativos en los entornos económicos, políticos y sociales motivados por innumerables factores, son los clientes quienes definen los productos a seguir, los estándares y los sistemas de las empresas e instituciones. Estos clientes son cada vez más sofisticados y menos sumisos, se han vuelto más exigentes en reclamar sus derechos y en demandar productos y servicios de mayor calidad, de mayor rapidez en su entrega y sobre todo de un mejor trato.

La GESTION POR PROCESOS (GP), es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La (GP) percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La (GP) se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

En la tabla # 1 se muestra una comparación entre el enfoque organizacional clásico y el enfoque por procesos.

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia – transfuncional

Tabla #.1.Enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Además determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Para establecer los principales elementos y el procedimiento para enfrentar el análisis de los procesos, proyectar e implementar su mejoramiento y establecer el control de gestión para propiciar la dirección de los mismos en función de elevar su eficiencia y eficacia se debe tener en cuenta:(6)

1.1.1 Concepto de proceso

Un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras.

Una función se organiza en la empresa agrupando actividades similares o de carácter similar. Ejemplo: En la función de compra en la empresa se agrupan todas aquellas actividades que se enfocan a adquirir bienes y servicios en los proveedores, pero para poder aportar un resultado concreto necesita de otras funciones como finanzas, transporte, planificación y otras. Sin embargo, si se ve la compra como un proceso se analizaría como un mismo sistema a la secuencia de actividades que van desde la planificación de necesidades, la contratación con los proveedores, la transportación, almacenaje, financiamiento de la compra, el control de la calidad y su entrega al área consumidora de la empresa.

Otros términos relacionados con la (GP), y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento

internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

El enfoque de proceso en el mejoramiento de la empresa reviste enorme importancia para la misma debido a que con ello se logra enfocar la organización y gestión al cliente final, racionalizando toda aquella actividad que no agrega valor al cliente final. Con ello se logra un incremento significativo de la competitividad de la empresa. En el esquema siguiente se muestra el Modelo de Proceso que debe aplicarse en el análisis de cada proceso de la empresa.

El flujo material es la secuencia de actividades que en conjunto se encargan de transformar los input que aportan los proveedores (internos o externos) en los output que se entregan a los clientes (internos o externos). Esta transformación se le realiza al producto o servicios en términos de características, funcionalidad, fiabilidad, tiempo, lugar y facilidades de uso. A su vez esta transformación está asociada a una agregación de costos a lo largo de la cadena de actividades que se realizan en el proceso. El valor que aporta el proceso al cliente es la correlación entre los resultados que le aportan el proceso de acuerdo a sus requerimientos o exigencias y el costo que debe pagar. Se trata de maximizar el valor que agrega el proceso al cliente. Como se desprende, los

resultados son valorados por el cliente a la luz de sus requerimientos y exigencias. Como se puede ver en la figura 1.



FIGURA 1. MODELO DE PROCESO

Como compensación del flujo material producido entre el proveedor y el cliente se produce un flujo financiero (una secuencia de actividades de movimiento de valores, ya sea dinero físico, dinero electrónico o documentos que reflejan dichos valores) que parte del cliente y termina en el proveedor como compensación de los valores que se mueven en el flujo material.

El eficiente y eficaz funcionamiento del proceso no se realiza automáticamente, sino que requiere de una gestión. Esta gestión es una secuencia de actividades que permiten captar, registrar, transmitir, procesar y analizar la información y transformar esta información en órdenes a través de decisiones. Esta gestión puede enmarcarse en tres niveles:

Transacciones. Todo movimiento físico está respaldado por determinadas transacciones, o sea, procedimientos administrativos mediante los cuales se realizan las autorizaciones, se siguen, se regulan y se registran los movimientos físicos de los recursos y productos a lo largo de todo el flujo material. Mediante estas transacciones es posible seguir el movimiento, destino y uso detallado de cada recurso en la empresa, así como tomar decisiones operativas que garanticen cumplir las normas, planes, objetivos y regulaciones legales existentes. Para que los registros cumplan adecuadamente sus funciones se requiere que se cumplan los requisitos siguientes:

Mínimo retardo entre el movimiento físico y su reflejo en el registro.

Completamiento de la información de los registros (la omisión de algunos datos por insignificantes que parezcan provoca en ocasiones fallos en los niveles táctico y estratégico).

Referencias cruzadas. Un determinado registro refleja las características de los recursos en una determinada etapa del proceso, pero si no se hace referencia al documento anterior que lo generó o de la etapa anterior de donde procede el recurso no se facilita realizar un análisis del flujo como tal y por lo tanto falla el análisis de proceso.

Claridad. Los datos contenidos en el registro deben permitir su lectura sin ambigüedades, lo cual incluye no sólo la claridad de escritura de los datos, sino también la especificación de sus unidades de medida y el período que refleja.

Fiabilidad. Los registros deben reflejar exactamente lo ocurrido en el proceso real.

Racionalidad. Deben evitarse las repeticiones y recopilación de datos no utilizables.

Accesibilidad. Todo el personal que demande determinado tipo de datos debe tener acceso a los registros correspondientes.

Autenticidad. Debe evitarse la alteración, falsificación o sustracción de los registros, lo cual puede suponer sustracción de recursos de la empresa aparentando su empleo en determinados procesos.

Conservación. Los registros deben conservarse durante el período requerido para su análisis y consulta.

Todo movimiento físico (materiales y recursos financieros) debe dejar evidencia en los registros

Algunos ejemplos de transacciones son las siguientes: recepción de materiales en el almacén, entrega de productos al cliente, recepción de pedidos del cliente, solicitud de pago, ajuste de inventario, conteo de inventario, reclamación del cliente, y otras. En un

proceso existe en realidad una secuencia de transacciones o actividades. Esta secuencia de actividades en realidad constituye el procedimiento de ejecución del proceso. Es de suma importancia al describir un proceso estudiar la secuencia de actividades y transacciones que deben ejecutarse para detectar las insuficiencias, falta de racionalidad, problemas de coordinación entre las actividades, grandes ciclos, y otros aspectos que generan insatisfacción al cliente, elevados gastos, baja efectividad en el uso de los recursos y otros.

Táctico. El resumen y análisis de las transacciones en un período dado permite conocer las desviaciones de las operaciones existentes con relación a las normas, planes y objetivos existentes, así como detectar nuevas posibilidades. Ejemplo: se detectan retrasos en determinados pedidos de los clientes, lo cual permite adoptar medidas para eliminar los incumplimientos. Incluye la elaboración de planes para guiar la operación del sistema.

Estratégico. A este nivel se logran interrelacionar los resultados de distintos procesos para, mediante un sistema de indicadores, determinar cómo se alcanzan los objetivos trazados por la empresa. A este nivel se interrelacionan no sólo las informaciones procedentes de los procesos de la empresa, sino también la que se obtiene del entorno, así como la que aportan los escenarios proyectados.

Los flujos que se ejecutan en el proceso son el resultado de la acción de los distintos elementos que intervienen en el mismo (ver figura siguiente), tales como el personal que opera los medios disponibles basados en determinado sistema organizativo y gerencial. La conjunción de estos elementos utiliza determinados recursos que transforma en resultados que logran determinados efectos en el cliente, el medio ambiente, la sociedad y en los accionistas. La correlación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados determina la eficiencia del proceso. La correlación entre los resultados y los efectos logrados constituye la eficacia del proceso. Por último, la correlación entre los recursos utilizados y los efectos logrados determina la efectividad del proceso. El análisis y diseño de los procesos tiene como objetivo incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad (Ver fig. 2)



FIGURA 2. LOS ELEMENTOS DEL PROCESO

Medidas de Productividad de un Proceso.

Eficiencia	Eficacia
✓ Tiempo de proceso	✓ Apariencia
✓ Recursos consumidos por unidad	✓ Oportunidad
✓ Número de personas	✓ Confiabilidad
✓ Costo de valor agregado	✓ Uso
✓ Tiempo invertido en el valor agregado	✓ Servicio
✓ Costo de la mala calidad/desperdicios	✓ Duración
✓ Tiempo de espera por unidad	✓ Capacidad de respuesta
	Adaptabilidad/flexibilidad
	✓ Dependencia

1.1.2 Objetivo del análisis de proceso

El análisis de proceso como un sistema de gestión de calidad que es, tiene como objetivo principal; detectar las principales reservas existentes para incrementar la eficiencia, efectividad y eficacia del proceso sobre la base de incrementar el valor agregado para el cliente.

La ecuación general de valor agregado al cliente es la siguiente:

$$\text{Valor Agregado} = \frac{\text{Grado de satisfacción de los requerimientos del cliente por el proceso}}{\text{Costo agregado por el proceso}}$$

El grado de satisfacción de los requerimientos del cliente expresa cómo el proceso aporta resultados al cliente en correspondencia con sus exigencias de especificaciones, funcionalidad, tiempo, lugar y facilidad de uso. Esto exige conocer exactamente las exigencias de los clientes y establecer mediciones del grado en que los resultados del proceso se corresponden con esas expectativas.

Es decir, se produce además un incremento de la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (Ej.: Información).

Funciones de la Gestión por Procesos

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevantes):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.

- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
 - Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
 - Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
 - Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
 - Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.
- De acuerdo a Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, sólo son necesarios cuatro indicadores para medir el rendimiento de un proceso (cuatro criterios de "valor" para el cliente): Calidad, Tiempo total del proceso, Costo y Servicio.

Indicadores para medir el rendimiento de un proceso

Calidad	Tiempo total del proceso	Costos	Servicios
1. Satisfacción de las necesidades del usuario 2. Adecuación para el uso. 3. Integridad de los procesos, variaciones Mínimas. 4. Eliminación de Desperdicio. 5. Mejora continua.	1. Tiempo para llegar al servicio a. Concepto prestación del servicio. b. Recepción del pedido hasta la entrega. 2. Respuestas a la fuerza de las expectativas del usuario. 3. Tiempo de servicio a. Diseño b. Ingeniería c. Conversión d. Entrega Materiales 5. Inventarios	1. Diseño e ingeniería 2. Conversión 3. Aseguramiento de la calidad 4. Gestión del usuario 5. Administración 6. Inventarios 7. Materiales, insumos.	1. Apoyo al usuario 2. Servicio a los clientes 3. Flexibilidad para satisfacer los cambios de las expectativas del usuario

1.1.3 Procedimiento del análisis y mejoramiento de procesos

El procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos abarca los pasos siguientes:

- Establecer los objetivos de mejoramiento de la empresa a partir de los objetivos estratégicos fijados y la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que fija el marco estratégico de la empresa.
- Establecer la red de servicios que garantiza el funcionamiento de la empresa
- Realizar el mapa de procesos de cada servicio de la empresa, clasificándolos en estratégicos, claves y de apoyo.
- De cada proceso seleccionado, detallar el Modelo de Proceso. Aquí debe detallarse la secuencia de actividades de los flujos material, financiero y de información que definen el procedimiento de ejecución del proceso. Aquí es aplicable el Modelo General de la Organización (MGO).
- Recopilar y estudiar las normas, regulaciones y legislaciones existentes que se relacionan o afectan la operación de los servicios y los procesos estudiados.
- A partir del estudio de los registros de las transacciones enmarcadas en el proceso, por observaciones directas, entrevistas y encuestas determinar el historial del mismo con vista a definir las regularidades principales de su funcionamiento y la estructura del costo agregado por el proceso, apoyándose en el concepto de ABC (Activity Based Costing).
- De cada elemento de costo definir sus generadores (driver) con vista a determinar las posibles variaciones ante cambios.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes del proceso. Establecer el diagrama causa – efecto.
- Analizar la organización del funcionamiento del proceso: organización del flujo material, organización del flujo financiero, organización de las transacciones, organización de la gestión táctica, organización de la gestión estratégica y estructura organizativa del proceso. Aquí deben describirse las prácticas existentes en cada actividad con vistas a detectar las deficiencias existentes, así como otras reservas posibles de explotarse introduciendo innovaciones en el proceso. Como parte de este paso debe realizarse la evaluación del proceso apoyándose en la calificación de las distintas características del proceso. En este paso es posible apoyarse en la matriz de valor del proceso para seleccionar las

principales actividades que deben mejorarse para incrementar el valor agregado a los clientes por el proceso. Al realizarse la calificación de las características del proceso y definir las reservas existentes debe hacerse sobre la base de determinar el grado en que ello incide en el alcance de los objetivos definidos en el primer paso del procedimiento.

- Estudio de las mejores prácticas desarrolladas en procesos similares por otras entidades (nacionales o extranjeras). Esta información puede obtenerse de publicaciones, reportes, informes técnicos, expertos, visitas in situ, y otras vías.
- Determinar los principales campos de mejoramiento existentes en el proceso.
- Elaborar el diseño documentado de cada servicio que permita implantar establemente el mejoramiento definido.
- Determinar el plan de acciones en cada campo de mejoramiento, estableciendo el programa de implantación. Este programa de implantación es un programa de tareas relacionadas con inversiones; modificaciones de la organización, los procedimientos y las normas; cambios estructurales; desarrollo humano; y otras. Cada tarea debe tener definida su responsable, presupuesto y plazo de ejecución.
- Evaluar económica y financieramente el programa de mejoramiento.
- Diseñar el cuadro de mando del proceso que permita la gestión estratégica y táctica del proceso, utilizando la información proveniente de las transacciones, estimaciones, normas e informaciones del entorno.
- Implantación del programa de mejoramiento.
- Monitoreo de la implantación del mejoramiento.

Mejoramiento de Procesos

El mejoramiento de procesos busca:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Aseguramiento del valor agregado
- Simplificación
- Encontrar errores
- Reducción de tiempos de ciclo

- Crecimiento
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Mejoramiento drástico (reingeniería)
- Automatización y/ o mecanización

Principios para crear organizaciones Horizontales.

Pasos a seguir para crear organizaciones horizontales

1. Determinar a su cliente final y sus requerimientos. Se trata por lo general del cliente externo. Los requerimientos del cliente interno pueden entrar en conflicto con los del cliente externo final, cuyas necesidades siempre serán prioritarias.
2. Elabore un cuadro de flujo del proceso. Los productos, la información y los documentos deben desplazarse horizontalmente en los flujos Organizacionales.
3. Determine a sus principales clientes internos en cada uno de los pasos del proceso. En el caso de un proceso o departamento de oficina suelen existir muchos clientes. Considere únicamente los más importantes.
4. Determine las principales funciones/servicios en cada uno de los pasos del proceso. Todo proceso o departamento suele desempeñar numerosas funciones. Examine sólo las más importantes (tales funciones o servicios deben ser tangibles y/o visibles en cuando menos una tercera parte).
5. Seleccione el paso del proceso con mayores probabilidades de mejoramiento. Identifique el paso con mayores problemas de calidad (desde el punto de vista externo), con los costos más altos o con los ciclos más prolongados.
6. Determine los principales requerimientos de su cliente. Se trata de detallar las necesidades del cliente interno respecto al "controlador del proceso" en un paso específico y las del controlador del proceso respecto a quien lo provee.
7. Determine criterios de efectividad. Los criterios y las calificaciones de medición deben ser determinados por el cliente, aunque con la anuencia del controlador o jefe del

departamento a cargo del proceso, a fin de que resulten adecuados y significativos para ambas partes. Los criterios más comunes en los servicios de apoyo son: puntualidad, precisión, terminado, colaboración, etcétera.

8. Determine las causas de discrepancia (desigualdad) en los requerimientos. Ejemplos de estas causas: resultados deficientes, esfuerzos insuficientes, falta de compromiso por parte de la Organización y/o el individuo al no satisfacer las necesidades, falta de retroalimentación, deficiencia en el proceso mismo, recursos inapropiados.

9. Mejore el paso respectivo del proceso. Identifique los instrumentos de elevación de la calidad con los que cuenta.

10. Repita los pasos 5-9 en el siguiente paso del proceso. Seleccione el siguiente paso del proceso con las mayores posibilidades de mejoramiento de la calidad, los costos o la duración de los ciclos.

1.1.4 Principales herramientas para el análisis de procesos

Para desarrollar el análisis y mejoramiento de procesos las principales herramientas que se emplean son las siguientes:

Diagramas de flujos

Modelo General de la Organización (MGO)

Diagrama causa – efecto

Brainstorming

Observaciones

Análisis de documentos y registros

Entrevistas

Diagramas de interrelaciones

Diagramas de afinidad

Análisis de campos de fuerza

Análisis de valor

Quality Function Deployment (QFD) o "Casa de la Calidad"

Análisis de Posibles Fallos y sus Causas

Listas de chequeos

Diagrama Pareto

Histograma

Series de tiempo

Diagramas de control

Diseño de experimentos

Análisis de regresión

Costeo Basado en la Actividad (ABC Activity Based Costing)

Balance material y financiero

Flujo de caja

Técnicas de pronósticos

Tablero de mando

1.1.5 Evaluación del proceso

La evaluación del proceso es una herramienta que guía el análisis del proceso, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia y la efectividad del proceso.

La evaluación del proceso se realiza a través de resumir la evaluación de distintas características del proceso. Cada característica se califica en una escala de 1 a 5 puntos (1 muy mal, 5 excelente). Las principales características del proceso que deben evaluarse se pueden ver en el **Anexo #-1**.

La evaluación de cada criterio se debe realizar sobre la base de describir la práctica existente en el proceso alrededor de ese elemento. De esta descripción luego deben definirse las principales deficiencias y reservas existentes, para lo que se pueden tomar como referencias aspectos tales como: prácticas de otras entidades, descripciones de la literatura, criterios de expertos, problemas que se manifiestan en la práctica del proceso, criterios de los clientes, regulaciones y normas existentes, planes, objetivos, y otras fuentes. Ponderando las deficiencias y reservas existentes debe asignarse una calificación al criterio (entre 1 y 5 puntos). Al promediar los puntos del conjunto de criterios del proceso se obtiene la calificación del mismo, pudiéndose seleccionar los criterios más críticos del mismo, los cuales indican los aspectos en que debe hacerse hincapié en el mejoramiento del proceso. Puede utilizarse una tabla como la anterior.

La evaluación integral del servicio permite catalogar en qué etapa de desarrollo se encuentra el mismo, las cuales en orden ascendente son:

Etapa 1. Integralidad en el empleo de los medios. En el proceso se garantiza que todos los recursos sean utilizados en función de la misión y objetivos que tiene el mismo y de acuerdo a las políticas, normas y regulaciones existentes.

Etapa 2. Eficiencia. En el proceso existe un sistema de gestión que regularmente ejecuta acciones para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos.

Etapa 3. Efectividad. El proceso orienta el uso de los recursos a generar e incrementar valor agregado que se brinda a los clientes, manteniendo altos niveles de satisfacción de los mismos.

Etapa 4. Competitividad. El proceso se gestiona para alcanzar niveles superiores a la media del mercado o del entorno y a incrementar los clientes y su satisfacción.

1.1.6 Estructura del diseño de los servicios

El diseño de los servicios tiene como objetivo establecer la documentación de las normas a considerar en el funcionamiento de los mismos. Constituye una herramienta para formar y guiar a los trabajadores que intervienen en el desarrollo del servicio en cuestión. Además, constituye la referencia para determinar la calidad del mismo.

La estructura del diseño es el siguiente:

1. Parte general:

1.1 Normas

1.2 Procedimientos generales

1.3 Instrucciones generales

1.4 Mapa de servicios de la entidad

2. Para cada servicio en específico se determina el contenido siguiente:

2.1 Misión

2.2 Cartera de servicios

2.3 Funciones

2.4 Relación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

3. Para cada proceso de cada servicio se determina el contenido siguiente:

- 3.1 Misión
- 3.2 Objetivo
- 3.3 Clientes del proceso
- 3.4 Actividades que conforman el proceso
- 3.5 Responsable del proceso
- 3.6 Personal que participa en el proceso
- 3.7 Conocimientos y habilidades del personal
- 3.8 Medios técnicos y sistemas de información
- 3.9 Normas, procedimientos e instrucciones generales relacionadas
- 3.10 Legislación de referencia
- 3.11 Indicadores para medir el proceso

Criterio

Indicador

Estándar para cada indicador

Método de recogida de la información y de cálculo

Frecuencia de medición y análisis

4. Diseño de las distintas áreas de la estructura

- 4.1 Relación de actividades en que se responsabiliza
- 4.2 Funciones
- 4.2 Responsabilidades

5. Diseño de los puestos de trabajo

- 5.1 Relación de actividades en que se responsabiliza
- 5.2 Exigencias de conocimiento y habilidades
- 5.3 Medios técnicos de que dispone para su trabajo
- 5.4 Relación de Normas, procedimientos, instrucciones y legislaciones que debe observar en su trabajo
- 5.5 Categoría salarial

Después de definido el marco teórico sobre el diseño de procesos se procede a definir algunos conceptos de la Comercialización.

1.2 Comercialización

Función comercial

Los productos y servicios obtenidos por la empresa, ya sean de producciones propias o adquiridas a otros, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán ofrecidos a los futuros consumidores. Esta actividad, que arranca del proceso productivo y llega hasta el consumidor, se conoce como sistema de comercialización. En las economías de mercado, esta institución es el elemento determinante del resultado económico de la empresa: por una parte determina la aceptación de los productos por los consumidores y, por otra, el coste de los factores de producción. [17, p 5)

1.2.2 La empresa y el mercado

La idea más elemental de la actividad comercial de la empresa es identificarla con las ventas. Las empresas envían al mercado bienes y servicios que intercambian por flujos monetarios; el mercado regula estos intercambios mediante la fijación de los precios.

Antes de producir un bien, la empresa precisará conocer si existen necesidades de los consumidores que puedan ser satisfechas por su producto, es decir, si existe mercado potencial para el mismo. Una vez que el producto entra en el mercado es necesario realizar una serie de actividades de comunicación (publicidad, venta personal) destinadas a estimular el interés por los productos y, como consecuencia, su demanda.

1.3 Política del Producto. Ciclo de Vida

Se entiende por producto todo aquello que el comprador recibe cuando efectúa una compra: el producto propiamente dicho, el envase, la garantía, servicios complementarios, etc. La política de producto tiene como finalidad la adaptación de éste a las necesidades y exigencias del mercado, de acuerdo con las capacidades productiva y distributiva de la empresa; en torno al producto giran las estrategias y tácticas comerciales. La producción de un bien o servicio que vender al mercado, para generar unos ingresos que permitan recuperar los costes de producción y obtener un beneficio, constituye el punto clave de toda actividad empresarial privada.

La publicidad ayuda a la hora de comercializar un producto, pero no lo hace todo; el producto debe presentar una calidad y unas características determinadas que le hagan idóneo para satisfacer necesidades realmente sentidas por los consumidores potenciales. El efecto que la publicidad ejerce sobre las ventas es importante, pero siempre que el producto responda a algo real y sirva para satisfacer una necesidad.

El producto debe responder a los deseos de los consumidores y no a las preferencias del equipo de ejecutivos de la empresa. En lo que se refiere a las características propias del producto, intrínsecas y extrínsecas, éste debe responder a la necesidad que se pretende satisfacer y ser tan normalizado y simple como sea posible, para que los clientes no tengan dificultades a la hora de usarlo.

Por otra parte, un producto comercial es algo más que un bien o servicio que satisface una determinada necesidad: es la resultante de una combinación de atributos tales como diseño, color, calidad, coste, envasado, duración, peso, etc.; atributos que, muchas veces, son determinantes en el éxito o el fracaso comercial del mismo. La determinación de la combinación de atributos que más conviene es uno de los problemas fundamentales de la política de producto, para cuya solución se requiere cierta intuición y, desde luego, un buen conocimiento del mercado. La variación de alguno de estos atributos puede tener repercusiones, no sólo en el ámbito de la política de producto, sino también en otras variables del marketing, incluso en ámbitos distintos del comercial.

Un atributo muy importante de los productos es la marca. Se trata de una señal que un fabricante pone a sus productos para diferenciarlos de los fabricados o vendidos por otros. Los productos vendidos con marca son cada vez más frecuentes, mientras que los vendidos sin marca o a granel son más escasos. La marca permite a los consumidores identificar el producto y responsabiliza a los productores y comerciantes frente al mercado. La marca crea una imagen propia específica del producto que la lleva y depende en buena medida de la promoción que se haga de la misma. Al responsabilizar al productor o distribuidor de la misma frente al mercado ampara al consumidor, ya que el vendedor que se siente identificado con el mercado, a través de la marca, es más difícil que conscientemente engañe al cliente. La marca simplifica considerablemente las relaciones comerciales porque, cuando el consumidor llega a una tienda para

comprar el producto correspondiente, ya conoce sus características y posibilidades en virtud de la promoción comercial que la marca haya hecho con anterioridad. La marca, en definitiva, protege al cliente o consumidor del posible fraude de un vendedor anónimo de productos a granel, y protege también al vendedor de una marca acreditada de la posible incursión en su mercado de otros vendedores del mismo producto genérico o de algún sucedáneo.

Una buena marca debe reunir ciertas características, tales como:

- Facilidad de pronunciación y de ser recordada.
- Ser corta.
- Crear en la mente del comprador potencial ciertas ideas e imágenes.
- Estar legalmente protegida.
- No ser genérica.
- No dar lugar a confusión con otras marcas ya existentes.

Por último, antes de terminar este apartado, se debe referir al ciclo de vida del producto. Los productos tienen un ciclo vital, que se asemeja al de los seres humanos: nacen, crecen, maduran, envejecen y mueren. Las dos causas principales de este fenómeno son la inestabilidad de la demanda, por los cambios en los gustos de los consumidores, y la irrupción en el mercado de nuevos competidores con productos sustitutivos de los existentes, que ofrecen alguna novedad. La prolongación de la vida humana durante los veinte últimos años y el espectacular desarrollo tecnológico, han motivado que la duración del ciclo de vida de los productos se haya acortado considerablemente. Es por esto, que las empresas tienen que desarrollar continuamente productos nuevos para continuar en el mercado.

El desarrollo de nuevos productos termina en fracaso, muchas veces, pero es fundamental tanto para que la empresa sobreviva como para que crezca.

Aunque los nuevos productos pueden fracasar, los que tienen éxito suelen proporcionar elevados beneficios, el desarrollo interno da a la empresa una imagen de progreso, los nuevos productos se adaptan mejor a las estructuras productivas y distributivas de la empresa y le proporcionan una base más sólida para el crecimiento a medio y largo

plazo. En todo caso, antes de lanzar al mercado un nuevo producto, éste debe ser estudiado cuidadosamente para aumentar sus posibilidades de éxito.[17, pp 6-7]

1.4 Definiciones de investigación de Mercados.

La investigación de mercado es la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de marketing, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus productos de negocios. (8)

También se entiende por investigación de mercados la identificación, recopilación, análisis y difusión sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades en la mercadotecnia. (10)

1.4.1 Tipos de diseños de investigación de mercados

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: Es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que se está estudiando a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: Esta investigación tiene como objetivo principal el de describir las características de la población o fenómeno que se estudia. Ella se encarga de estudiar al consumidor tratando de que responda a preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, etc. Estos estudios permiten al investigador tener una noción mucho mas clara de las necesidades, gustos, etc., de sus posibles consumidores.

INVESTIGACIÓN CAUSAL: Es aquella que estudia la relación que existe entre las variables; en estos estudios causales, se debe prevenir el efecto que pueda producir un cambio no esperado (brusco) por parte de una de las variables (independientes); estos cambios pueden afectar tanto positiva como negativamente en la imagen del producto o

servicio. Es un tipo de investigación de mucha importancia, porque los efectos que puedan causar dichos cambios casi siempre son una sorpresa para el productor, y afecta mucho al desarrollo del producto.

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL: Esta investigación permite controlar las variables que puedan influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el producto. En esta investigación se realiza un experimento con el fin de comprobar la efectividad y el efecto que pueda causar el producto dentro del mercado. Este estudio permite determinar si el proceso de experimentación es la causa del efecto que lo produce; es decir, permite comprobar con cierta certeza la causa del problema.

1.4.2 Aplicación de la investigación de mercados.

La investigación del mercado es una fase importante para conocer como se está comportando el mismo y cómo se encuentra la competencia. En esta investigación se deben realizar determinados estudios encaminados a:

Comportamiento del consumidor

Estudio de las actitudes

Estudios de los gustos y preferencias

Estudios de los estilos de vida

Estudio de los patrones de consumo

Estudio de los lugares de compra

Análisis del producto

Posibilidades de nuevos productos

Percepciones de los productos propios y de la competencia

Estudio de los productos actuales, atributos, características, usos y deficiencias.

Estudios sobre el envase

Estudios sobre la marca

Estudio del mercado

Potencial del mercado

Cuota de mercado

Distribución geográfica y temporal de las ventas

Previsión de la demanda

Segmentación del mercado
Localización de nuevos mercados y puntos de venta
Estudios sobre distribución
Estudios de la comunicación
Medida de la eficacia publicitaria
Investigación de medios de comunicación
Preparación y control de las promociones de ventas
Estudios sobre creatividad y mensaje publicitario.

1.4.3 Método de recolección de datos y diseño del cuestionario.

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Para realizar las encuestas utilizadas se pueden emplear diversos métodos:

Encuestas por correo.

Consiste en enviar los cuestionarios por correo y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Las ventajas de este tipo de encuesta son: costo reducido, no necesita desplazamiento; rapidez de realización; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

Por el contrario presenta grandes inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas. Por ello se suele emplear en casos específicos con pequeños y homogéneos universos (ej.- suscriptores de revistas, a miembros de un colegio oficial...)

Encuestas telefónicas.

Se realiza llevando a cabo la entrevista vía telefónica.

Ventajas: economía de su coste y rapidez de realización.

E inconvenientes: falta de representatividad y de sinceridad en las respuestas. Se emplea casi exclusivamente en el control de medios de comunicación (radio, televisión, etc.)

Encuesta personal.

Es la más usada en la práctica. Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Sin embargo, sus inconvenientes son elevados costes, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.

Encuesta por e-mail.

Consiste en enviar los cuestionarios por e-mail y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Las ventajas de este tipo de encuesta son: costo reducido, rapidez de realización y recepción; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

E inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas.

Encuesta por Internet.

Consiste en presentar el cuestionario en una página Web y se solicita a los destinatarios su remisión por e-mail una vez cumplimentados.

Ventajas: economía de su coste; rapidez de realización.

E inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); limitación de

personas por no tener acceso a Internet y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas.

1.4.4 Elaboración del cuestionario.

Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

La redacción del cuestionario, difícil tarea, ha de confeccionarse con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

Sistema para elaborar un cuestionario.

Estudio del plan formulado para la investigación definitiva, entresacando las hipótesis, tema a investigar y descripción de los datos precisos.

Preparación de una lista completa de preguntas que deben ser contestadas.

Redacción de un cuestionario preliminar, partiendo de una lista de preguntas que deben ser respondidas correctamente.

Comprobación del cuestionario mediante una encuesta miniatura con una muestra del tipo de persona entre las cuales se planea realizar la investigación definitiva.

La comprobación del cuestionario preliminar es un requisito fundamental incluso para el investigador más experto. Hay palabras y preguntas aparentemente sencillas que pueden ser mal interpretadas, y hasta aquello que se considera perfectamente claro por el diseñador del cuestionario podría no ser comprendido por los interrogados. El cuestionario, por lo tanto, debe ser comprobado, sino por otra razón, para determinar si ciertas preguntas de tipo personal habrán de conseguir respuestas afines a los propósitos y objetivos de la encuesta.

Elementos básicos del cuestionario.

Solicitar la colaboración del interrogado haciendo hincapié en la importancia de la encuesta.

El cuestionario propiamente.

La clasificación de los datos que permitirán estratificación y análisis de la información recogida por edades, sexo, ubicación, ocupaciones y categoría económica.

En algunos casos, tomar las medidas necesarias para que luego se pueda establecer la codificación de la operación y facilitar las tabulaciones.

¿Qué requisitos debe cumplir un cuestionario?

Interesante, proponiendo los temas y redactando las preguntas de forma que estimule el interés del encuestado.

Sencillo, los encuestados deben entender la pregunta sin confusionismos.

Preciso, sin preguntas superfluas. La entrevista ha de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.

Concreto, evitando en lo posible las evasivas, siendo prudentes. Esta idea de la concreción es la que aconseja referirse siempre a la última compra (ej.- mejor preguntar ¿cuánto le dura un paquete? que ¿Cuántos paquetes se fuma al mes?).

Discreto. Esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender. Un ejemplo práctico es preguntar de forma indirecta (ej.- ¿Cuánto cree que gana un administrativo?, a un administrativo).

Formas distintas de plantear las preguntas del cuestionario.

Preguntas *cerradas* o dicotómicas, en las que sólo puede responderse sí o no.

2. De *múltiple elección*, aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar.

Ej.- ¿Cuándo toma café?

En el desayuno, b) después de comer, c) a cualquier hora, d) no toma café.

3. **Abiertas** o libres, en las que encuestado expresará libremente su opinión.

4. *Preguntas filtro*, para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.

5. De *clasificación*, para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

1.4.5 Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.

Una vez realizado el cuestionario el siguiente paso es determinar el universo sobre el que ha de investigarse. Consiste en acotar la población a la que se dirigirá el estudio dependiendo del enfoque comercial del producto (ej.- golosinas para niños, niños: españoles de ambos sexos entre 6 y 14 años; tebeos para niños, niños que sepan leer y con edad inferior a 15 años...).

El tamaño apropiado del universo o de la muestra se calcula con la siguiente formula:

$$N = \frac{3,84 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Donde:

N= número de casos necesarios en la muestra.

p= la frecuencia con que ocurre el fenómeno medido (ocurrencias favorables).

q= 1-p (ocurrencias desfavorables).

E= máximo error permisible en puntos de porcentaje (error permisible o tolerable).

Esta fórmula formula permite calcular tamaños de muestra dentro de un limite del 95 por ciento. Ello significa que la probabilidad es de que de 100 encuestas 95 aporten resultados estadísticos dentro del error permisible.

El error probable (PE) se puede calcular partiendo de la siguiente formula:

$$PE = \frac{3,84 \cdot p \cdot q}{N}$$

Estadísticamente, la representatividad de la muestra exige que todos los componentes del universo tengan la misma probabilidad de figurar en la muestra. Respetando este principio, se citan algunos criterios de elección de muestras:

Método de las muestras por azar: se trata de sortear entre todos los componentes del universo, aquellas personas que van a formar parte de la muestra calculada. Así, se obtiene la mayor representatividad posible, pero en la práctica este método presenta dificultades:

Imposibilidad de poder relacionar a todo el universo en una lista.

Coste y confección de esas listas.

Inconvenientes que presentan la obligada entrevista a las personas seleccionadas.

Por sus inconvenientes es utilizado casi exclusivamente por institutos de carácter oficial. Una forma de simplificar el método sería la utilización de rutas aleatorias (se sortean zonas geográficas).

Método de las cuotas estratificadas: Consiste en asignar unas determinadas cuotas a los entrevistadores en las que se concretan las condiciones de las personas a entrevistar. Para ello se necesita conocer la estratificación del universo para, respecto a ella, elaborar la de la muestra. Parámetros de estratificación son el sexo, edad, estado civil, nivel de renta, respecto a las regiones o hábitat, rural o urbanos,...

El método tiene sin embargo importantes inconvenientes:

En la realización, el entrevistador tiene que ir preguntando indiscretamente.

Posible sesgo debido a la elección del entrevistador.

3) Método de las muestras mixtas: se trata de aplicar diversos criterios al mismo tiempo en un universo, por ejemplo mezclando los criterios geográficos de ámbito nacional y los hábitats rurales y urbanos. También se puede tras la estratificación utilizar rutas aleatorias.

En la investigación preliminar es importante que el ejecutivo obtenga información tanto de la compañía como de fuentes externas para analizar la situación. Mediante la información y su análisis, el ejecutivo conocerá las causas y efectos de los problemas y se dará una idea real de la situación.

1.4.6 Formulación de hipótesis.

Se entiende por hipótesis como una suposición susceptible de ser comprobada. Muchas veces al estar planeando una investigación suponemos la solución al conflicto por resolver o las situaciones que están dando pie a esta problemática. Estas hipótesis deben de ser aceptadas o rechazadas cuando se concluya la investigación.

Una vez planteada la hipótesis, se planeará la investigación formal o concluyente para después proceder a elaborar el proyecto de investigación, que se someterá a la aprobación de la empresa a la cual se le va a llevar a cabo la investigación de mercado, con el objeto de afinar perfectamente los puntos referentes a los objetivos, la metodología, etc.

Una vez que el ejecutivo de mercadotecnia ha tomado la decisión de realizar la investigación concluyente y de acuerdo con el tipo de estudio o información que se desee, toca a la empresa decidir si se realiza la investigación internamente o si se contratan los servicios de una agencia especializada.

Lo más conveniente es que se contraten los servicios de una empresa especializada y es muy importante que el encargado de mercadotecnia dentro de la empresa proporcione a la empresa o persona que va a elaborar la investigación, toda la información posible para que se realice una buena planeación de la misma; en la medida de que se disponga de mayor información, la planeación de la investigación será más efectiva.

Para conseguir lo anterior es necesario elaborar una requisición o solicitud de investigación de mercados.

FUENTES PRIMARIAS: Es la información elaborada por primera vez para una ocasión concreta.

FUENTES SECUNDARIAS: Es una información que ha sido elaborada para un determinado hecho y que puede servir para otra ocasión.

1.5 La Promoción del Producto y/o Servicio.

Los productos se fabrican para vender en el mercado. El éxito comercial de una empresa depende de que los productos fabricados se vendan efectivamente en el mercado, y a un precio que le permita a la empresa recuperar costos y obtener un beneficio. La promoción de un producto o promoción comercial incluye todas aquellas actividades dirigidas a dar a conocer y colocar en el mercado un determinado producto, y es otra de las cuatro variables fundamentales del marketing-mix o mezcla comercial.

El precio del producto, sus características y los canales de distribución, que son las otras tres P o grandes agregados del marketing-mix, incluyen ya y transmiten información a

los consumidores. Sin embargo, esa información resulta con frecuencia insuficiente, y hay que acudir entonces a la publicidad y a otras formas de promoción, con el objetivo de informar mejor al cliente y presionarle (directa o indirectamente) para que compre un determinado producto.

La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las compañías también deben comunicarse con éstos.

Existen diferentes interpretaciones sobre el concepto de promoción, según el autor Osvaldo Taveras [15]:

“La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.”

Uno de los principales propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas promocionales de los vendedores.

1.5.1 Objetivos de la promoción

Son varios los objetivos que, según el autor Alejandro Jáuregui [9], se persiguen con la promoción, éstos son:

Incrementar el tráfico o la llegada de consumidores: el primer paso es hacer que el comprador se acerque al punto donde está el producto o los productos ofrecidos.

Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra: consiste en buscar que los compradores compren más y de manera más seguida los productos.

Incrementar las ventas: mejorando la relación con proveedores y consumidores.

Animar la prueba: buscar que la persona use el producto por “primera vez”, para aumentar la base de clientes.

Expandir los usos: buscar que el consumidor le encuentre varios posibles usos al producto. Que el consumidor perciba una mayor utilidad por el uso del producto.

Repartir información: mostrar todas las ventajas del producto ya sea de manera individual o grupal.

Atraer a nuevos compradores: la promoción continuada más allá de la publicidad es la que realmente impulsa las ventas de productos.

1.5.2 Técnicas de promoción

Así como se habla de una mezcla de mercadotecnia o mezcla comercial, formada a base de los cuatro ingredientes ya señalados (uno de los cuales era la promoción), cabe hablar de una mezcla de promoción o mezcla promocional, combinando las distintas técnicas habitualmente utilizadas en la promoción comercial que son las siguientes:

Publicidad: Es la técnica de promoción comercial por excelencia.

Venta personal: Consiste en la entrevista directa y personal del vendedor o su representante con el consumidor, para animarlo a que compre un determinado producto; o del vendedor o su representante a un distribuidor, mayorista o minorista, para que acepte distribuir alguno de sus productos. La visita personal, además de ser informativa, sin duda importante, tiene una gran fuerza persuasiva. Su único inconveniente es su elevado costo.

Promoción detallista: Son los vendedores al por menor o detallistas (de venta al detalle) los que se encargan de promocionar el producto en sus tiendas(o desde sus tiendas).

Campañas de respuesta rápida: Se incluyen aquellas formas de promoción mediante las cuales se quiere obtener una respuesta rápida (generalmente costosa) de los consumidores, tales como exposiciones, concursos, ofertas especiales, rebajas etc. Estas formas de promoción suelen producir efectos a mediano plazo nada despreciables.

Otras formas de promoción: Todas aquellas no incluidas en los apartados anteriores, tales como la publicidad en cooperación, el regalo de muestras, etc. [13, pp. 326, 327]

Según el autor Carlos Alave [1] las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

1. Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal, de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido. Se basa en la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización.

La definición que ofrece el profesor Martín Armario [3] es: “La Publicidad es una subpolítica de Marketing que supone un proceso de comunicación entre la empresa y su mercado de forma que, utilizando distintos medios, se hace llegar al público considerado mensajes sobre productos servicios o ideas con el objeto de influir en su compra o aceptación”.

La publicidad significa dar a conocer al público algo. Es hoy en día un poderoso medio de promoción comercial, para dar a conocer en el mercado productos nuevos aumentar el conocimiento de productos ya existentes. La publicidad comercial o publicidad propiamente dicha incluye aquellas actividades mediante las cuales se dirigen al público (o a un determinado sector del mismo) mensajes de todo tipo, con el objetivo de informarle y ejercer influencia sobre el mismo para que compre un producto determinado.

Cuando la publicidad se orienta a dar a conocer pura y simplemente un producto nuevo o alguna innovación en alguno de los productos ya existentes, se habla de publicidad difusiva o informativa. Sin embargo, cuando la publicidad se orienta a influir más bien que a informar, tratando de quitarle clientes a un competidor, o estimulándoles para que consuman un producto nuevo cuya utilidad puede ser en muchos casos discutible, se habla de publicidad combativa, competitiva o persuasiva. La publicidad es mixta cuando es en parte informativa y en parte persuasiva, que es lo que ocurre normalmente e la mayor parte de los casos. Cualquier productor que anuncie un producto trata de ofrecer algo nuevo con relación a los productos que ya existen en el mercado, pero al mismo tiempo tratando de conquistar nuevos clientes, para lo que es muy importante que parezca que se ofrece realmente algo que mejore lo que ya existe en el mercado.[13, pp. 326,327]

Los medios utilizados por la publicidad

Los mensajes publicitarios aparecen en diversos medios. De mayor a menor importancia, los medios que utiliza la publicidad son los periódicos, la televisión, la venta por correo, las publicaciones de información general, las revistas económicas, las vallas publicitarias y las revistas destinadas a diversos sectores profesionales. Además, una parte importante de la publicidad se transmite utilizando medios no destinados a ella de una forma específica, como puede ser un escaparate, el folleto de una tienda, calendarios, mensajes desplegados con aviones e incluso hombres-anuncio. Algunas cajas llevan anuncios de productos distintos a los que contienen. [19]

Publicidad directa

En este ámbito se incluye toda la publicidad enviada por correo o entregada en persona al consumidor potencial, sin que para ello se utilice ningún otro tipo de medio como los periódicos o la televisión. La publicidad directa puede clasificarse en importantes modalidades: el envío de publicidad postal, la venta por correo o la entrega de folletos y catálogos.

La principal función de la publicidad directa por correo consiste en familiarizar al consumidor potencial con el producto, su denominación, el productor y las ventajas de la compra, así como informarle de los puntos de venta del artículo. También se pretende fomentar la venta de los distribuidores manteniendo la clientela y atrayendo a nuevos consumidores.

2. Promoción de ventas: incentivos de corto plazo (cupones, premios, concursos, descuentos) para alentar las compras o ventas de un producto o servicio. Según el autor Alejandro Jáuregui [9] la define como: “alicientes o incentivos directos para aumentar las ventas tanto a distribuidores como a consumidores buscando ventas inmediatas, acciones de tipo comercial bajo una estrategia de marketing, que se enfocan en mejorar el nivel de ventas principalmente a corto plazo”.

Estrategias de la promoción de ventas

Según Osvaldo Taveras [15] las técnicas de promoción de ventas más utilizadas son:

Cupones.

Valor / descuentos.
Incentivos
Premios.
Movimiento de la mercancía
Concursos.
Regalos.
Muestras gratis.
Demostraciones

Los fabricantes e intermediarios realizan la promoción de ventas. Las que realizan los fabricantes se dirigen a los intermediarios, usuarios finales, o bien a su propia fuerza de ventas. Los intermediarios la destinan a sus vendedores o a los prospectos situados más abajo en el canal de distribución.

3. Relaciones públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

La propaganda como forma de relaciones públicas.

La propaganda es cualquier comunicación referente a una organización, sus productos, o políticas a través de medios que no reciben un pago de la empresa. Este tipo de propaganda casi siempre consiste en un reportaje que aparece en un medio masivo o en un apoyo dado por un individuo de manera formal o bien en un discurso o entrevista.

Se dispone de tres medios para lograr una buena propaganda:

Preparar un reportaje o artículo.
La comunicación personal de un grupo.
La comunicación personal entre dos interlocutores.

4. Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Dentro de estas 4 categorías se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones en los puntos de venta, los anuncios

especiales, las presentaciones comerciales, las ferias, las demostraciones, los catálogos, la literatura, los paquetes de prensa, los carteles, los concursos, las bonificaciones, los cupones y las estampillas de propaganda. Al mismo tiempo, la comunicación rebasa estas herramientas de promoción específicas.

No existe ningún criterio generalmente aceptado para determinar la mezcla promocional óptima, a partir de las formas de promoción antes reseñadas. En cada caso concreto se conviene más una técnica(o combinación de técnicas) promocional que otra, según la naturaleza del producto, la peculiar psicología de los consumidores o la política seguida por los competidores.

Mezcla promocional

El programa total de comunicaciones de mercadotecnia de una compañía - llamado su mezcla promocional- está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Los eventos feriales

Las ferias son uno de los instrumentos de promoción, mercadeo y comunicación más importantes y a la vez más eficientes. Son un punto de encuentro entre la oferta y la demanda que facilita los negocios. Para los expositores, las ferias son un medio para dar a conocer sus productos o servicios, observar la competencia, probar o lanzar productos, estudiar el mercado, visitar y ser visitado por sus clientes, encontrar distribuidores y concretar ventas.

Según el autor Darío Moreno [11] la participación en una feria ofrece las ventajas y oportunidades siguientes:

Es el cliente quien visita a la empresa y no al revés: está dispuesto a terminar comprando. Es justo el momento de venderle.

El cliente está disponible: no hay que tomar una cita previa; no tiene otra cosa que hacer, está predispuesto a comprar.

A una feria acuden clientes muy difíciles de captar en otro lugar: en ocasiones desconocidos para la red de ventas; en otros casos, de lugares no cubiertos por la misma.

En una feria el producto es el rey: tan bien presentado como el expositor sea capaz de hacerlo, toda la colección completa, en vivo y en directo.

El costo por contacto de ventas en feria es indiscutiblemente el más bajo: en muy pocos días se puede vender mucho a muchos, incluidos los clientes más difíciles.

Entre otras una feria ofrece la oportunidad de:

Vender.

Generar nuevos contactos que pueden acabar en ventas.

Dar a conocer nuevos productos (sondear la opinión).

Potenciar la marca.

Reforzar el contacto con los clientes habituales.

Observar la competencia.

Abrir nuevos mercados.

Hacer relaciones públicas con los medios de comunicación.

1.6 Política de Precios

El precio de un producto es una variable muy a tener en cuenta por los economistas. El precio es el valor de mercado de una unidad de producto. El precio de los productos comercializados por una empresa determina el volumen de sus ingresos: cantidad de producto vendido por su precio unitario. Entre estas dos variables existe, generalmente, una relación conocida: a mayor precio menor suele ser la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a comprar.

La empresa no siempre tiene libertad para fijar los precios de sus productos; hay productos cuyos precios son fijados por la Administración, a los que toda empresa debe ajustarse. Hay algunos sectores de la actividad económica en los que existen innumerables productores y consumidores de un mismo producto, y entonces el precio viene determinado como consecuencia del juego de la oferta y la demanda.

Hay otros muchos sectores en los que se dan situaciones monopolísticas, oligopolísticas o de competencia imperfecta, donde cada empresa particular tiene cierto poder para influir en los precios.

El precio de venta de un producto viene, en principio, configurado por tres factores:

- Estructura de costes de la empresa.
- Demanda del producto.
- Política de precios seguida por la competencia.

Además, existen otros factores externos que también influyen en la definición de la política de precios que son del propio Instituto, el MES y del Ministerio de Finanzas y Precios.

Las empresas tienden a que el precio de venta de un producto sea lo suficientemente elevado para cubrir sus costes de producción y de distribución y aportar un beneficio; pero, hay que tener muy en cuenta que llega un momento en que el mayor precio ya no se traduce en mayores ingresos, porque la demanda disminuye. Por otra parte, las ventas de una empresa no dependen sólo del precio de los productos.[17, pp 9-11]

1.7 La Filosofía de Servicio.

Para cada empresa es necesaria la formalización de una filosofía de negocio comprensible para el cliente y cuyos principios permitan una aplicación consistente en el trato operativo con los clientes.

Una filosofía de negocio no es un estatuto de misión, es una forma de entender cómo llevar el negocio. Es un conjunto de criterios de decisión que guíen la toma de decisiones de todos los miembros en la organización.

Esta consistencia es, en la mayoría de los casos, percibida y apreciada por el cliente y es en muchos casos el cimiento de la confianza en la empresa, confianza que no está basada en aspectos emotivos o en una "imagen perceptual" que se crea a través de estrategias de promoción sino que es el resultado de un juicio del desempeño que la empresa tiene ante sus clientes.

El ejemplo clásico es el que se observa en las políticas de calidad en el servicio.

Según al autor Salvador Treviño [16] “La filosofía de servicio debe operar como un criterio de acción más que como una "política" de servicio.” Al margen de las distintas reacciones de los clientes, la mayoría de éstos son capaces de apreciar la consistencia en una filosofía de servicio.

El segundo aspecto a considerar es el desarrollo y soporte de una infraestructura de servicio que permita respaldar el sostenimiento de esta filosofía. De nada sirven las buenas intenciones si éstas no conducen a buenas acciones y reacciones.

Varios estudios en el área de calidad en el servicio a clientes han concluido que la capacidad de resolver un problema es tan apreciada o más que la intención de evitar problemas o las promesas de servicio.

La forma y tiempo de reacción que la empresa tenga ante una situación fuera de lo común es el segundo criterio de consistencia que los clientes pueden utilizar para juzgar la permanencia o lealtad hacia una marca o empresa.

Según el autor Francisco J. Salas [12], la filosofía de servicio posee varios parámetros, que con el cumplimiento de éstos se logra la satisfacción del cliente. Estos parámetros son:

Calidad Total.

Precio competitivo.

Entregas puntuales del producto al cliente.

Servicio satisfactorio al cliente.

Se pueden mencionar otros parámetros que se pueden contemplar dentro de la filosofía de servicio los cuales son:

Facilidades de pago. Una manera de pago adecuada facilita la decisión de compra de muchos productos. Cuando se aplica un precio aplazado provoca que el sentimiento de

sacrificio monetario disminuya por parte del consumidor, con independencia de que la cantidad pagada sea mayor.

Servicio post-venta.

Fiabilidad.

Comunicación.

1.7.1 Propósito e importancia del servicio al cliente.

Como bien define la autora Neyra Calderón [5] el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Teniendo en cuenta los elementos más significativos del servicio al cliente es necesario considerar que en la medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa.

Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto no solo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

El servicio al cliente es importante, pero si se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.

La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.

Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna".

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial. [18, vid]

1.7.2 Pedido Perfecto

El pedido del cliente es aquella manifestación donde se concretizan todas las expectativas de los mismos. En él aparecen tanto las cantidades que desea recibir, las variedades (o mix de productos), la calidad (atributos tangibles del bien), el plazo en el cual será entregado, el local y el precio, entre los aspectos más importantes. Por lo tanto, es el pedido del cliente, un excelente terreno para medir y expresar la calidad del servicio logístico, ya que en él se integran todos los esfuerzos de la organización por atender las expectativas del mercado.

Todos los procesos que envuelven el pedido del cliente, contribuyen a mejorar (o degradar, cuando no es bien trabajado) la calidad del servicio logístico.

Estos procesos comienzan a tener impacto desde la propia captación del pedido. Un pedido debe ser llenado correctamente y después procesado también de forma correcta. Después tiene que ser expedido y transportado hasta los destinos definidos, y entregado en el plazo acordado. En muchas situaciones, la información sobre el pedido resulta vital para el cliente, principalmente cuando se trabaja en esquemas con bajos niveles de inventarios.

En la ejecución de las actividades empresariales, se pueden presentar problemas en algunos de los procesos anteriores, lo que se manifiesta como una afectación a la calidad del servicio logístico.

Delante de los ojos de los clientes, el pedido es perfecto o no. No existen medios términos. Por tal razón, resulta práctica la utilización del concepto del "Pedido Perfecto" para expresar y medir la calidad del servicio logístico.

Una orden perfecta es definida como un pedido que logra los estándares siguientes [2]:

Despacho completo: todas las líneas son despachadas en las cantidades requeridas.

Despachados en la fecha requerida por el cliente con un día de tolerancia si es despachada anteriormente.

La documentación que soporta el pedido que incluye listas de embarques, facturas y demás documentos necesarios están completos y sin errores.

Condición perfecta: Instalado sin fallas (si esta condición es aplicable), configuración correcta, sin daños físicos, listo para ser usado

Son varias las variables que se pueden medir para el análisis de la atención al cliente, las cuales fueron definidas por el autor Carlos Taboada [14], éstas son:

Pedidos recibidos correctamente.

Pedidos procesados correctamente.

Pedidos rastreados correctamente.

Pedidos libres de daños.

Pedidos con cantidades de productos correctos.

Pedidos documentados correctamente.

Pedidos atendidos en el plazo acordado.

Pedidos colocados en el lugar cierto.

Pedidos facturados y cobrados correctamente.

Se debe tener en cuenta que para el cliente, cualquier fallo en cualquiera de los procesos (variables enunciadas anteriormente), ya compromete la calidad del servicio logístico a él proporcionado y, a través del Pedido Perfecto, se consigue determinar mejor el nivel de la calidad obtenido con el esfuerzo logístico.

El Pedido Perfecto (PP) se calcula como la multiplicación de todos los resultados de cada una de las variables que sea compatibles y medibles según la entidad o servicio que se brinde, ya que, para el cliente un pedido o es perfecto o no. Siendo así, en el caso anterior se tiene que:

$$PP = (\% 1^{\text{ra}} \text{ Var}) \times (\% 2^{\text{da}} \text{ Var}) \dots \times (\% n \text{ Var})$$

Se puede dar el caso de que ha simple vista se piense que una organización ofrece un servicio con calidad al ver que todas las variables del Pedido Perfecto tienen un porcentaje alto, y sin embargo esta deducción es errónea, ya que si se calcula el valor del Pedido Perfecto, éste puede dar un porcentaje no alto. Esto es debido a que un solo fallo en una de las variables ya incide en una disminución del PP, y si en todas las variables existen pequeños fallos la repercusión de esto se verá bien marcado en un bajo valor del PP. O sea, la calidad del servicio logístico ofrecido a los clientes puede no alcanzar un nivel de excelente, como aparentemente se puede concluir al analizar los procesos aisladamente.

Varios son los factores que influyen en estos resultados, desde los procesos de captación y tratamiento de los pedidos, los trabajos en la manufactura y los depósitos, y el proceso de transporte. Este último es, sin dudas, el más importante de los procesos logísticos, tanto por la cantidad de recursos que consume, como por la utilidad de lugar que agrega, al permitir trasladar materialmente un producto desde un punto geográfico a otro. Es también el lado más visible del proceso logístico, donde se concretiza la entrega de mercancías, y es también uno de los que más influencia tiene sobre la calidad del servicio logístico.

Un proceso de transporte puede hacer que el día de entrega de los pedidos sea hecha fuera del plazo acordado, o en otro local diferente de aquél que fue definido. Acondicionamientos incorrectos de los productos dentro de los vehículos de transporte, pueden causar averías o deterioro de las cargas, e igual ocurre con las actividades de carga y descarga de los vehículos.

Por lo antes expuesto, es el proceso de transporte el que puede tener una mayor influencia en la calidad del servicio logístico, de forma general. Existen, no obstante, situaciones donde el papel preponderante en la obtención de un buen nivel de calidad del servicio logístico (expresada a través del Pedido Perfecto) es desempeñado por el proceso de expedición, principalmente cuando se trata de entrega de grandes variedades de productos a una gama de clientes, que solicitan combinaciones diferentes de productos.

1.7.3 Elementos de la comunicación con el cliente

Investigaciones han sido encaminadas hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes.

Algunos autores aluden que el contacto personal representa la esencia del servicio al cliente, y no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, alegando que la tecnología de la comunicación como el "Internet" o la "Telecomunicación", por ser masivos, alejan el contacto físico con los clientes. Pero en contraposición con esto otros autores si tienen estos elementos en cuenta, conjuntamente al contacto cara a cara con el cliente y la atención del cliente difícil, sobre todo. Estas nociones deben vincularse estrechamente entre sí, con el uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio como son: las sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, entre otros ejemplos. [19, vid]

Los elementos que deben convertirse en las herramientas de la estrategia del servicio al cliente son:

Contacto cara a cara.

Relación con el cliente difícil.

Correspondencia.

Contacto telefónico.

Reclamos y cumplidos.

Otras formas que surjan del diagnóstico.

Estas herramientas estiman una serie de "formas de uso" las que deben ser contempladas en la medida que se desarrolle la estrategia. Para entender mejor lo que se quiere mostrar se puede apreciar el Tabla #1:

Tabla # 2 Diagrama: Adopción de los elementos del servicio al cliente.

Elementos del servicio al cliente Contacto cara a cara. Relación con el cliente difícil. Correspondencia. Contacto telefónico. Reclamos y cumplidos. Otras formas que surjan de la iniciativa propia	Para saber CÓMO LOGRARLO, necesitamos saber primero con lo que contamos (elementos del servicio al cliente) Nos basamos en estos elementos para transformarlos en herramientas	Estrategia del servicio al cliente LO QUE QUEREMOS LOGRAR
--	--	--

El contacto cara a cara.

El contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente.

En este elemento se encuentran los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos.

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que se debe considerar:

Respeto a las personas.

Sonrisa al momento de conversar con el cliente.

Técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa).

Ofrecer información y ayuda.

Evitar actitudes emotivas en este contacto.

Nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.

Relación con el cliente difícil.

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. Muchas empresas se verán

afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

El contacto telefónico.

Los aspectos claves de este elemento van desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación. Un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa.

La comunicación por correo.

Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución.

La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares.

Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegará también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

La atención de reclamos y cumplidos.

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo.

Un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el no-cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

El recibir quejas o cumplidos, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

1.7.4 El proceso de satisfacción del cliente.

¿Cómo se obtiene altos índices de satisfacción del cliente? Según James Harrington (7, p 147) la década de los 80 fue impulsada por clientes que deseaban productos y servicios de lujo y gran calidad a cualquier precio, pero la prolongada secesión que se presentó a comienzos de los años 90 ha modificado sus expectativas. En la actualidad, cada vez buscan más valor. La forma para proporcionar un alto valor al cliente y, como resultado, obtener índices más altos de satisfacción de su parte, es:

Definir nuevos productos y servicios con base en sugerencias del cliente y necesidades indefinidas.

Suministrar productos que tengan calidad, durabilidad y desempeño sobresaliente.

Seleccionar individuos encargados de la interfaz con el cliente, a los cuales les agrade estar en contacto con estas personas, y entrenarlos de tal manera que sean teóricamente competentes.

Buscar agresivamente sugerencias de sus clientes y empleados

Proporcionar un amplio rango de productos y/o servicios de menor precio y cuyo desempeño sea mejor que el de la competencia.

Reaccionar de manera oportuna, y en actitud no defensiva, cuando se trate de manejar quejas.

Buscar factores y tendencias que puedan ocasionar problemas futuros y corregirlos antes de que se conviertan en quejas.

Asegurarse de que todos los empleados en cualquier nivel reciba retroalimentación de cliente externo, y que algunos trabajadores de cada área tengan la oportunidad de entrar en contacto con el mismo.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL

El Nombre Oficial de la entidad es Empresa de Estructuras Metálicas Comandante “Paco Cabrera”. Presenta como Distintivo o Marca ”METUNAS”, con certificado 126861, concedido por Resolución de la OCPI 824/99. La misma se encuentra localizada en Camino del Oriente Km 2 ½; Zona Industrial; Las Tunas; CP 75300. Teléfonos: (34) 45351; (34) 48012; (34) 46276
E-mail: metunas@metunas.co.cu , Sitio Web: <http://www.metunas.co.cu/>. Creada el 28 de noviembre de 1980, con subordinación BK-CETI (Grupo de Bienes de Capitales).

MISIÓN

METUNAS, organización líder del país en ingeniería, diseño, fabricación y comercialización de estructuras metálicas, prefabricados modulares, perfiles conformados en frío y servicios a todos sus clientes nacionales e internacionales, distintiva por su calidad y versatilidad.

VISIÓN

Importante empresa de gran productividad, especializada en la ingeniería y fabricación de estructuras de aceros, sistemas modulares y perfiles conformados en frío. Con estilos de trabajo propios, modernos, flexibles y eficaces con un alto nivel profesional, equipamientos, software y acceso al conocimiento más actualizado.

Establece vínculos con empresas nacionales y extranjeras que le permiten asumir cualquier pedido desde la etapa de proyecto hasta la entrega, instalación y puesta en marcha, con gran integración y un alto valor agregado.

La empresa trabaja bajo un sistema de gestión que le permite a todos sus directivos y trabajadores asumir en todo momento el compromiso de satisfacción plena al cliente.

Observando la Estructura Organizativa la podemos clasificar en Lineal – Funcional ya que existen órganos asesores del Director y la información fluye por los canales de la estructura lineal. (Ver Anexo 2).

Se subordinan directamente al Director: La Dirección Adjunta, esta se asegura de la planificación y de la realización del producto y su control, así como la organización de los equipos, máquinas instalaciones y hombres para realizar las producciones en el plazo previsto con la máxima calidad y el mínimo de costo.

Al Director también se subordina un Grupo Informático, el cual se encarga de la política de seguridad informática establecida en “METUNAS”, asegura el mantenimiento de los equipos de informática (HARDWARE. RED “METUNAS”), colaborar en la ejecución de las auditorias, archivar la copia del informe y proponer las acciones correctoras para cada una de las desviaciones documentadas en el informe de auditoria.

Una Dirección de Contabilidad y Finanzas, quien se encarga determinar las necesidades de recursos financieros para la mejora de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad y las fuentes de los mismos. La Dirección de Recursos Humanos, cuya misión es evaluación y selección de proveedores de formación y medios relacionados con la Seguridad Industrial. Dirección de Calidad, asegurar el desarrollo y la puesta en práctica permanente del Sistema de Gestión de la Calidad. Dirección Técnico Productiva, realiza la planificación de la realización del producto y control de la producción por UEB para ejecutar las órdenes de trabajo. La UEB de Ingeniería y Proyectos, realizar la planificación y control del diseño y desarrollo del producto en todas sus etapas.

Dirección de Compras, se encarga de realizar el proceso de compras de suministros y / o servicios para la realización del producto, también asegura que los productos adquiridos cumplen los requisitos de compra especificados y los criterios de aceptación establecidos para el producto y el proveedor.

Dirección de Ventas, es la encargada de mantener, asegurar y preservar la comunicación con el cliente.

UEB de Mantenimiento y Transporte, Asegurar la organización de los equipos máquinas, instalaciones y personal competente para realizar las ordenes de trabajo de su competencia en el plazo previsto con la máxima calidad y el mínimo de costo. UEB de Servicios, es quien elabora y asegura el plan de Mantenimiento de la infraestructura.

2.1 Descripción de la Infraestructura Actual de la Comercialización de la Empresa “METUNAS”.

El Sistema de Comercialización actual de la Empresa “METUNAS”, esta formado por:

La Dirección de Ventas, es la encargada realizar los estudios de mercado, elaborar el plan de negocios y de ventas. Realizar la contratación y lograr un sistema confiable en facturación de todas las producciones que se fabrican en la entidad, además realizar trabajos con la reserva y encontrar Esp. Principal.

(Ver Anexo 3).

2.2 Descripción de la Situación de la Comercialización antes del Diseño del Proceso.

En la Subdirección Comercial de “METUNAS”; para la investigación, se procedió a la realización y comprobación de una Guía de Control Interno (Ver anexo # 4). Los resultados condujeron al análisis de las principales deficiencias que conducía a una ineficiente gestión de la comercialización. Estas son:

No se encontraban establecidos los procedimientos para el desarrollo de nuevos productos o servicios a comercializar. En este sentido, existen los informes de resultados de las investigaciones que se realizan anualmente y de ahí surgen una serie de nuevos productos y servicios a los cuales no se les hace un desarrollo comercial por lo que corren el riesgo de quedarse sin vender y esto puede motivar pérdidas.

No estaban definidos los procedimientos de registro y control de las donaciones y proyectos recibidos en la empresa, lo que dificultaba conocer el monto exacto de cada uno de estos conceptos y sus respectivas conciliaciones.

No estaban definidos los procedimientos para el control y gestión de las cuentas mismas, pues se ingresaba el dinero, pero contablemente existía un elevado desfase entre el cobro real y el cobro en el sistema ASSETSNS. Tampoco se mantenían actualizados los expedientes de cobro de cada cliente, al no exigirse

la entrega por parte del cliente de la factura firmada, hecho que implicaba un enorme riesgo, pues esa factura firmada por el cliente es el documento legal donde el mismo reconoce la deuda con la empresa. Tampoco se llevaba un expediente de cobro, lo que motivaba que no se controlaran las edades de las cuentas por cobrar.

No estaban definidos los procedimientos de establecimiento, aprobación y control de precios, lo que propiciaba inestabilidades en los mismos, pues el precio en muchos productos se acordaba en libre negociación con el cliente, lo que propiciaba un elevado riesgo de incumplimiento de las normas de control interno, además de pérdidas al no contemplarse los gastos asociados al producto o servicio.

No estaban definidos los procedimientos de control de la ejecución de los contratos firmados por los promotores y/o las áreas productoras, por lo que no se podía detectar alguna irregularidad tanto en el cumplimiento del mismo por parte del ejecutor, como irregularidades en los compromisos pactados por los clientes.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la Guía de Control Interno, las entrevistas a especialistas y la observación continua de la Actividad Comercial se puede concluir que existían deficiencias que estaban atentando contra la eficiente y efectiva gestión del Sistema de Comercialización. (Ver Anexo 5)

2.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO.

Como resumen de la situación actual del Sistema Comercialización se realiza una matriz DAFO que permita elaborar una solución estratégica general acorde con los resultados obtenidos; se definen a continuación las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, para ello se ha utilizado la técnica de tormenta de ideas, que resulta de gran efectividad para este propósito.

Oportunidades:

- Posibilidades de implementar un diseño de la gestión por procesos de la comercialización en la empresa
- Elevado prestigio de la empresa en el mercado nacional

Fortalezas:

- Personal altamente calificado tanto en la Subdirección Comercial como en la Dirección de las áreas productivas
- Elevada calidad y variedad de los productos y servicios ofertados
- Sólida infraestructura informática y de comunicaciones para el desarrollo de la actividad comercial.

Amenazas:

- Existencia de otras empresas que brindan servicios y productos similares.
- Nueva legislación de pago entre empresas cubanas.

Debilidades:

- Inexistencia de un enfoque de procesos que defina las principales prácticas y procedimientos de la actividad Comercial.
- Falta de publicidad y promoción de los productos y servicios que se ofertan
- Insuficiente gestión de comercialización en el exterior.

Para potenciar las fortalezas y oportunidades y atenuar las amenazas y debilidades se definieron las siguientes estrategias:

- Potenciar las ventas a empresas mixtas, así como en el mercado internacional para aumentar la captación de divisas de la Empresa
- Aprovechar la sólida infraestructura informática y de comunicaciones para que aumente la publicidad y promoción de los productos y servicios que se ofertan, y mejore la gestión de la Actividad Comercial en el exterior.

- Diseñar con un enfoque de procesos las principales prácticas y procedimientos de la Actividad Comercial que permita aprovechar al máximo el personal altamente calificado de la Subdirección Comercial.

2.4 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La Subdirección Comercial define como sus objetivos los siguientes:

Objetivo general

Sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de los productos y servicios de “METUNAS” que potencie una mayor pertinencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia y eficacia de la actividad.

Objetivos específicos

- Agilizar los procesos de negociación y contratación de productos y servicios.
- Fortalecer y promocionar la imagen de “METUNAS” y sus productos y servicios.
- Lograr un alto nivel de especialización y profesionalismo en la actividad de comercialización de productos y servicios.
- Sistematizar las alianzas estratégicas, asociaciones y otras formas de cooperación con entidades nacionales y extranjeras de la rama
- Incrementar los niveles de calidad de productos y servicios

Mapa de procesos de los servicios

Código:	015
Servicio:	COMERCIALIZACION
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista comercial, Especialista en contabilidad, Áreas Productoras. Técnicos del Producto.

MISIÓN

Sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de los productos y servicios de “METUNAS”, que potencie un aumento significativo de la eficiencia y eficacia de la actividad.

Oferta de servicio a los clientes

- Catálogo de productos
- Estadística de ingresos y ventas
 - Por producto o servicio
 - Por mercado
 - Por áreas
- Control del estado de ejecución de contratos
- Gestión y negociación de contratos
- Facturación de servicios y productos de la empresa
- Registro de facturas emitidas
 - Por cliente
 - Por vendedor
- Control de cuentas por cobrar
 - Por cliente
 - Por área de responsabilidad
- Conciliación de las cuentas por cobrar
- Control de donaciones
 - Por institución
 - Por país
- Concepto de donación
- Forma de donación
- Reporte mensual de donación
- Conformación de listados de precios
- Promoción de productos

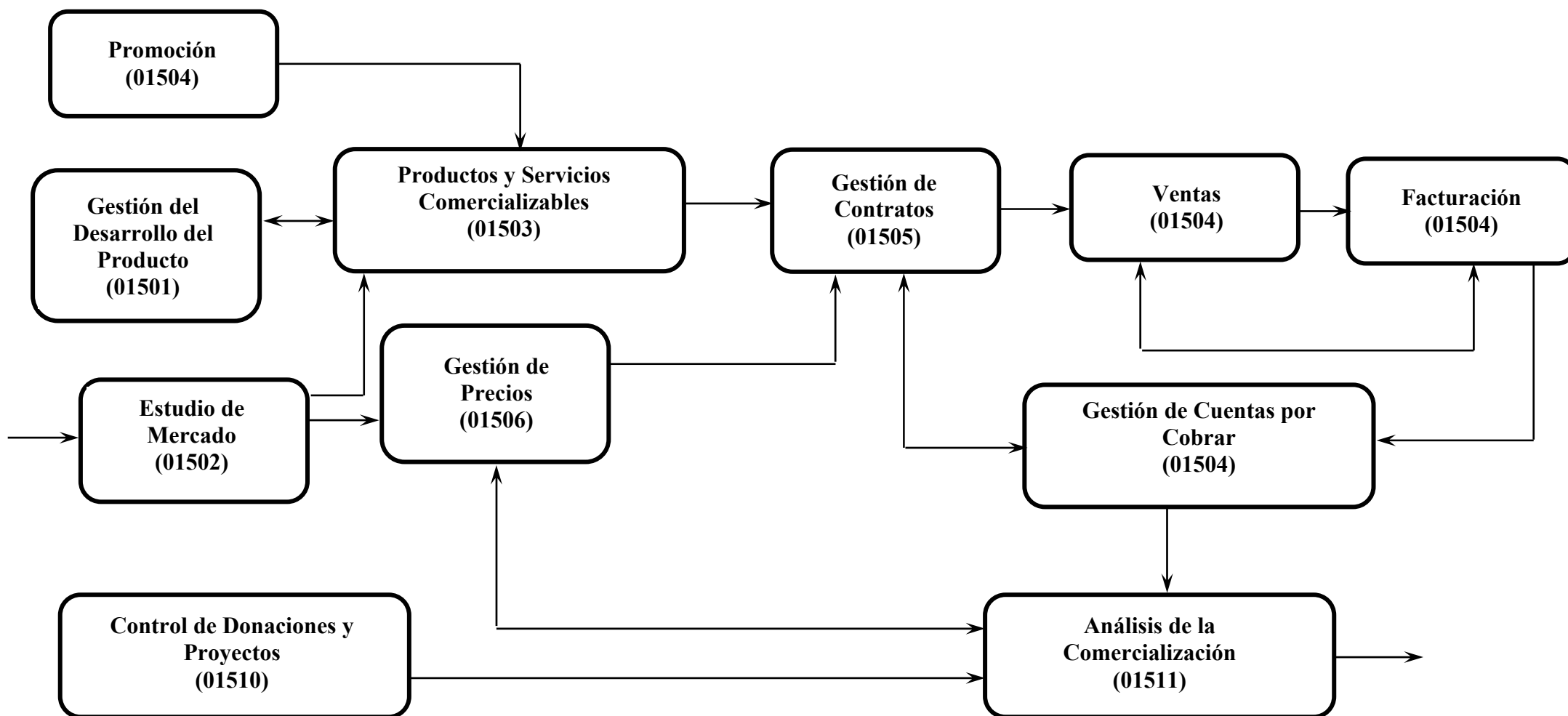
Clientes

- Consejo de dirección de “METUNAS”
- Dirección de economía de “METUNAS”
- SIME
- Clientes Externos

Relación de procesos del servicio

Código	Proceso
01501	Gestión del desarrollo de producto
01502	Estudio de Mercado
01503	Productos y servicios comercializables
01504	Promoción
01505	Gestión de Contratos
01506	Gestión de Precios
01507	Venta
01508	Facturación
01509	Gestión de Cuentas por Cobrar
01510	Control de Donaciones y Proyectos
01511	Análisis de la Comercialización

ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESO



Descripción de Procesos

Código:	01501
Servicio:	Gestión del Desarrollo del Producto
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial, Técnico de producto
Clientes:	Proceso 01502. 01503

MISIÓN

Desarrollar una gestión encaminada a preparar comercialmente los productos y servicios obtenidos por la empresa, para su posterior lanzamiento al mercado.

RESULTADOS A OBTENER

- Cartera de nuevos productos.
- Programa de desarrollo comercial de los nuevos productos
- Registro comercial de los nuevos productos
- Diseño comercial de los nuevos productos (ficha de costo, precio, definición de vendedor y distribuidor, y programa de promoción)

FUNCIONES

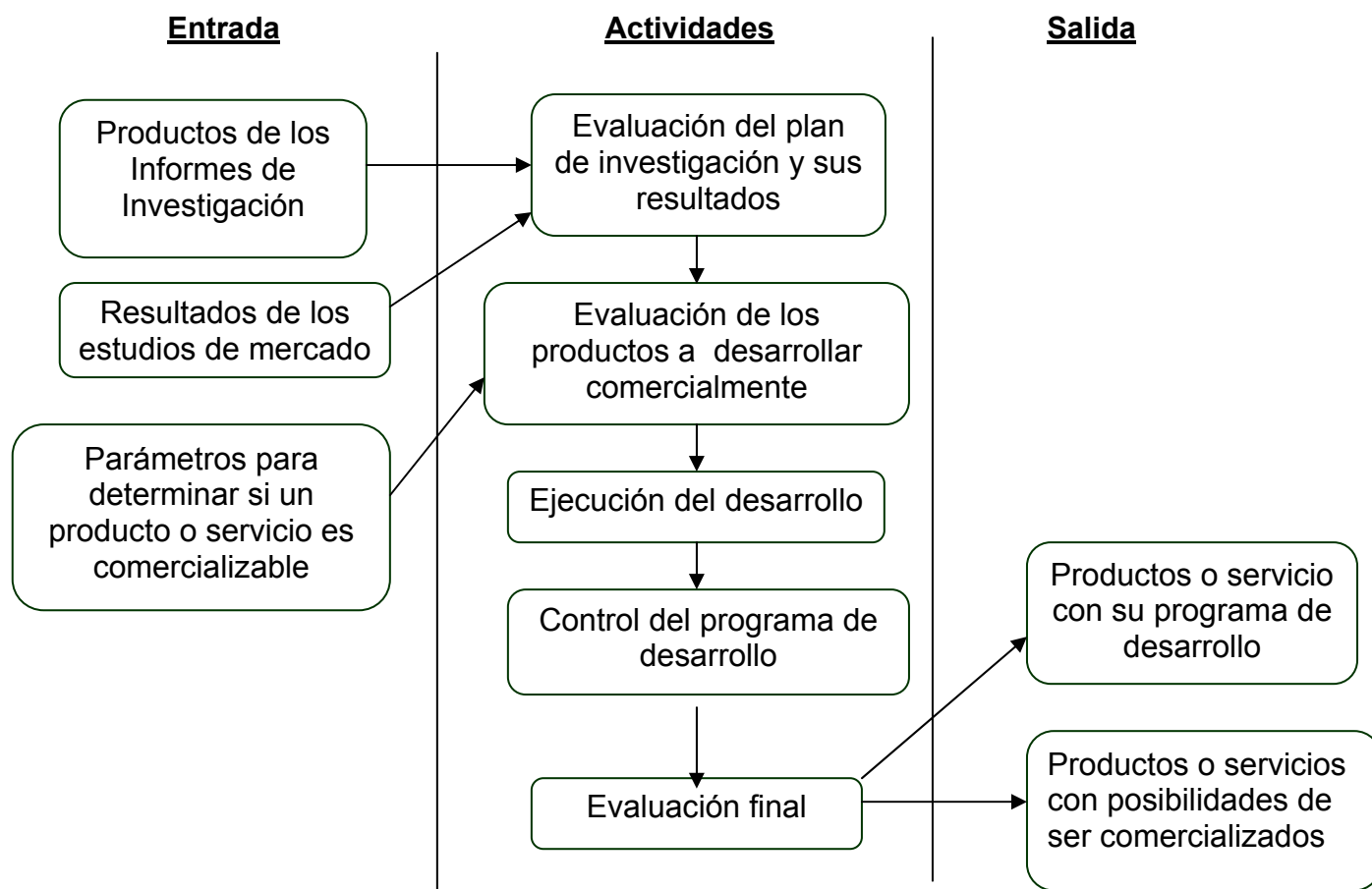
- 1- Garantizar que cada producto o servicio que se encuentre en el plan de producción, se le elabore un programa de desarrollo.
- 2- Buscar en el proceso de Estudio de Mercado toda la información necesaria para evaluar si el producto o servicio puede ser comercializable.
- 3- Controlar el cumplimiento de desarrollo a cada producto.
- 4- Determinar que cada producto o servicio cuente con un adecuado diseño comercial.

- 5- Realizar una evaluación del programa de desarrollo de cada producto y servicio, que garantice un eficiente lanzamiento de estos al mercado.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150101	Evaluación del plan de investigación y producción y sus resultados.	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del área	Cartera de producto posibles a comercializar
0150102	Evaluación de los productos a desarrollar comercialmente	Directos de Ventas.	Especialista Comercial, Técnico del área	Seleccionar los mercados para lanzar el producto o servicio Seleccionar a los clientes a los que se le venderá el producto o servicio Cada producto y servicio cuente con su programa de desarrollo Cada producto y servicio cuente con una ficha de costo y se determine un precio inicial
0150103	Ejecución del desarrollo.	UEB Ingeniería. UEB Estructuras. UEB Transformado	Subdirector Comercial, Áreas Productoras	Elaborar un diseño comercial claro y que transmita todo los beneficios que puede brindar el producto y servicio Cada producto cuente con su registro comercial Garantizar todos los materiales, las personas y los recursos financieros para ejecutar el producto o servicio
0150104	Control del programa de desarrollo.	Directos de Ventas	Técnico del producto.	Garantizar el cumplimiento de los resultados de las anteriores actividades.
0150105	Evaluación final	Directos de Ventas	Especialista Comercial	Garantizar un eficiente lanzamiento del producto y servicio al mercado

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se estudiará los resultados del plan de investigación y plan técnico económico de la empresa, el cual refleja los productos que “METUNAS” quiere comercializar en el siguiente año. Para decidir si el producto y servicio se comercializará se debe nutrir de los resultados emitidos por el proceso de Estudio de Mercado, los fundamentales resultados a analizar son: que el producto o servicio garantice un alto nivel de demanda, que los mercados donde se pueda vender sean accesibles a la empresa, determinar que los posibles clientes tengan un elevado nivel de solvencia y analizar los precios de

productos similares que se encuentren en el mercado (para obtener más datos ver actividad (0150102))

De los estudios de mercado, se seleccionarán los productos y servicio de mayor demanda y si no están desarrollados por la empresa, entonces se incluirá en el plan de investigación y desarrollo de la entidad

Finalmente se elaborará una cartera de productos con los posibles productos a comercializar.

Una vez seleccionados estos productos se evaluará si los mercados en los que se va a comercializar el producto o servicio, hay una infraestructura creada (o que posibilite crear) de distribución, comercialización y promoción de los productos de la empresa, se evaluará si los clientes ya seleccionado tienen poder adquisitivo, que no sean morosos, que sea fácil vender un producto más ampliado.

También se determinará el costo de producción y comercialización, así como se emitirá un valor previo del precio, estos resultados se compararán con los productos similares existentes en el mercado, si se determina que el precio es competitivo, se pasará al proceso (01506) para fijar el precio.

Terminados estos estudios se elaborará por cada producto un programa de desarrollo el cual tendrá la información siguiente:

Tareas a realizar

Responsable

Fechas

Resultados a obtener

Presupuesto

Terminado el programa de desarrollo se determinará los recursos humanos, materiales, informáticos y financieros necesarios para llevar a cabo la ejecución del producto o servicio. Se discutirá con el área informática el diseño comercial que presentará sus productos, este diseño comercial debe ser sencillo, fácil de entender, debe mostrar la esencia del producto, debe impactar al cliente, para proceder posteriormente a su promoción (para más datos ver el proceso 01504)

Los productos que se vayan a comercializar, se le debe realizar el registro comercial y el derecho de autor, realizados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial y en el CENDA respectivamente (ver actividad 0150104)

Se debe realizar un control mensual del comportamiento del programa de desarrollo si se está trabajando en las actividades anteriormente dichas, también se evaluará la situación de los productos que no fueron incluidos en la cartera de productos a comercializar y se trabajará en aquellos aspectos que le imposibilitaron incluirse en la cartera.

Cada producto a desarrollar al concluir el programa de desarrollo debe evaluarse para dictaminar su lanzamiento al mercado.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150101	Principales mercados actuales	Dirección de Ventas
N0150102	Principales clientes actuales	Dirección de Ventas

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
R0150101	Registro de solicitud de producción	Dirección de Ventas

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150101	Modelo de pedido de fabricación	Dirección de Ventas

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- INFOMANAGER

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01502
Servicio:	Estudio de Mercado
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Áreas productoras, Especialista Comercial.
Clientes:	Proceso 01501. 01505

MISIÓN

Realizar los estudios de mercados que posibiliten ubicar los productos o servicios que comercializa “METUNAS”, en un mercado seguro y captar la mayor potencialidad de clientes.

RESULTADOS A OBTENER

- Todos los productos comercializables tengan un segmento de mercado.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Entrega de un informe con las acciones a tomar para solucionar los problemas planteados.

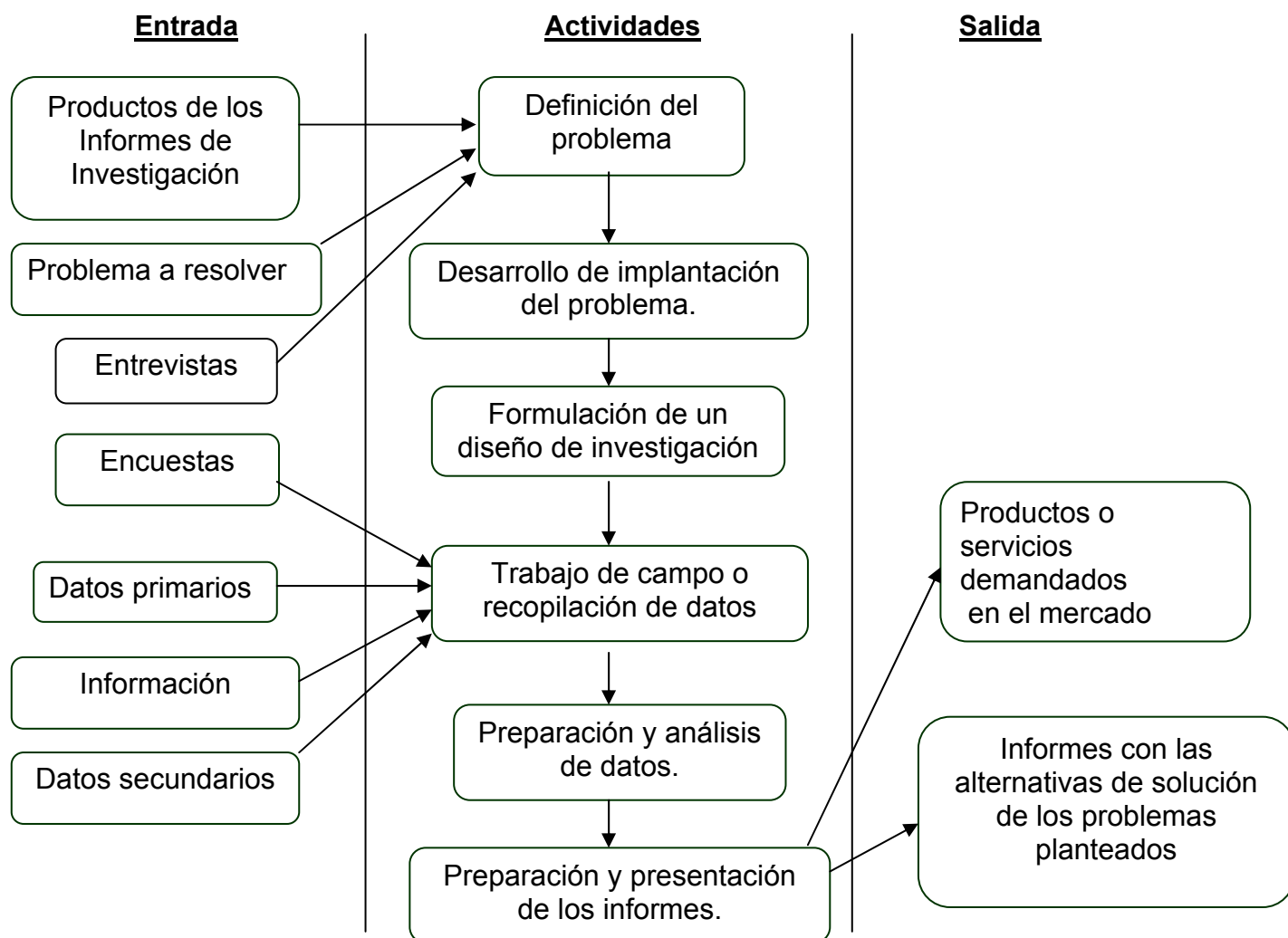
FUNCIONES

- 1- Identificar en el mercado los productos de mayor calidad y demanda.
- 2- Controlar la información de los mejores proveedores en el ámbito internacional y nacional.
- 3- Descubrir nuevos nichos de mercado.
- 4- Crear un archivo de datos primarios y secundarios que faciliten la búsqueda de información para enfocar y solucionar problemas.
- 5- Conocer las necesidades de nuestros clientes y de nuevos clientes.
- 6- Elaborar encuestas y entrevistas.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150201	Definición del problema.	Especialista Comercial.	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Definición clara del problema.
0150202	Desarrollo de implantación del problema.	Especialista comercial	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Hipótesis del problema. Características que definan el problema.
0150203	Formulación de un diseño de investigación.	Directos de Ventas	Especialistas en Estudios de Mercado, Especialista Comercial	Cuestionario o plan de muestreo para seleccionar el segmento de mercado a estudiar.
0150204	Trabajo de campo o recopilación de datos.	Especialista Comercial	Especialistas en Estudios de Mercado, Técnico del producto.	Informe con el resultado de las entrevistas y encuestas.
0150205	Preparación y análisis de datos.	Especialista Comercial	Especialistas en Estudios de Mercado, Técnico del producto.	Datos veraces.
0150206	Preparación y presentación de los informes.	Especialista Comercial	Especialistas en Estudios de Mercado, Técnico del producto.	Informe con la información que se utilizará en la toma de decisiones.

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El primer paso en cualquier investigación de mercado es definir el problema. En la definición del problema, el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio (incluye introducción de un nuevo producto), los antecedentes de información, que información es necesaria y como se utilizará en la toma de decisiones. La definición del problema incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas con

expertos, análisis de datos secundarios y quizás algunas investigaciones de tipo cualitativo como las que se hacen en las secciones de grupo. Una vez definido el problema con precisión, se podrá diseñar y conducir con propiedad la investigación.

Posteriormente se desarrolla el planteamiento del problema; el cual incluye: formular un objetivo o estructura teórica; preparar modelos analíticos, preguntar la hipótesis a investigar; identificar características o factores que puedan influir en el diseño de la investigación. (I015020201)

Después de definido el problema, se procede a la formulación de un diseño de investigación, el cual está formado por una estructura o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación, este diseño detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida. Es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar la población que habrá de responder al estudio. Establecer un diseño de investigación incluye:

Análisis de datos secundarios.

Investigación cualitativa.

Métodos para la recopilación cuantitativa de datos.

Definición de la información necesaria.

Procedimientos de medición y escalas.

Diseño de cuestionarios.

Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.

Planeación del análisis de los datos.

Existen algunos tipos de diseño de investigación, métodos para la recopilación de datos, además de procesos de muestreos, cálculos de tamaño de muestra, método para la recopilación de datos y aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar un cuestionario. Ver Instrucción (I015020202)

Una vez diseñada la investigación se lleva a cabo la recopilación de datos, esta actividad incluye una fuerza de trabajo de campo o bien un staff que opera indistintamente en el campo como es el caso de los entrevistadores que realizan entrevistas personales y los que aplican las encuestas. La selección y entrenamiento de estas personas ayudan a reducir errores en la recolección de datos. Las entrevistas y encuestas se formularán

dependiendo de la aplicación de investigación de mercado que estemos trabajando. (I015020203)

Posteriormente se preparan y analizan los datos, incluyendo su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario se revisa, edita y se corrige si es necesario. Ver Instrucción (I015020204).

Finalmente se realiza la preparación y presentación de los informes. Todo proyecto deberá documentarse en un informe escrito. Los hallazgos deberán presentarse en un formato comprensible a fin de que estén listos para utilizarse en la toma de decisiones. Pueden utilizarse tablas, figuras, gráficas que dan mayor claridad e impacto.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- INFOMANAGER

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01503
Servicio:	Productos y Servicios Comercializables
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial, Técnico de producto
Clientes:	Áreas Productoras. Clientes finales. Proceso 01504 v 01505

MISIÓN

Incrementar la participación de los productos y servicios de “METUNAS” en el mercado nacional y en el extranjero.

RESULTADOS A OBTENER

- Lograr que todos los productos que se reciban en el área comercial, se declaren productos comercializables.
- Registrar los productos comercializables en un catalogo de productos.
- Actualización sistemática del catalogo de productos.
- Todos los productos tengan alguna certificación de las normas cubanas o ISO 9000.
- Los productos que lo requieran, estén acreditados por una marca y registro de autor.

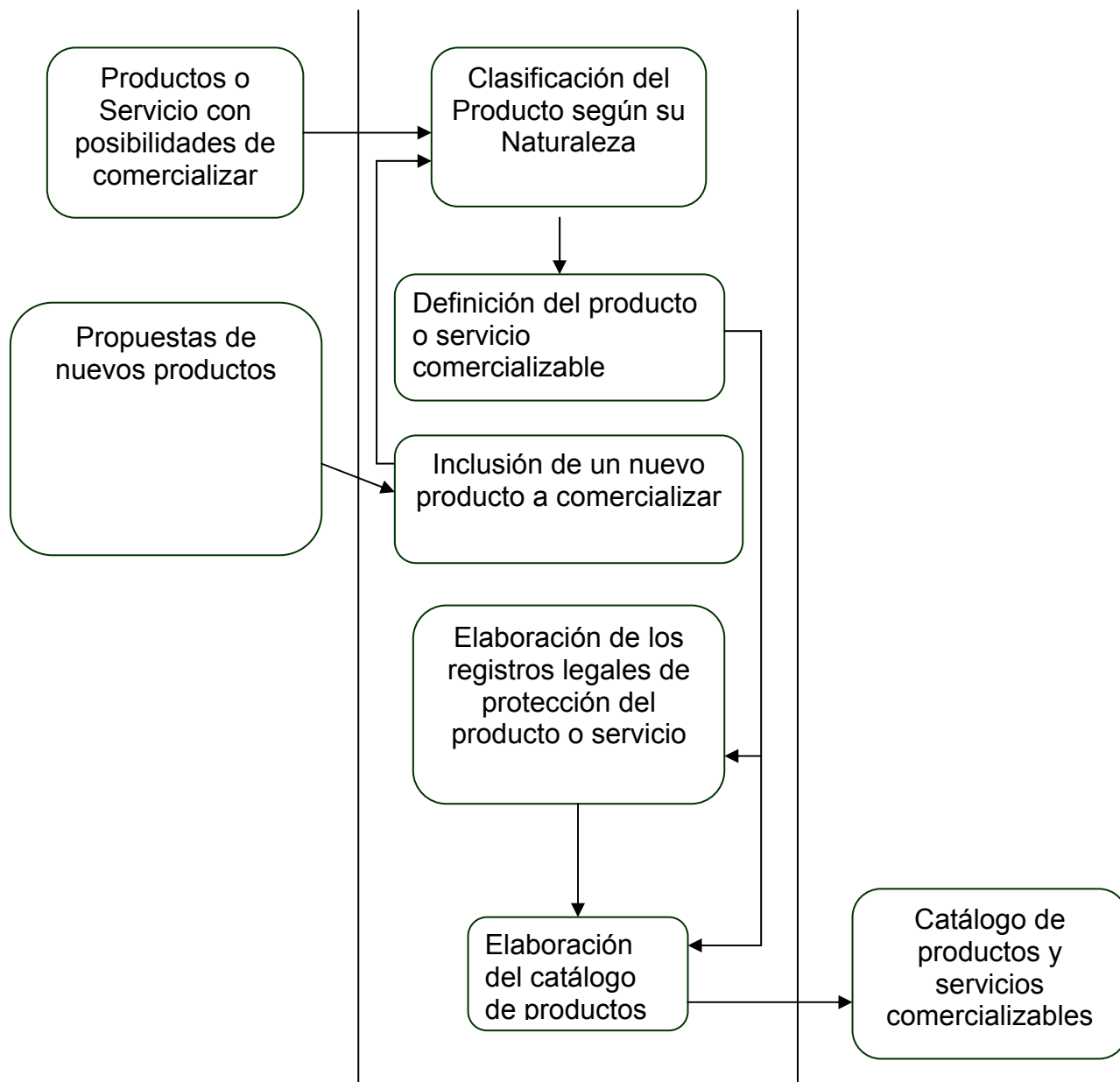
FUNCIONES

- 1- Comprobar que todos los productos cumplan los requisitos de productos comercializables.
- 2- Trabajar en el estudio y otorgamiento de la categoría comercializables a nuevos productos.
- 3- Garantizar que nuestros productos comercializables estén certificados con las normas cubanas o ISO 9000.
- 4- Garantizar que nuestros productos comercializables estén acreditados con una marca comercial.
- 5- Crear y actualizar el catalogo de productos.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150301	Clasificación del Producto según su Naturaleza	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Los productos y servicios estén clasificados según su concepto
0150302	Definición del producto o servicio comercializable	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Determinar los productos y servicios que obtendrán la certificación de productos y servicios comercializables.
0150303	Inclusión de un nuevo producto a comercializar	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Introducción de un nuevo producto en el catalogo de productos comercializables
0150304	Elaboración de los registros legales de protección del producto o servicio	Especialista Comercial	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Todos los productos que forma el catalogo estén registrado bajo una marca comercial
0150305	Elaboración del catálogo de productos	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto.	Todos los productos que forma el catalogo estén registrado bajo una marca comercial. Todos los productos estén registrado en el catálogo con toda la información referente al mismo

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se procede a clasificar el producto o servicio en:

- a) Estructuras metálicas soldadas o atornilladas.
- b) Perfiles abiertos.
- c) Perfiles cerrados.
- d) Grúas.
- e) Recipientes y ductos.
- f) Proyectos e ingeniería de detalle.
- g) Servicios de montaje y accesoria técnica.

Para determinar que un producto o servicio es comercializable debe cumplir los siguientes requisitos:

- Nombre aceptable, legible, de fácil comprensión y que estimule un interés.
- Aparezca registrado bajo una marca comercial.
- Las ventas proyectadas deben superar los diferentes costes asociados a la producción, promoción, comercialización, distribución, entre otros
- Posibilidad de comercialización por los canales de distribución vigentes
- Certificados por las normas de calidad o las ISO 9000 ó 14000.
- Debe favorecer la venta de productos actuales, así como proporcionar el interés por otros productos y servicios de su familia de productos.
- Ser un producto o servicio competitivo a nivel nacional e internacional.
- Debe contar con tecnología de punta, de la información y la informática.
- Fácil promoción por las diferentes herramientas de promoción
- Debe ser flexible en cuanto a los requerimientos del cliente (incluye idioma, fácil manejo y comprensión).
- Debe tener la descripción del producto y un manual de usuario en diferentes idiomas.
- Se debe tener en cuenta el servicio postventa.

La relación precio-calidad en comparación con los productos y servicio de la competencia se debe comportar de la siguiente forma.

Menor precio con igual calidad (la diferencia debe ser discreta)

Mayor precio y mayor calidad (la diferencia debe ser discreta)

Igual precio y mayor calidad (que el precio se adecue con la calidad, no se debe regalar calidad).

Menor precio con mayor calidad (que el precio se adecue con la calidad, no se debe regalar calidad).

Una vez decidido que el producto es comercializable se debe registrar en el Registro Central Comercial, para obtener el Certificado Comercial de dicho producto para su venta

En el estudio para determinar si un nuevo producto se incluye en el surtido se deben conocer la calidad del producto, analizar si es competitivo, determinar si es útil para el cliente, aporte a la sociedad, posteriormente se analizaran los siguientes criterios:

- Evaluar las posibilidades de venta del producto dentro de la familia de productos, su posición en el mercado, rentabilidad esperada y los gustos de la clientela.
- Precio de venta del producto comparado con los de la competencia.
- Imagen de calidad de la marca comparada con los productos competidores.
- El volumen de ventas esperadas y su posible incidencia sobre las ventas de otros artículos ya incluidos en el catalogo de productos.
- Cada producto debe estar certificado con las normas de calidad establecidas en el mercado, que garanticen una alta competitividad.
- Los productos deben presentar su marca comercial aprobada por la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.
- El producto debe contar con tecnología de punta, bibliografía actualizada, sistema de toma de decisiones y software que posibiliten el fácil manejo y comprensión del cliente.
- Analizar los canales de distribución por los que será comercializado.

La acreditación del registro legal de marca comercial a los productos comienza con la entrega del nombre del producto, la marca bajo la cual será comercializable y el logotipo de presentación publicitaria. Posteriormente se solicitará a la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI), encargada de otorgar la marca bajo la cual se comercializará un producto, mediante un modelo llamado Solicitud de Búsqueda de Interferencia, con el objetivo de conocer que en el mercado no hay otro producto con la misma marca comercial.

Para pagar la búsqueda solicitada se elaborará un modelo llamado solicitud de pago por el valor de la búsqueda, siendo firmado por el director económico. Una vez recepcionado el cheque, se le entrega a la persona designada como enlace entre la Empresa y la OCPI, junto al modelo de búsqueda de interferencia. En el caso de que exista interferencia se repite el proceso anteriormente explicado, por el contrario se procede a elaborar el modelo Registro de Marca, con el objetivo de registrar la marca y dar a conocer los colores bajos los cuales se dará a conocer el logo del producto, pasados 6 meses en los cuales se examina la documentación presentada por los especialista de la OCPI, se procede a la publicación de la misma por la gaceta oficial de la oficina, si pasado 2 meses no hay objeción de otros clientes (esta objeción puede estar dada por que la nueva marca que se lanzo al mercado interfiere la de ellos), se elabora el informe conclusivo y se procede a pagar la concesión de la marca, por el contrario se repite el proceso descrito, comenzando por el cambio de nombre de la marca del producto.

Los productos que se certifiquen comercializables, inmediatamente pasan a formar parte del catálogo de productos, para ello el propietario debe presentarse en la Subdirección Comercial con la siguiente información:

- a) Nombre del producto.
- b) Marca comercial.
- c) Foto, que identifique lo más importante del producto.
- d) Descripción detallada y legible de la utilización que brinda el producto.
- e) Destacar la tecnología de la información y la informática que utiliza, o que se debe utilizar para su uso.
- f) Destacar las normas de calidad presentes en el producto.
- g) Know how.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150103	Nombre comercial	OCPI
N0150104	Emblema comercial	OCPI
N0150105	Lema Comercial	OCPI
N050106	Marca Comercial	OCPI

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150102	Registro de Marca	OCPI
M0150103	Búsqueda de Interferencia	OCPI
M0150104	Certificado Comercial para la venta de Productos y Servicios.	CETA

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01504
Servicio:	Promoción
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial y Responsables de Promoción
Clientes:	Áreas productoras

MISIÓN

Establecer un sistema que garantice la eficiente planificación, ejecución y control de las promociones, que sea elemento impulsor de las ventas de METUNAS, así como garantizar la introducción de nuevos productos y llegar a la mayor cantidad de clientes posibles.

RESULTADOS A OBTENER

- Incrementar las ventas a corto plazo
- Lanzamiento de nuevos productos
- Lograr una promoción eficiente que llegue a la mayoría de los clientes
- Brindar anuncios que motiven a los clientes a realizar contratos
- Promover con instrumentos económicos

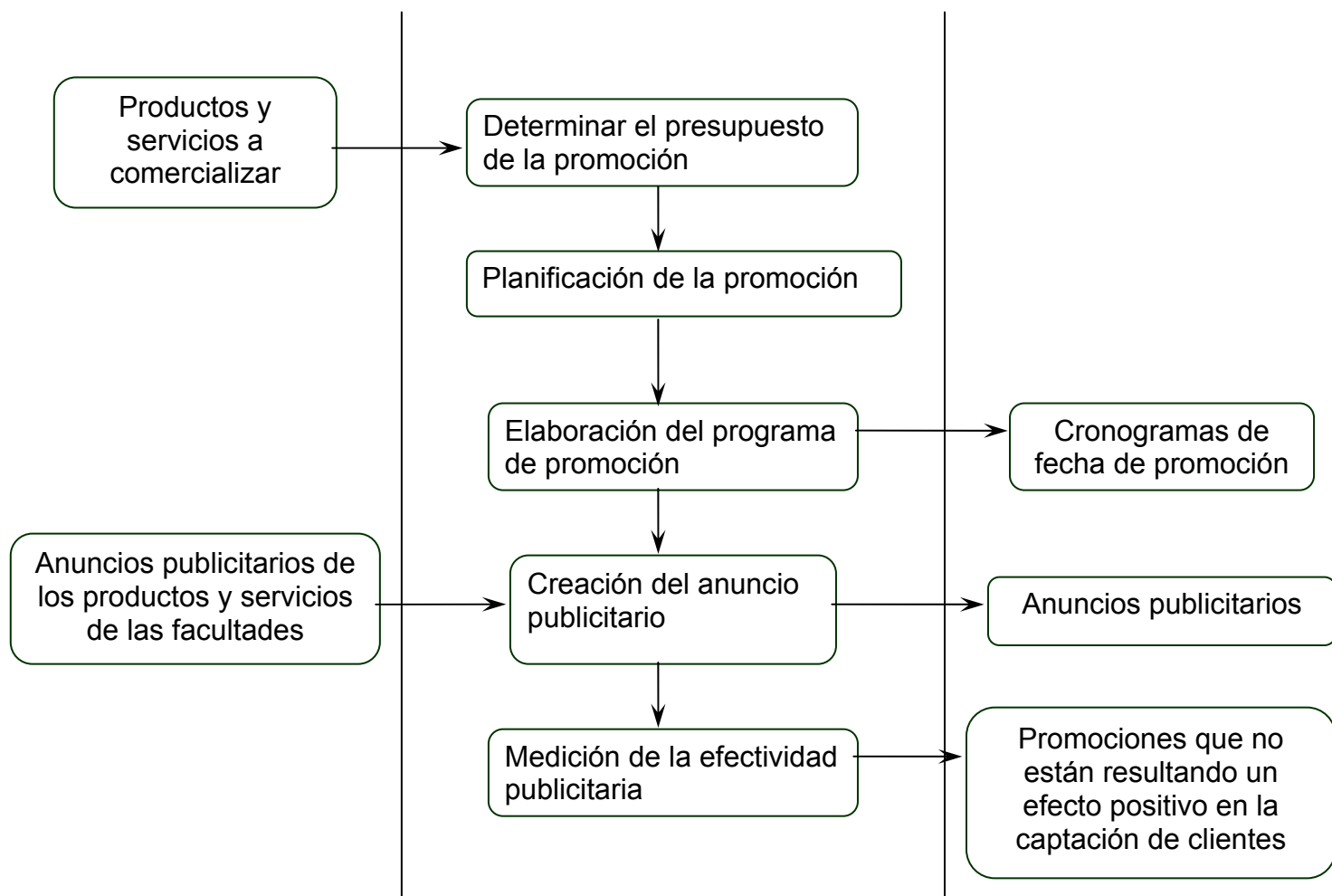
FUNCIONES

- 1- Selección de los medios de promoción.
- 2- Analizar el tipo de promoción que llegue a la mayoría de los clientes.
- 3- Determinar los lugares de promoción.
- 4- Realizar un anuncio publicitario capaz de captar a la mayor cantidad de clientes.
- 5- Determinar el gasto de cada promoción.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150401	Determinar el presupuesto de la promoción	Directos de Ventas	Especialista comercial	Conocer el gasto de cada promoción
0150402	Planificación de la promoción	Directos de Ventas	Especialista comercial y técnico del producto.	Elegir el instrumento idóneo que permita promover la mayoría de los productos y servicios. Llegar de forma rápida y precisa al mayor número de clientes nacionales e internacionales.
0150403	Elaboración del programa de promoción	Directos de Ventas	Especialista Comercial y Responsable de promoción de cada área productiva	Cumplir con las fechas del programa de promoción
0150404	Creación del anuncio publicitario	Especialista Comercial	Responsable de promoción de cada área productiva	Lograr un buen diseño de anuncio publicitario de todos los productos
0150405	Medición de la efectividad publicitaria	Especialista comercial	Técnico del producto	Verificar si la publicidad está siendo bien recepcionada por el cliente

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Una vez determinados los productos y servicios a comercializar, se medirá el presupuesto que se utilizará en la promoción, en el cual se debe medir los gastos siguientes:

- Diseño de plegables promocionales
- Transportación
- Utilización de medios de promoción
- Salario de personal involucrado en la promoción

- Visitas de presentación
- Otros

Después se seleccionará el tipo de promoción idóneo a emplear, los cuales pueden ser:

- Participación en ferias y eventos
- Lanzamiento de productos y servicios al mercado nacional e internacional
- Promoción escrita
- Diseño de páginas Web
- Venta personalizada

Posteriormente se determinarán los medios de promoción más económicos y que faciliten llegar más rápido y a un mayor número de clientes, los cuales aparecen a continuación:

- Radio
- Televisión
- Internet
- Comercio electrónico
- Periódicos
- Venta por correo
- Publicaciones de información general
- Revistas económicas
- Vallas publicitarias
- Folletos y plegables
- Calendarios

Después se escogerán los lugares donde se realizará la presentación y la promoción de los productos y servicios, los cuales pueden ser:

- Ferias
- Eventos

Una vez seleccionado el tipo, medio y lugar de promoción se establecerán programas de promoción donde se realizará un cronograma de fechas de presentación de los productos

y servicios en el mercado tanto nacional como internacional, estos programas deben garantizar la publicidad de los productos líderes que oferta “METUNAS”.

El departamento comercial seleccionará con ayuda de expertos el o los anuncios publicitarios, el cual debe de contener cuatro elementos fundamentales:

- El Texto: como contenido verbal o escrito del anuncio
- Las Ilustraciones: para aquellos medios que lo permitan y debe tener una relación entre la imagen y el mensaje
- La Composición: forma de organización del anuncio para presentarlo al público
- La Promoción del Anuncio: está se relaciona con el presupuesto, el alcance y la vida útil del anuncio

El anuncio publicitario debe:

- Atraer la atención
- Mantener el interés del producto y servicio en el cliente
- Estimular un deseo
- Promover una acción

Los esfuerzos para medir la publicidad pueden aplicarse antes, durante y después de la campaña, para lograr esto se debe realizar:

La aplicación de pruebas directas que miden o predicen el impacto en las ventas de un anuncio determinado, para esto se utiliza cupones o solicitudes recibidas.

La otra clase de prueba son las indirectas como las de recordación (reconocimiento del producto o servicio de observarlo, recordación ayudada por otros clientes y recordación de los productos sin ayuda de otros clientes

En el caso de la publicidad en Internet el seguimiento directo de la efectividad puede ser mucho más sencillo y exalto gracias a los programas de reporte de visitas a las páginas Web.

También se puede medir la efectividad midiendo el por ciento de venta de cada producto.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Internet
- Páginas Web
- Comercio electrónico
- IFOMANEGER

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01505
Servicio:	Gestión de Contratos
Responsable:	UEB de Ventas
Participantes:	Áreas promotoras
Clientes:	Dirección de Economía

MISIÓN

Coordinar y tramitar la contratación de un gran número de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los clientes.

RESULTADOS A OBTENER

- Contratar más del 80% de los productos registrados en el catálogo.
- Lograr que los clientes potenciales tengan al menos un contrato.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cumplir con los requisitos establecidos en cada contrato.

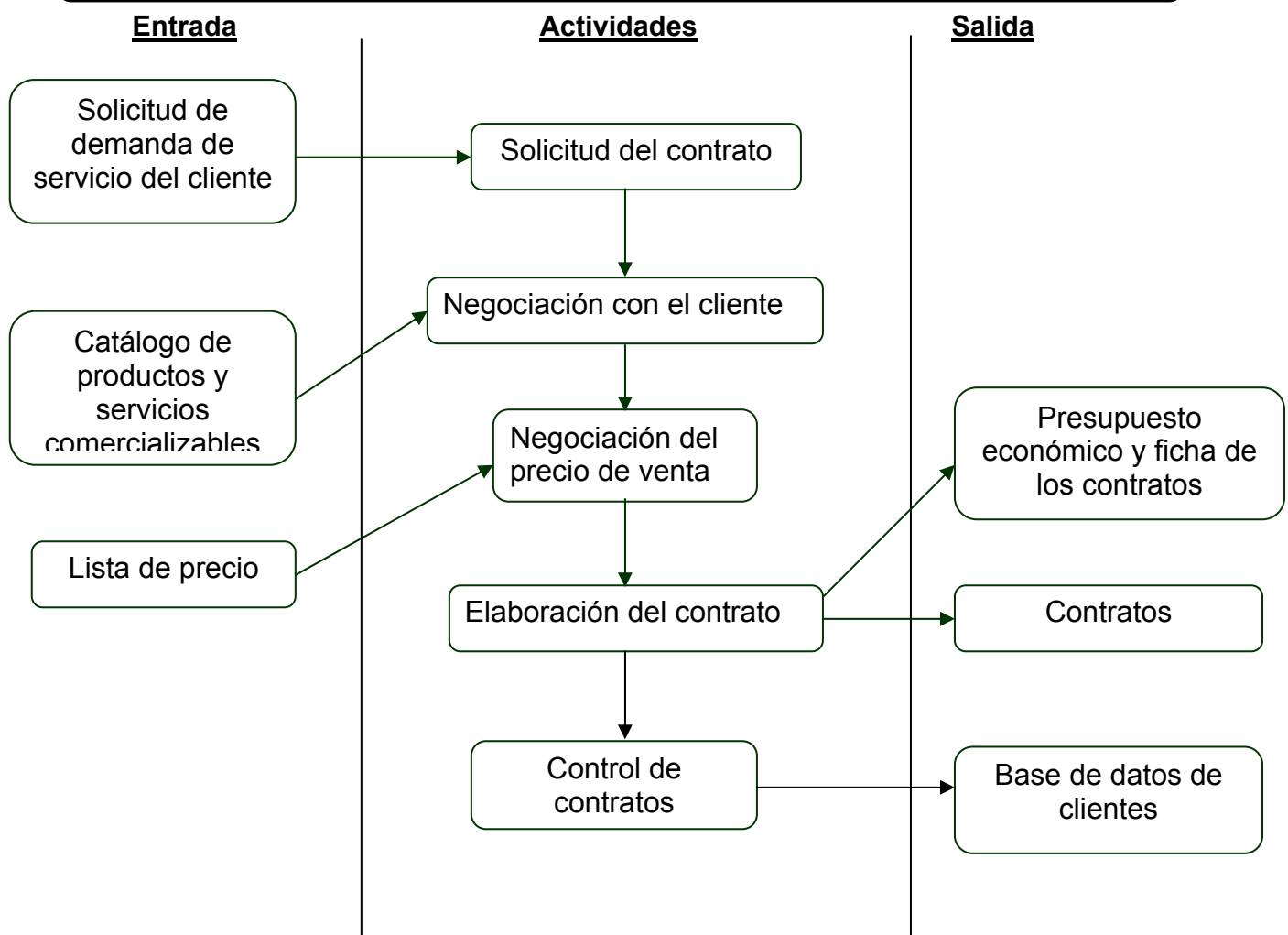
FUNCIONES

- 1- Atención especializada a los clientes.
- 2- Redacción del contrato.
- 3- Controlar los datos del cliente.
- 4- Controlar los precios pactados en cada contrato.
- 5- Lograr que se cumplan los requisitos acordados en el contrato.
- 6- Conocer el estado económico financieros de los clientes.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150501	Solicitud del contrato	Directos de Ventas	Especialistas comerciales y especialista en estudios de mercado	Conocer el estado económico-financiero de los clientes Contratar productos y servicios a empresas solventes
0150502	Negociación con el cliente	Directos de Ventas	Especialistas Comerciales y Especialistas técnicos	Lograr al menos un contrato Lograr satisfacer las necesidades del cliente Realizar contratos con clientes solventes y no morosos
0150503	Negociación del precio de venta	Directos de Ventas	Especialistas comerciales y Especialistas económicos	Contratar los productos y servicio en un buen precio
0150504	Elaboración del contrato	Directos de Ventas	Especialistas comerciales y Especialista jurídico	Contrato legible y firmado por ambas partes Reflejar en el contrato todos los acuerdos conveniados
0150505	Control de contrato	Directos de Ventas	Especialista comercial y Especialista jurídico	Lograr que se cumplan en tiempo y calidad los acuerdos firmados en cada contrato Conocer los clientes potenciales y morosos Lograr que los clientes paguen en las fechas acordadas en cada contrato

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El cliente llega, llama o envía un e-mail a los directores o especialistas comerciales, solicitando la contratación de un producto o servicio, inmediatamente se le presenta al especialista comercial que puede satisfacer su necesidad, este le invita a una recepción de negocio donde se lleva a cabo una conversación dirigida a buscar la solución de los problemas presentados por el cliente, se le pregunta el nombre de la empresa que representa e inmediatamente se localiza al especialista comercial que se ha responsabilizado con el estudio de mercado para conocer el comportamiento de los

estados económicos-financieros del cliente, en caso que los datos se han positivos se procede a negociar.

En la actividad de negociación se le presenta al cliente los diferentes productos y servicios que mejorarán sus problemas, se le informa de la calidad del producto y servicio, del tiempo en que se dará el servicio y el tiempo en que se comienza a visualizar los primeros resultado, se dará una breve reseña del currículum vital del personal que llevará a cabo la ejecución del contrato, se enseñara la calidad del envase y el embalaje en caso que sea un producto y se mostrarán las facilidades de pago, si el cliente está de acuerdo en realizar un contrato.

Posteriormente comienza la actividad en la que se fija el precio del producto o servicio, primeramente el especialista comercial debe conocer la lista de precios de los productos y servicios que el esta negociando, al igual que el estado de solvencia de su cliente, lo que le da una medida del precio que debe proponer, -siempre debe ser mayor que el precio mínimo fijado para el producto o servicio tratado-, también debe tener en cuenta el último precio al cual le vendió el producto o servicio –esto es en caso que sea un cliente que ha contratado el producto o servicio más de una vez-, debido a que no se puede dejar de ganar y es poco ético cobrar el mismo servicio a un precio más bajo que el último contrato firmado, acordado ya el precio se comienza elaborar el contrato.

Para la elaboración del contrato (ver modelos del M0150105 hasta M0150109) se procede a tomar el contrato que corresponda con el producto o servicio solicitado, se comienza a llenar el modelo de contrato donde se recogen los siguientes datos:

- Nombre y dirección de la empresa que representan ambas partes
- Objeto del contrato
- Obligaciones de las partes
- Disposiciones comunes a las obligaciones de las partes
- Importe
- Condiciones y forma de pago
- Penalidades
- Vigencia
- Modificación y resolución

- Responsabilidad por incumplimiento
- Causas eximentes de la responsabilidad
- Reclamaciones
- Solución de conflictos
- Confidencialidad
- Disposición final
- Firma de las partes involucradas en el contrato.

Una vez firmado el contrato se procede a recoger los datos del cliente, para comenzar a controlar los contratos.

En el control de contratos se registra la cantidad de contrato que tiene cada cliente, su estado económico-financiero, su morosidad de pago, los datos de la persona que firmó el contrato, el cronograma de pago del producto o servicio y los datos de referencia de las personas encargadas de la ejecución del contrato.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150107	Resolución 2253 /2005	MEP

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150105	Contrato de Servicio para Empresas Nacionales y Mixta	Dirección de Ventas
M0150106	Contrato de Servicio para Empresas Extranjeras	Dirección de Ventas
M0150107	Contrato Marco de Servicio para Empresas Nacionales y Mixta	Dirección de Ventas
M0150108	Contrato Marco de Servicio para Empresas Extranjeras	Dirección de Ventas
M0150109	Contrato para la Asesoría Técnica y Consultoría	Dirección de Ventas

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- INFOMANEGER

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01506
Servicio:	Gestión de Precios
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial
Clientes:	Áreas Productoras

MISIÓN

Formar precios para cada producto o servicio específico comercializado, de acuerdo a las regulaciones establecidas.

RESULTADOS A OBTENER

- Listado de Precios de los diferentes productos y servicios.

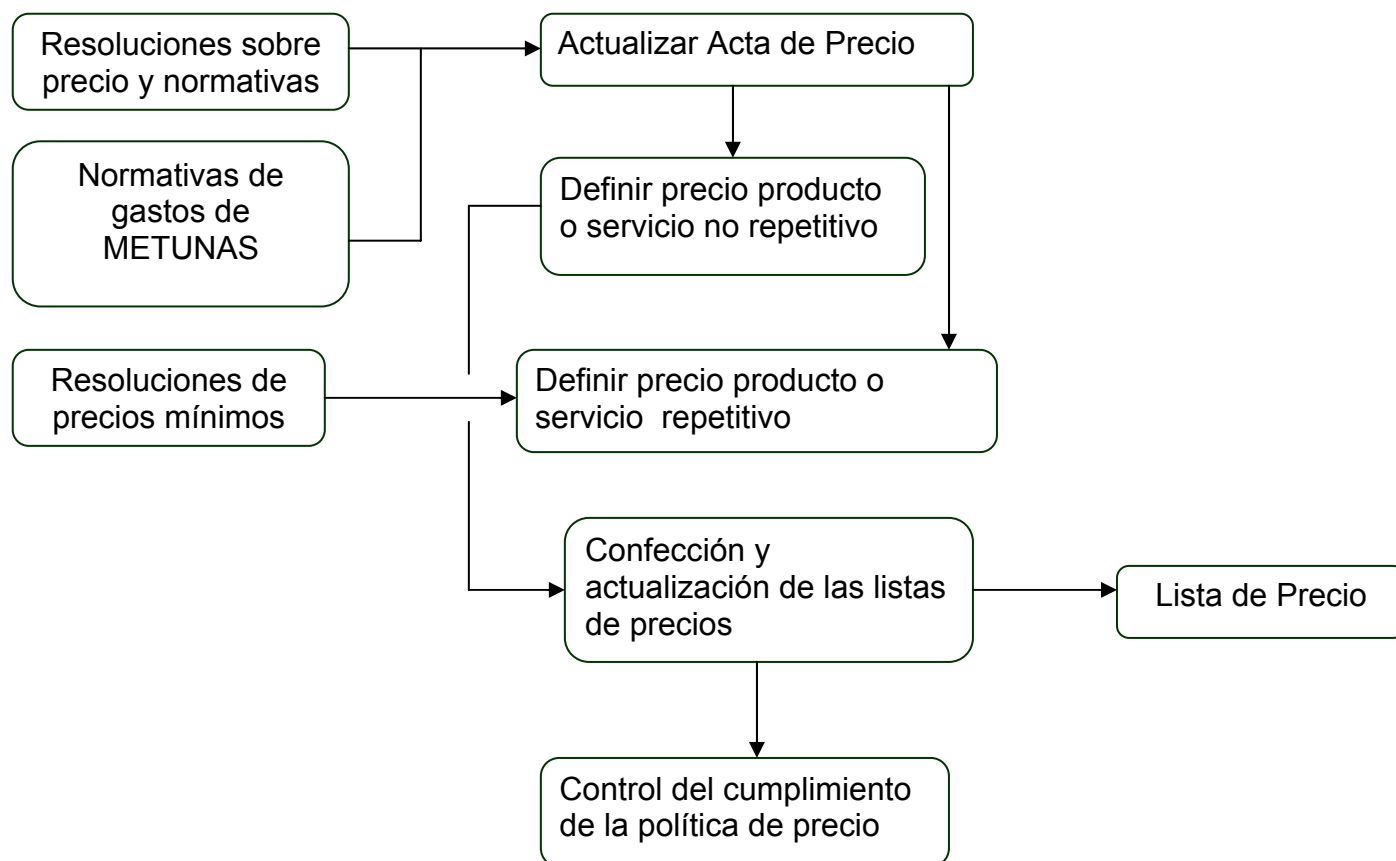
FUNCIONES

1- Fijar un precio para cada servicio o producto que comercializa “METUNAS”.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150601	Confección y Actualización del Acta de Precio	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Especialista en Contabilidad	Acta de precio por cada producto o servicio
0150602	Definir precio del producto o servicio no repetitivo	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Especialista en Contabilidad	Precio de venta del producto o servicio no repetitivo
0150603	Definir precio del producto o servicios repetitivos	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Especialista en Contabilidad	Precio de venta del producto o servicio repetitivo
0150604	Confección y actualización de las listas de precios	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Especialista en Contabilidad	Listados de precios actualizados de los productos Detección de irregularidades y medidas asociadas
0150605	Control del cumplimiento de la política de precio	Directos de Ventas	Especialista Comercial, Especialista en Contabilidad	Detección de irregularidades y medidas asociadas

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Luego de emitido por el área de comercial el pedido de fabricación el mismo se procesa en la UEB de Ingeniería y proyecto por los especialistas de presupuesto donde se le incorporan todas las operaciones que se necesitan para la fabricación del mismo y los materiales a utilizar. Posteriormente se emite por esta área el listado preliminar de materiales y operaciones que se entrega a la dirección de contabilidad y finanzas para la formación del precio.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150108	Catálogo de Productos	Dirección de Ventas.
N0150109	Resolución No. P-68-97	MEP
N0150110	Resolución 125/98	MEP
N0150111	Resolución-826/2002	MEP
N0150112	Guía de Control Interno	MEP
N0150113	Acta de Precio	Dirección de Contabilidad y Finanzas

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Base de datos de productos ASSETSNS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01507
Servicio:	Ventas
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Áreas Productoras
Clientes:	Clientes Externos

MISIÓN

Incrementar las ventas de productos y servicios de alto valor agregado, satisfaciendo las necesidades del cliente, bajo un estricto control de la ejecución de los contratos.

RESULTADOS A OBTENER

- Cumplimiento de las fechas de ejecución de los contratos
- Cumplimiento de los cronogramas de pago
- Brindar productos y servicios de alta calidad
- Cronograma de venta de productos y servicios
- Selección de productos líderes
- Cumplir con los requisitos legales y acordados del contrato
- Satisfacer las necesidades del cliente

FUNCIONES

- 1- Elaborar el cronograma de venta de productos y servicios.
- 2- Controlar que se cumplan con la fecha de comienzo y terminación del contrato.
- 3- Registrar los precios acordados por cada contrato.
- 4- Selección de los productos líderes.

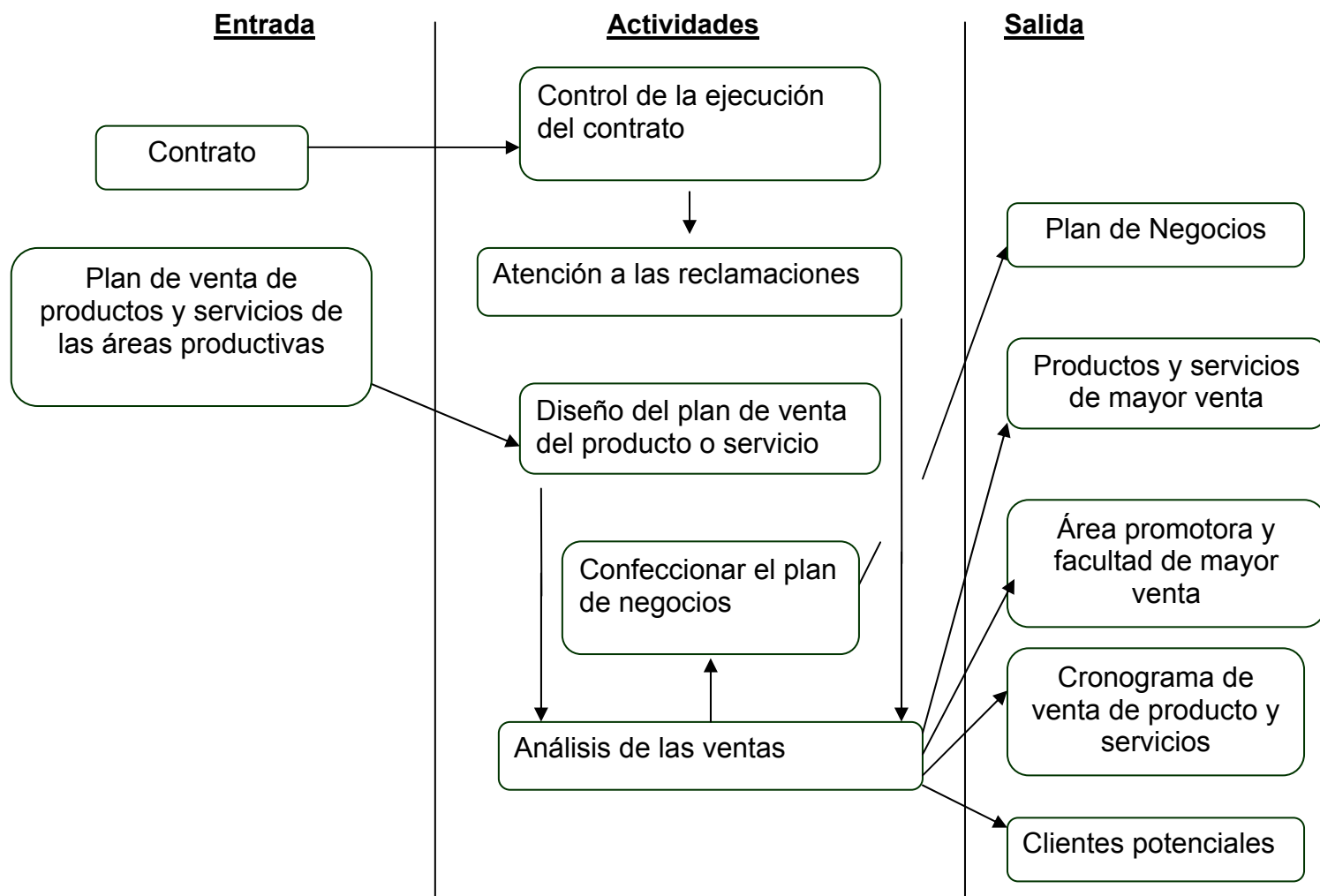
5- Seleccionar el área productiva que más vende.

6- Clientes potenciales

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150701	Control de la ejecución del contrato	Director de Ventas	Especialista Comercial, Subdirector Técnico y Subdirector Económico	Cumplimiento de las fechas de ejecución y pago del contrato Brindar un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades del cliente. Cumplir con los requisitos legales del contrato
0150702	Atención a las reclamaciones	Directos de Ventas y Jurídico	Grupo ejecutor	Que el cliente salga satisfecho Mantener el prestigio de las áreas y personas involucradas en la ejecución de los contratos
0150703	Diseño del plan de venta del producto o servicio	Director de Ventas y Especialista Comercial	Especialista Comercial, Técnico del Producto	Tener un plan de venta de productos y servicios que justifiquen la cantidad de ingreso en el año
0150704	Confeccionar el plan de negocios	Director de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto	Lograr que todos los productos potenciales tengan un plan de negocios
0150705	Análisis de las ventas	Director de Ventas	Especialista Comercial, Técnico del Producto	Identificar clientes potenciales Identificar los talleres de mayores venta Productos más vendidos Determinar una relación producto-precio-cliente

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Una vez recibido el contrato se procede a realizar un cronograma de actividades, que refleje los contratos y la fecha de comienzo y terminación de los mismos, contactar con el Subdirector de Producción para verificar si los métodos, herramientas y tecnología que utilizan pueden proporcionar un servicio de alta calidad, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, se realizarán visitas parciales, con el objetivo de conocer si el cliente está satisfecho con el servicio que se le está brindando,

En caso de reclamaciones, se analizará la causa por la cual fue emitida y bajo lo conveniado y firmado en el contrato se procederá, a dar solución la cual puede estar dada por el cambio del personal de ejecución del contrato, las herramientas, métodos y tecnología aplicada, también se debe determinar la necesidad de grupos de apoyo para terminar la ejecución del contrato en tiempo, todas estas medidas deben converger en lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Atendiendo a las demandas de los organismos y ministerios y a los planes de inversión del país, se confecciona el plan de producción anual de los productos seleccionados, se realiza su distribución mensual atendiendo a las necesidades de los clientes, capacidad productiva de las diferentes plantas y a los aseguramientos necesarios para la ejecución de estas producciones.

El plan anual de ventas se aprueba luego de ser discutido con las áreas implicadas.

En caso de existir desviaciones las mismas son analizadas en las diferentes reuniones establecidas para ello y se procede a la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento del plan.

La confección del plan de negocios comienza por la declaración de los productos líderes o potenciales, los cuales representan el 88 % de los ingresos efectuados en el año anterior, con estos productos, se procede a elaborar el plan de negocios el mismo debe estar estructurado con los siguientes elementos

- Nombre del Producto
- Forma de presentación
- Surtido
- Unidades y/o áreas productoras
- Capacidad de producción
- Fecha planificada para el lanzamiento
- Diseño de la promoción
- Clientes potenciales
- Programa de venta por año y trimestres
- Presupuesto para la promoción
- Responsable de la promoción
- Responsables de la comercialización y la promoción
- Responsable de la producción

- Distribución a autorizar
- Política de cobro
- Numero de registro legal
- Factibilidad económica
- Plan de inversiones
- Fuente de financiamiento de la inversión

Programación de acción

En el análisis de las ventas se debe trabajar en el estudio de la información de los contratos, las soluciones brindadas a las reclamaciones y el cumplimiento de los cronogramas de fecha de ejecución y pago del contrato se deben crear registros que reflejen: producto y servicio vendido, área productora, cliente, personal de ejecución del contrato, precio de venta. Esto ayudará a determinar los productos o servicio de mayor venta, los clientes potenciales, los grupos y áreas de mayor venta y el personal más involucrado en la ejecución de los contratos.

También se debe confeccionar un registro producto, cliente y precio, el cual permite identificar todos los precios de venta negociados con los cliente, esta información es necesaria para tener un patrón, el cual mide las ofertas de precios que ya se les ha ofrecido a los cliente y garantiza que no se venda el producto por debajo del último precio acordado, además de ser una fuente de información primaria para el estudio de precios. Por último controlar que se cumpla el plan anual de venta por producto para lograr los ingresos planificados.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150114	Certificados comerciales	Dirección de Ventas
N0150115	Catálogo de productos	Dirección de Ventas
N0150116	Catálogo de Centros de Costos	Dirección Contabilidad y Finanzas

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
R0150102	Registro de Devoluciones	Dirección de Ventas
R0150103	Registro de Facturas	Dirección de Ventas
R0150104	Control de Copias de Facturas entregadas a Contabilidad	Dirección de Ventas

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
N0150110	Modelo de Factura	ASSETSNS

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Módulo de Inventarios del sistema ASSETSNS
- Base de Datos de Control de Contratos

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01508
Servicio:	Facturación
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial, Áreas Promotoras
Clientes:	Departamento Económico. Clientes externos

MISIÓN

Realizar el proceso de facturación de los productos y servicios comercializables de METUNAS con la agilidad, transparencia y legalidad que exige el control interno.

RESULTADOS A OBTENER

- Facturas de los productos y servicios de “METUNAS” que cumplen con el contrato y el control interno.

FUNCIONES

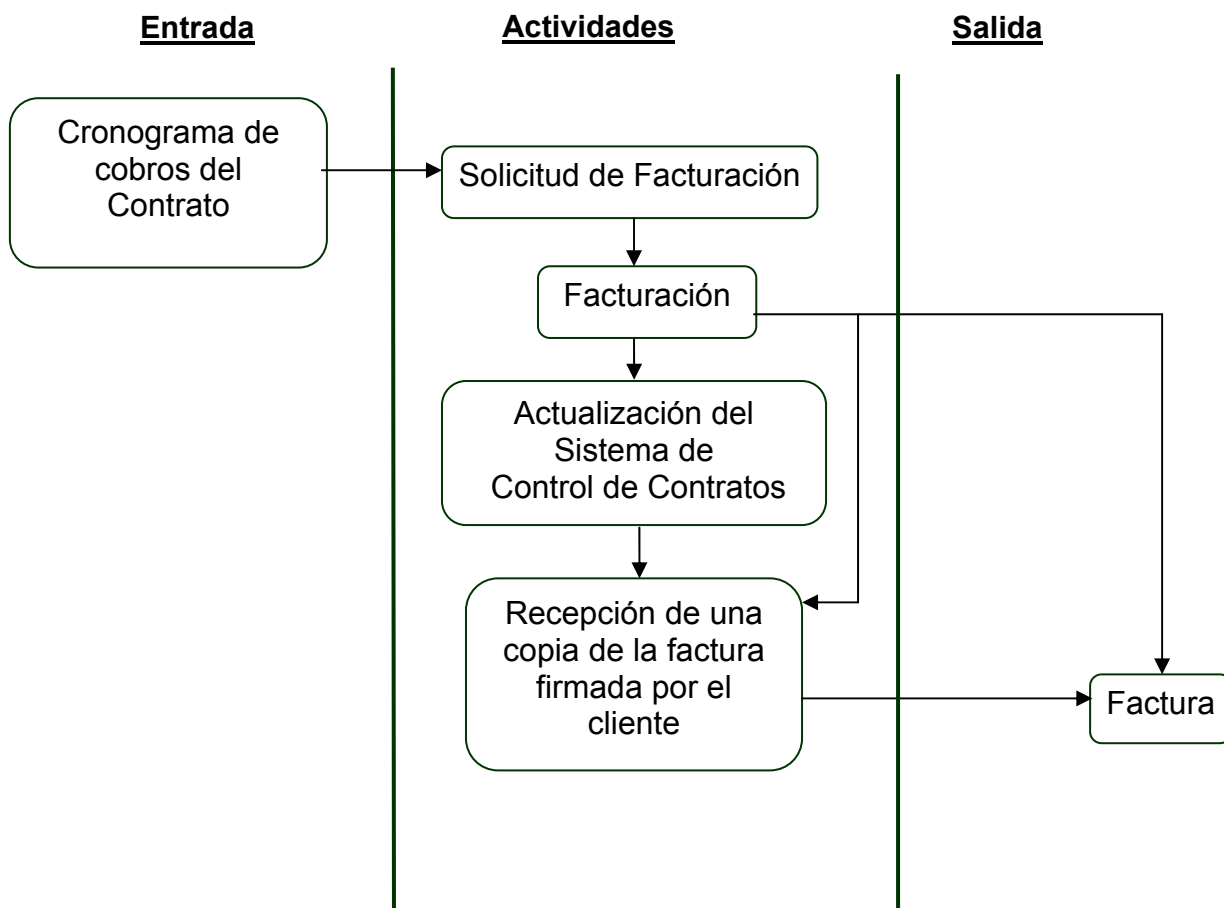
- 1- Facturación de los productos y servicios.
- 2- Actualización del Sistema de Control de Contratos.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150801	Solicitud de Facturación	Especialista comercial designado	Especialistas Comerciales	Orden de emisión de factura
0150802	Facturación	Especialista comercial designado	Especialistas Comerciales.	Factura
0150803	Actualización del Sistema de Control de Contratos	Especialista comercial designado	Especialistas Comerciales	Actualizar el sistema de control de contratos

0150804	Recepción de factura firmada por el cliente	Especialista comercial designado	Especialistas Comerciales	Factura firmada por el cliente en contabilidad
---------	---	----------------------------------	---------------------------	--

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Las áreas productivas emiten la solicitud de facturación a la Subdirección Comercial de la empresa.

La solicitud de facturación la realizarán los coordinadores designados por las áreas productivas y se utilizará como medio el correo electrónico o la visita a la Subdirección Comercial.

Una vez generada la Solicitud de Facturación el Especialista Comercial responsable del contrato procederá a comprobar que la solicitud corresponda con el documento base asociado en cuanto a:

- Producto
- Cantidad a facturar
- Precio
- Cliente
- Fecha de pago

El especialista comercial también deberá verificar que el documento base cumple con las regulaciones vigentes establecidas en cuanto a objeto social y política de precios vigentes para “METUNAS”, además debe comprobar que el documento base se encuentre debidamente avalado y firmado por los funcionarios designados para ello. En caso de no cumplirse alguno de los requerimientos anteriores, será comunicada la irregularidad al área productiva y no se efectuará la facturación.

Una vez comprobado que la Solicitud de Facturación cumple con todos los requisitos establecidos, se procede a facturar.

La Subdirección Comercial cuenta con 72 Horas para emitir la Factura y para la elaboración de la misma se empleará el Módulo de Inventarios del sistema ASSETSNS, y dicha Factura debe contener explícitamente la siguiente información:

- Fecha de elaboración
- Almacén
- Código y Descripción del Vendedor
- Código y Descripción del Cliente
- Referencia y Contrato: en ambos campos se debe especificar el Código del Documento Base que genera la Factura
- Moneda en la cual se fija la Factura
- Código y Descripción del (los) Producto(s) o Servicio(s) a facturar

- Nota del producto: información relacionada con el período del servicio facturado, detalles del pago, distribución de gastos de contratos (en caso de contenerlos), detalles del producto u otra información asociada al mismo que pueda ser de interés registrar.
- Precio unitario del producto o servicio en MN y CUC
- Cantidad a facturar
- Recargos o Descuento previamente autorizados
- Plazos de Cobro
- Días de Crédito
- Tipo de Contabilización de la Factura

Nota de la Factura: se especifica el código del documento base, la distribución de los ingresos de la factura por Centro de Costo y el Área Promotora de la Venta, el número de documento de pago (Cheque) en caso de existir el mismo.

Una vez que ha sido elaborada la factura y se ha comprobado que está totalmente correcta, se procede a su Confirmación.

La Factura Confirmada se imprime en original y dos copias y se le estampa el cuño de la Subdirección Comercial.

En caso de detectarse un error en la Factura antes de la entrega de la misma, se procederá a su cancelación y a refacturar. La Factura al ser cancelada debe especificar el motivo de la cancelación y el No. de la Factura que la sustituirá. La Factura cancelada se archivará en el Expediente de Facturas Canceladas.

La Devolución correspondiente a la Factura cancelada debe especificar en la nota el motivo de la cancelación y el No. de la Factura que sustituirá a la que se está cancelando. Esta devolución reimprime en dos copias, una para contabilidad y otra para archivar en Comercial y se registra en el Registro de Devoluciones (R0150105), firmando el especialista de contabilidad la recepción de la devolución.

Se registra la Factura en el REGISTRO DE FACTURAS (R0150106)

Después de realizada la facturación se procede a actualizar el documento base con el número de Factura correspondiente, el importe y los detalles del pago. También se actualiza la información de la Base de Datos de Control de Contratos.

En un plazo de 72 horas (a partir de que es entregada la Factura), debe retornar a la Subdirección Comercial una copia de dicha Factura con el nombre y los apellidos y firma del cliente

La Factura con los datos y la firma del cliente entregada al Especialista comercial, el cual debe registrarla en el Registro Control de Copias de Facturas entregadas a Contabilidad (R0150107)

La Factura con los datos y la firma del cliente es entregada al especialista de contabilidad, el cual debe firmar su recepción en el R0150107.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150117	Certificados comerciales	Dirección de Ventas
N0150118	Catálogo de productos	Dirección de Ventas
N150119	Catálogo de Centros de Costos	Dirección de Contabilidad y Finanzas

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
R0150105	Registro de Devoluciones	Dirección de Ventas
R0150106	Registro de Facturas	Dirección de Ventas
R0150107	Control de Copias de Facturas entregadas a Contabilidad	Dirección de Ventas

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150111	Modelo de Factura	ASSETSNS

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01509
Servicio:	Gestión de Cuentas por Cobrar
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial, Técnico de Producto, Especialistas en Cont.
Clientes:	Áreas Productivas

MISIÓN

Realizar una gestión eficiente que permita disminuir el monto y el tiempo de las cuentas por cobrar y convertirlas en ingresos.

RESULTADOS A OBTENER

- Ingresos por la venta de productos y servicios comercializables.

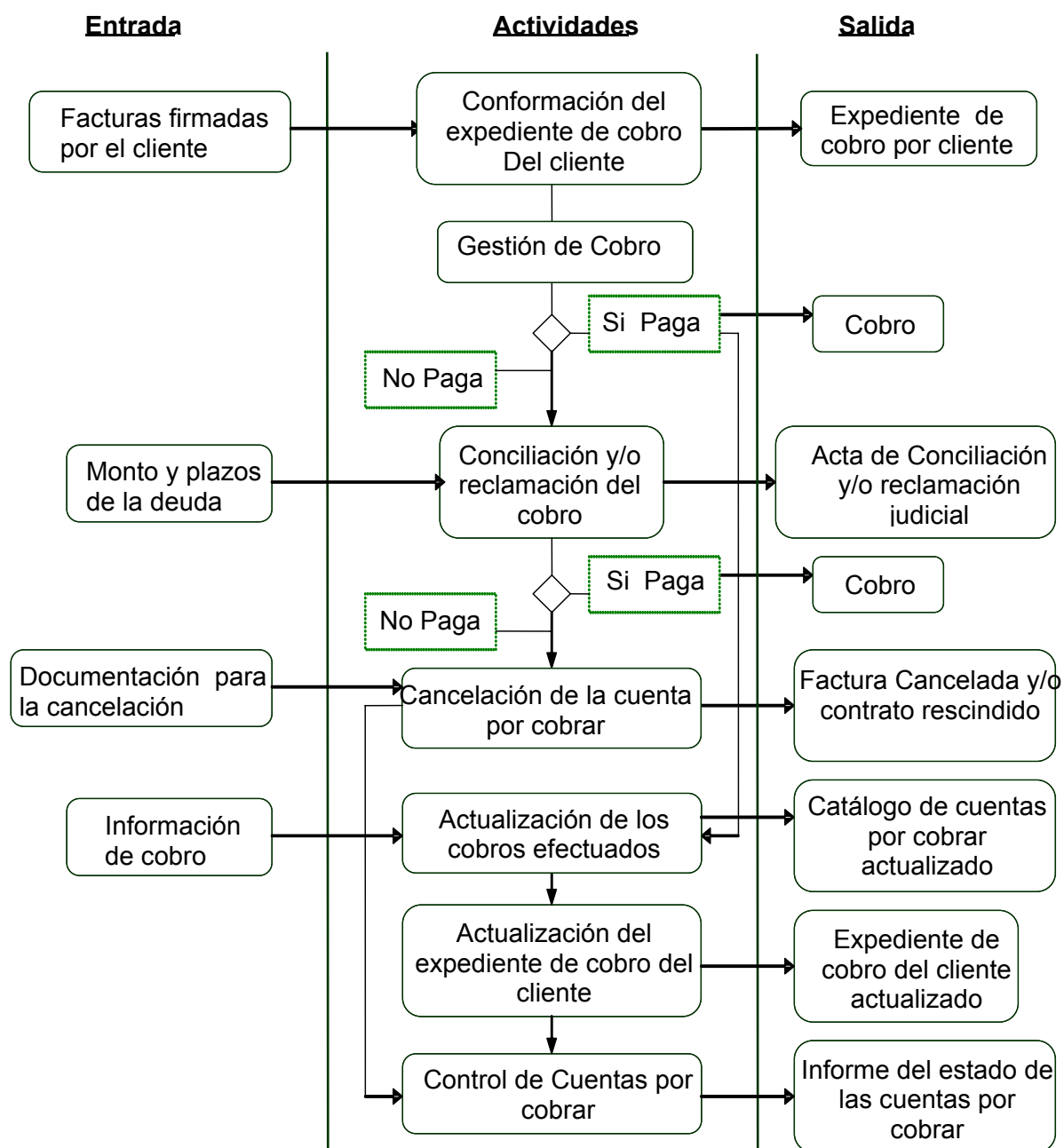
FUNCIONES

- 1- Realizar los cobros de los productos y servicios.
- 2- Realizar las conciliaciones y reclamaciones pertinentes de las cuentas por cobrar.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0150901	Conformación del expediente de cobro del cliente	Jefe de Contabilidad	Especialista en contabilidad	Expediente de cobros del cliente
0150902	Gestión del cobro	Especialista comercial y especialista económico	Áreas Productivas y Especialista comercial	Cobro
0150903	Conciliación y/o Reclamación del cobro	Especialista comercial y especialista económico	Especialista comercial y especialista económico	Reclamaciones, conciliaciones
0150904	Actualización de los cobros efectuados	Jefe de Contabilidad	Especialista en contabilidad	Actualización del catálogo de cuentas por cobrar
0150905	Actualización de los expedientes de los clientes	Jefe de Contabilidad	Especialista en contabilidad	Actualización de los expedientes de cobro
0150906	Control de las cuentas por cobrar	Subdirector Comercial	Especialista comercial y Especialista en contabilidad	Informes del estado de las cuentas por cobrar
0150907	Cancelación de cuentas por cobrar	Jefe de Contabilidad	Especialista comercial y Especialista en contabilidad	Cuentas por cobrar canceladas

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Con las Facturas firmadas por el cliente, entregadas por Comercial, el especialista en contabilidad debe crear el Expediente de Cobro del Cliente, el cual debe contener todas las Facturas de dicho cliente agrupadas en: *cobradas o pendientes de cobro* y

organizadas por fecha. Además este Expediente contendrá las gestiones, conciliaciones y/o reclamaciones de cobro para cada Factura.

Una vez que se emite la Factura, el especialista de contabilidad cuenta con 30 días establecidos de crédito para gestionar el cobro de la Factura; para ello utilizará las visitas al cliente, el teléfono, fax y/o correo electrónico. Cada gestión de cobro realizada deberá poseer un documento que la avale, el cual deberá ser enviado a contabilidad para archivar con la Factura correspondiente en el Expediente de Cobro del Cliente. En caso de que el cliente no pague la cuenta por cobrar en el plazo estipulado se procederá a efectuar las gestiones de Conciliación y/o Reclamación de dicha cuenta hasta que la misma sea pagada o cancelada.

Diariamente el Especialista en contabilidad deberá efectuar el cobro de las Facturas liquidadas total o parcialmente, en el Sistema ASSETSNS. A medida que se vaya efectuando el cobro, deberá anotar en la Factura correspondiente el No. de Recibo de Efectivo y el No. del Documento de Pago (Cheque, Estado de Cuentas, etc.) y el importe pagado. También deberá anotar la fecha en la cual se está pasando el cobro al Sistema. Esta Factura es la que está contenida en el Expediente de Cobro del Cliente

Con cada cobro efectuado el Especialista en Contabilidad deberá actualizar el Expediente de Cobro del Cliente, pasando la Factura del grupo pendiente *de cobro* al grupo de *cobradas*.

Cuando el cobro no se efectúa en el plazo establecido de 30 días, el especialista de contabilidad debe realizar la Conciliación de la cuenta por cobrar con el cliente, quedando la misma registrada en el Modelo Acta de Conciliación o Reconocimiento de la Deuda (M0150112), seguidamente el especialista de contabilidad debe informar a Comercial el estado de la cuenta por cobrar y los resultados de la conciliación.

Si el cliente no reconoce la deuda y no se efectúa la conciliación, entonces se procede a realizar la Reclamación Judicial.

En dependencia del veredicto de la Reclamación Judicial, se procederá a cancelar la cuenta por cobrar. También se procederá a cancelar la cuenta por cobrar debido a que el

Contrato sea Rescindido por el no cumplimiento de lo contratado por parte del Área productora.

La cancelación de la cuenta por cobrar también se realiza cuando el especialista comercial, especialista en contabilidad o el cliente detectan un error en la Factura, en ese caso se especificará el motivo de la cancelación y se entregará a Comercial el original y las dos copias de la Factura.

El control de las cuentas por cobrar se efectuará semanalmente, y lo llevará a cabo el especialista en contabilidad el cual revisará el catálogo de cuentas por cobrar cada viernes e informará al departamento comercial las cuentas con más de 30 días que aún no han sido conciliadas.

Mensualmente, el especialista en contabilidad, emitirá un informe al especialista comercial y al Consejo de Dirección, el cual contendrá:

- Facturas pendientes de cobro
- Fecha de las Facturas pendiente de cobro
- Importe Pendiente de Cobro
- Edad de las cuentas por cobrar
- Estado de las mismas: Conciliada, No conciliada, Reclamada

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150120	Resolucion2253/2005	MEP

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
R0150108	Informe de cuentas por Cobrar	Área Contable

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150112	Modelo Acta de Conciliación o Reconocimiento de la Deuda	Área Contable

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Módulo de Finanzas del Sistema ASSETSNS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01510
Servicio:	Control de Donaciones y Proyectos
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial, ATM
Clientes:	Dirección de Economía. Consejo de Dirección

MISIÓN

Control de donaciones y proyectos recibidos por “METUNAS”.

RESULTADOS A OBTENER

- Informe de donaciones y proyectos.

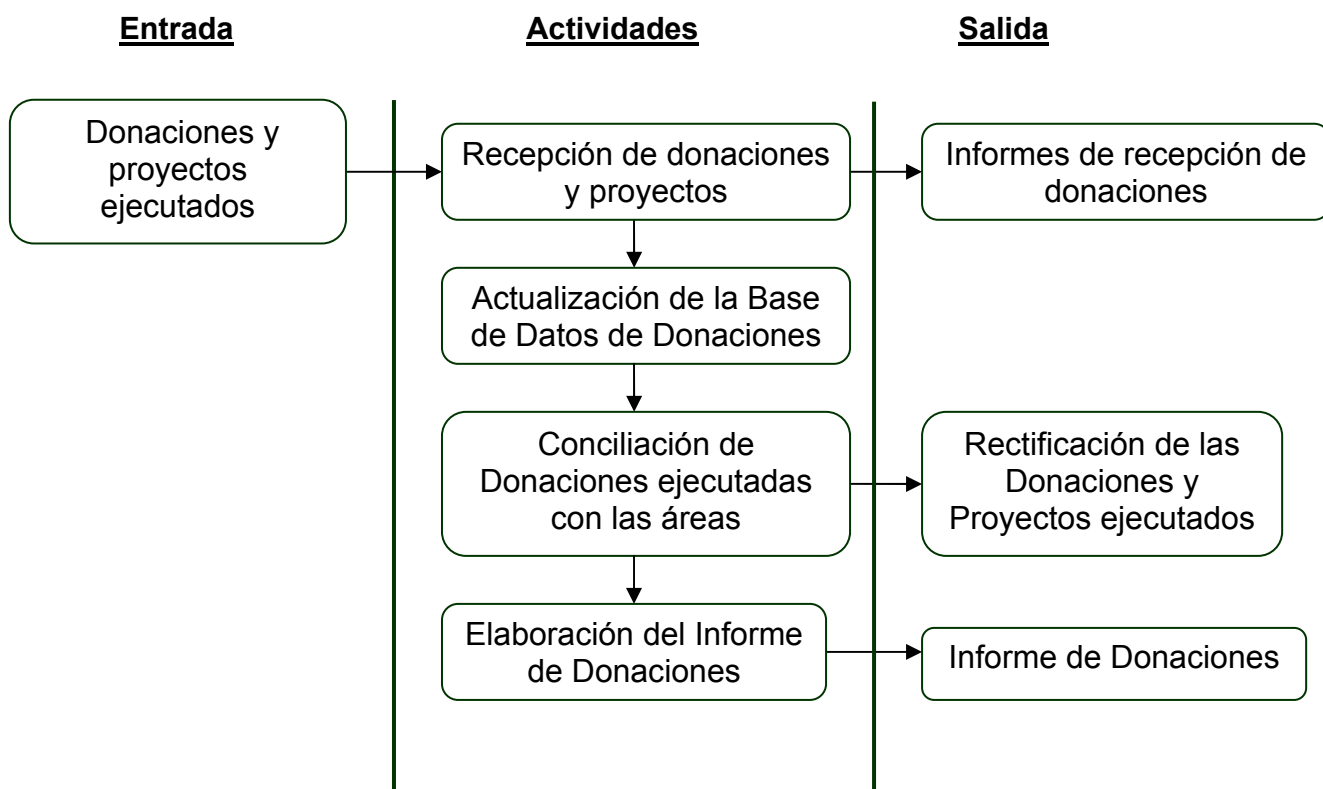
FUNCIONES

- 1- Controlar las donaciones recibidas por la Empresa, institución donante, país, concepto de donación y forma de donación.
- 2- Realizar mensualmente el reporte de donaciones al Consejo de Dirección.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0151001	Recepción de Donaciones y Proyectos	Especialista de Inventario	Especialista de Inventario	Documento de Recepción de la Donación o el Proyecto
0151002	Actualización de la Base de Datos de Donaciones	Especialista Comercial	Especialista Comercial	Registro de la Donación o Proyecto en la Base de Datos
0151003	Conciliación de Donaciones ejecutadas con las áreas	Especialista Comercial	Especialista Comercial	Detección de errores u omisiones en el registro de donaciones
0151004	Elaboración del Informe de Donaciones	Especialista Comercial	Especialista Comercial	Informe Mensual de Donaciones

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Antes de proceder a pasar las donaciones el especialista comercial debe verificar que cada donación declarada contenga el Modelo de Declaración de Donaciones (M0150113).

Posteriormente el especialista comercial introducirá en el sistema las donaciones ejecutadas en el mes, dándole a cada una un código consecutivo XXX/YY donde XXX representa el número consecutivo de la donación y YY el año.

NOTA: Al introducir la donación en la Base de Datos de Donaciones deben quedar bien especificados cada uno de los campos que componen la misma.

Cada vez que sea introducida una donación al sistema, el especialista comercial debe marcar en el Modelo de Declaración de Donaciones (M0150113) que le corresponde el código consecutivo de la donación en el sistema, y su nombre, de modo que quede establecida la referencia cruzada.

Una vez introducidas todas las donaciones del mes el especialista comercial elaborará un informe de las donaciones por área, y el mismo será enviado vía correo electrónico a cada uno de los administradores de las áreas productivas, contando los mismos con un plazo de 3 días para efectuar las conciliaciones pertinentes.

Una vez conciliadas las donaciones con las áreas se elaborará el Informe Mensual de Donaciones al Consejo de Dirección (R0150121), que será impreso en original y 3 copias y firmado por el especialista que lo elaboró y autorizado por el Subdirector de Economía y Director General

NOTA: Distribución de las copias: el original para ser enviado al SIME, copia 1 para archivar en la Dirección de Economía, copia 2 para archivar en la Subdirección Comercial.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
R0150121	Informe de Donaciones al SIME y Consejo de Dirección	Dirección de Ventas

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor
M0150113	Modelo de Declaración de Donaciones	Dirección de Economía

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Base de Datos de Donaciones en Microsoft ACCESS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Procesos

Código:	01511
Servicio:	Análisis de la comercialización y otros ingresos
Responsable:	Dirección de Ventas
Participantes:	Especialista Comercial
Clientes:	Dirección de Economía. Consejo de Dirección

MISIÓN

Analizar y evaluar los resultados obtenidos de la comercialización.

RESULTADOS A OBTENER

- Informe mensual del comportamiento de la comercialización.

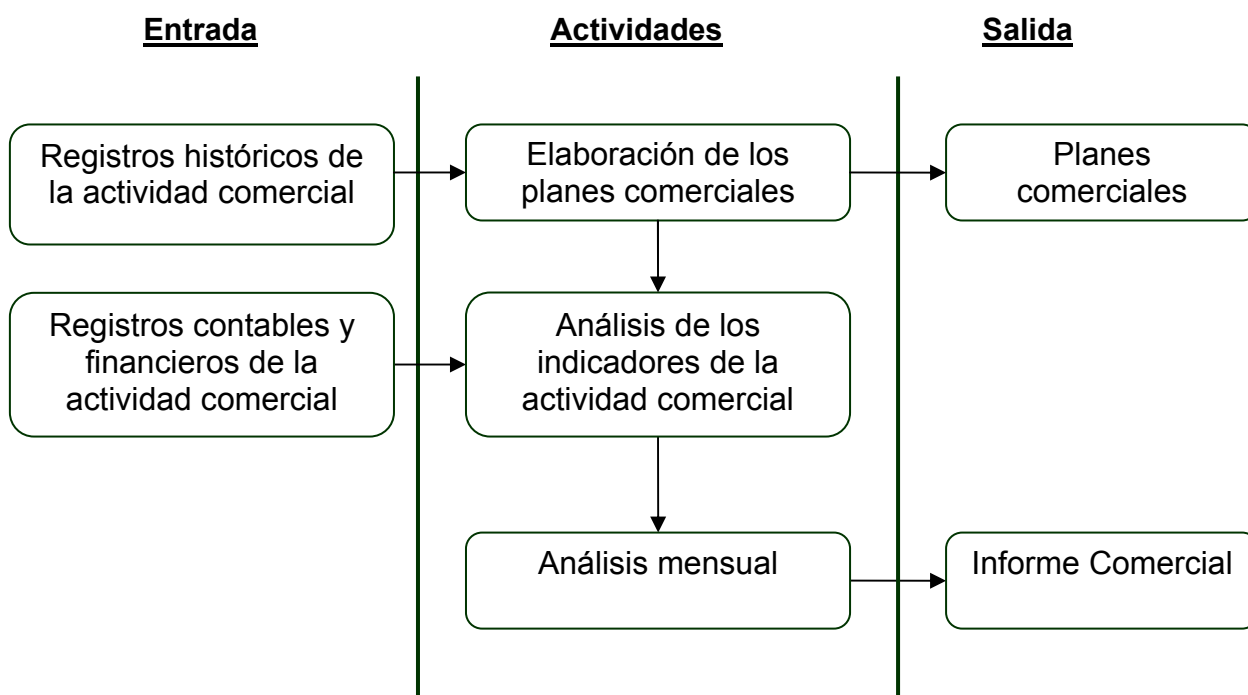
FUNCIONES

- 1- Controlar periódicamente el comportamiento de la comercialización de los productos y servicios.
- 2- Emitir los informes comerciales.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0151101	Elaboración de los planes de comercialización	Dirección de Ventas	Especialista s Comerciales	Plan anual de comercialización
0151102	Análisis de los indicadores de la actividad comercial	Dirección de Ventas	Especialista s Comerciales	Conclusiones de los resultados de la actividad comercial del período analizado
0151103	Análisis Mensual	Dirección de Ventas	Especialista s Comerciales	Informe de Comercialización

ESQUEMA DEL PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La realización del Plan de Comercialización se lleva a cabo una vez al año, y el mismo define:

- Planes anuales de ingresos por concepto, producto y mercado (ver N0150122)
- Planes anuales de venta por concepto y producto
- Para realizar el análisis de la comercialización se utilizarán como base los siguientes indicadores:
 - Ingresos brutos y netos por concepto y por producto.
 - Ingresos por mercado y clientes
 - Índices de cumplimiento de los planes asignados
 - Ventas por concepto y productos
 - Valores de cuentas por cobrar por promotor desglosadas por edades
 - Importe total contratado
 - Estado de ejecución de los contratos
 - Donaciones por país y concepto
 - Reclamaciones de los clientes
 - Cumplimiento de los planes
 - Plan de medidas
 - Cumplimiento del plan de medidas

Una vez calculados los indicadores anteriores se procede a la confección del Informe de Comercialización. El mismo debe contener todos los indicadores anteriormente relacionados, además de la interpretación derivada de dichos indicadores y las estrategias a seguir para garantizar el cumplimiento de los planes establecidos.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE REFERENCIA

Código	Denominación	Emisor
N0150122	Acta de Precio	UEB de Economía

REGISTROS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

MODELOS ASOCIADOS

Código	Denominación	Emisor

SISTEMAS INFORMÁTICOS A EMPLEAR

- Base de datos ASSETSNS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Instrucciones

Código:	I015020201
Instrucción:	Formulación de hipótesis
Fecha de emisión:	Junio 2009

OBJETIVO

Desarrollo de una hipótesis que ayude a desarrollar las soluciones presentadas en el estudio de mercado

CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN

Se entiende por hipótesis como una suposición susceptible de ser comprobada. Muchas veces al estar planeando una investigación suponemos la solución al conflicto por resolver o las situaciones que están dando pie a esta problemática. Estas hipótesis deben de ser aceptadas o rechazadas cuando se concluya la investigación.

Una vez planteada la hipótesis, se planeará la investigación formal o concluyente para después proceder a elaborar el proyecto de investigación, que se someterá a la aprobación de la empresa a la cual se le va a llevar a cabo la investigación de mercado, con el objeto de afinar perfectamente los puntos referentes a los objetivos, la metodología, etc.

Una vez que el ejecutivo de mercadotecnia ha tomado la decisión de realizar la investigación concluyente y de acuerdo con el tipo de estudio o información que se desee, toca a la empresa decidir si se realiza la investigación internamente o si se contratan los servicios de una agencia especializada.

Lo más conveniente es que se contraten los servicios de una empresa especializada y es muy importante que el encargado de mercadotecnia dentro de la empresa proporcione a la empresa o persona que va a elaborar la investigación, toda la información posible para que se realice una buena planeación de la misma; en la medida de que se disponga de mayor información, la planeación de la investigación será más efectiva.

Para conseguir lo anterior es necesario elaborar una requisición o solicitud de investigación de mercados.

CAMPO DE AMPLIACIÓN

- Estudio de Mercado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Instrucciones

Código:	I015020202
Instrucción:	Tipos de diseños de investigación de mercados
Fecha de emisión:	Junio 2009

OBJETIVO

Seleccionar un diseño de investigación adecuado a la investigación de mercado

CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: Es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que se está estudiando a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: Esta investigación tiene como objetivo principal el de describir las características de la población o fenómeno que se estudia. Ella se encarga de estudiar al consumidor tratando de que responda a preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, etc. Estos estudios permiten al investigador

tener una noción mucho mas clara de las necesidades, gustos, etc., de sus posibles consumidores.

INVESTIGACIÓN CAUSAL: Es aquella que estudia la relación que existe entre las variables; en estos estudios causales, se debe prevenir el efecto que pueda producir un cambio no esperado (brusco) por parte de una de las variables (independientes); estos cambios pueden afectar tanto positiva como negativamente en la imagen del producto o servicio. Es un tipo de investigación de mucha importancia, porque los efectos que puedan causar dichos cambios casi siempre son una sorpresa para el productor, y afecta mucho al desarrollo del producto.

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL: Esta investigación permite controlar las variables que puedan influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el producto. En esta investigación se realiza un experimento con el fin de comprobar la efectividad y el efecto que pueda causar el producto dentro del mercado. Este estudio permite determinar si el proceso de experimentación es la causa del efecto que lo produce; es decir, permite comprobar con cierta certeza la causa del problema.

CAMPO DE AMPLIACIÓN

- Estudio de Mercado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Instrucciones

Código:	I015020203
Instrucción:	Método de recolección de datos
Fecha de emisión:	Junio 2009

OBJETIVO

Trabajar con un número de muestras representativa del problema a estudiar.

CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Para realizar las encuestas utilizadas se pueden emplear diversos métodos:

Encuestas por correo.

Consiste en enviar los cuestionarios por correo y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Las ventajas de este tipo de encuesta son: costo reducido, no necesita desplazamiento; rapidez de realización; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

Por el contrario presenta grandes inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas. Por ello se suele emplear en casos específicos con pequeños y homogéneos universos (ej.- suscriptores de revistas, a miembros de un colegio oficial...).

Encuestas telefónicas.

Se realiza llevando a cabo la entrevista vía telefónica.

Ventajas: economía de su coste y rapidez de realización.

E inconvenientes: falta de representatividad y de sinceridad en las respuestas. Se emplea casi exclusivamente en el control de medios de comunicación (radio, televisión, etc.).

Encuesta personal.

Es la más usada en la práctica. Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Sin embargo, sus inconvenientes son elevados costes, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.

CAMPO DE AMPLIACIÓN

- Estudio de Mercado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Instrucciones

Código:	I015020204
Instrucción:	Elaboración del cuestionario
Fecha de emisión:	Junio/ 2009

OBJETIVO

Lograr recoger toda la información verbal.

CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN

Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

La redacción del cuestionario, difícil tarea, ha de confeccionarse con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

Sistema para elaborar un cuestionario.

Estudio del plan formulado para la investigación definitiva, entresacando las hipótesis, tema a investigar y descripción de los datos precisos.

Preparación de una lista completa de preguntas que deben ser contestadas.

Redacción de un cuestionario preliminar, partiendo de una lista de preguntas que deben ser respondidas correctamente.

Comprobación del cuestionario mediante una encuesta miniatura con una muestra del tipo de persona entre las cuales se planea realizar la investigación definitiva.

La comprobación del cuestionario preliminar es un requisito fundamental incluso para el investigador más experto. Hay palabras y preguntas aparentemente sencillas que pueden ser mal interpretadas, y hasta aquello que se considera perfectamente claro por el diseñador del cuestionario podría no ser comprendido por los interrogados. El cuestionario, por lo tanto, debe ser comprobado, sino por otra razón, para determinar si ciertas preguntas de tipo personal habrán de conseguir respuestas afines a los propósitos y objetivos de la encuesta.

Elementos básicos del cuestionario.

Solicitar la colaboración del interrogado haciendo hincapié en la importancia de la encuesta.

El cuestionario propiamente.

La clasificación de los datos que permitirán estratificación y análisis de la información recogida por edades, sexo, ubicación, ocupaciones y categoría económicas.

En algunos casos, tomar las medidas necesarias para que luego se pueda establecer la codificación de la operación y facilitar las tabulaciones.

¿Qué requisitos debe cumplir un cuestionario?

Interesante, proponiendo los temas y redactando las preguntas de forma que estimule el interés del encuestado.

Sencillo, los encuestados deben entender la pregunta sin confusionismos.

Preciso, sin preguntas superfluas. La entrevista ha de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.

Concreto, evitando en lo posible las evasivas, siendo prudentes. Esta idea de la concreción es la que aconseja referirse siempre a la última compra (ej.- mejor preguntar ¿cuánto le dura un paquete? que ¿Cuántos paquetes se fuma al mes?).

Discreto. Esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender. Un ejemplo práctico es preguntar de forma indirecta (ej.- ¿Cuánto cree que gana un administrativo?, a un administrativo).

Formas distintas de plantear las preguntas del cuestionario.

Preguntas *cerradas* o dicotómicas, en las que sólo puede responderse sí o no.

2. De *múltiple elección*, aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar. Ej.- ¿Cuándo toma café?

En el desayuno, b) después de comer, c) a cualquier hora, d) no toma café.

3. *Abiertas* o libres, en las que encuestado expresará libremente su opinión.

4. *Preguntas filtro*, para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.

5. De *clasificación*, para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

CAMPO DE AMPLIACIÓN

- Estudio de Mercado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Instrucciones

Código:	I015060102
Instrucción:	Cálculo de precio
Fecha de emisión:	Enero/2009

OBJETIVO

Calcular los precios para cada servicio y/o producto.

CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN

A continuación se desglosan las resoluciones o circulares que correspondan para calcular los precios de los productos o servicios comercializables:

Tipo de producto o servicio	Documento Normativo	Entidad Emisora
Estructuras metálicas soldadas y atornilladas, perfiles abiertos y cerrados, conductos, tanques, grúas, proyectos e ingeniería de detalle	Resolución Conjunta No 1/2005	Ministerio de Economía y Planificación y Ministerio de Finanzas y Precios.
Servicios de montaje y accesorio técnica.	Resolución Conjunta No 1/2005	Ministerio de Economía y Planificación y Ministerio de Finanzas y Precios.

CAMPO DE AMPLIACIÓN

Creación y modificación de los precios para cada producto o servicio comercializable.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Junio/2009
-------------------------------	------------

Descripción de Normas

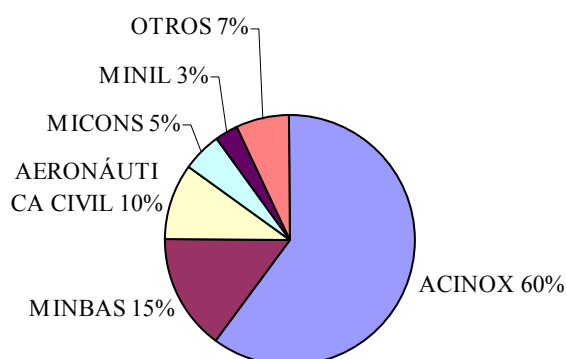
Código:	N0150101
Norma:	1/2009
Clasificación:	Principales mercados actuales
Entidad (o área) emisora:	Subdirección Comercial
Fecha de emisión:	Enero/2009

CONTENIDO DE LA NORMA

PRINCIPALES MERCADOS ACTUALES

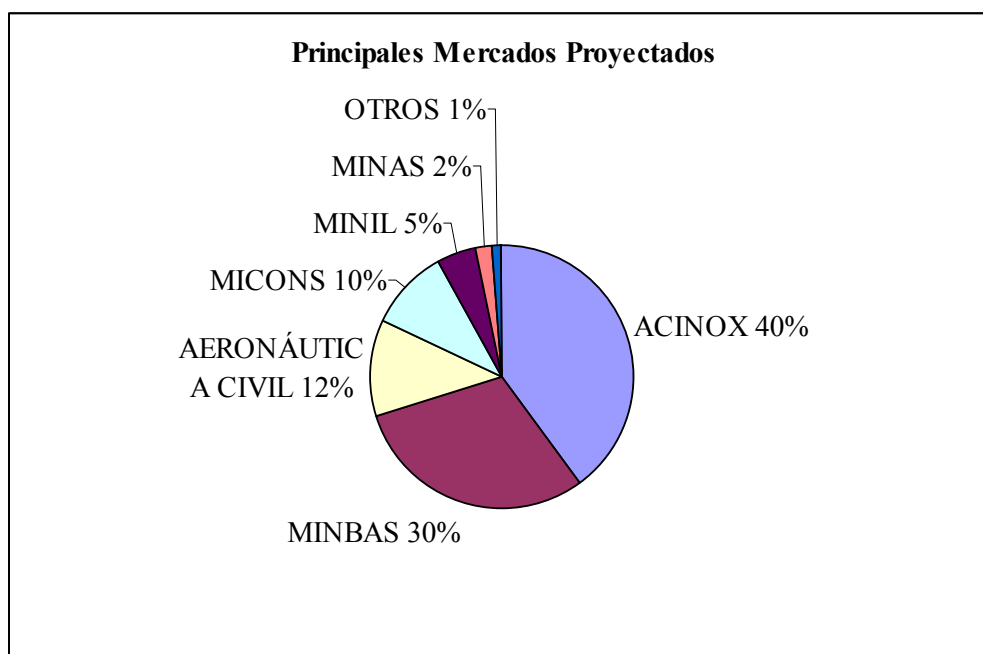
No	Principales Mercados Actuales	%
1	ACINOX	60
2	MINBAS	15
3	AERONÁUTICA CIVIL	10
4	MICONs	5
5	MINIL	3
6	OTROS	7

Principales Mercados Actuales



PRINCIPALES MERCADOS PROYECTADOS

No	Principales Mercados Proyectados	%
1	ACINOX	40
2	MINBAS	30
3	AERONÁUTICA CIVIL	12
4	MICONs	10
5	MINIL	5
6	MINAS	2
7	OTROS	1



CAMPO DE AMPLIACIÓN

Estudio del comportamiento de los mercados, para conocer hacia donde orientar las acciones de venta.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Normas

Código:	N0150102
Norma:	1/2009
Clasificación:	Principales Clientes actuales
Entidad (o área) emisora:	Dirección de Ventas
Fecha de emisión:	Enero/2009

CONTENIDO DE LA NORMA

	Principales Clientes
1	Acinox SA.
2	Instituto de Aeronáutica Civil
3	Unión Eléctrica.
4	Unión del Níquel.
5	MINAZ
6	MICONs.
7	MINAL
8	Almacenes Universales.
9	Tecnoazucar
10	ATM (poder popular)
11	Mantenimiento Constructivo.
12	Instituto Nacional Vivienda

CAMPO DE AMPLIACIÓN

Estudio de Mercado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Normas

Código:	N0150103
Norma:	1/2009
Clasificación:	Certificados Comerciales
Entidad (o área) emisora:	Dirección de Ventas
Fecha de emisión:	Enero/2009

CONTENIDO DE LA NORMA

CERTIFICADOS COMERCIALES EN DIVISAS

No.	ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD FUNDAMENTAL	FECHA DE VENCIMIENTO	ÁREA RESPONSABLE
0006223	METUNAS	Comercio mayoristas de productos no alimenticios		Dirección Ventas
0068444	METUNAS	Servicio de Montaje		Dirección de Ventas
0068442	METUNAS	Servicio de Tratamiento Térmico		UEB Mantenimiento

CERTIFICADOS COMERCIALES EN MONEDA NACIONAL

No.	ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD FUNDAMENTAL	FECHA DE VENCIMIENTO	ÁREA RESPONSABLE
0193311	METUNAS	Comercio mayoristas de productos no alimenticios		Dirección Ventas
0193313	METUNAS	Alimentos Ligeros de Cafetería		UEB de Servicios

CAMPO DE AMPLIACIÓN

Comercialización de productos y/o servicios

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Normas

Código:	N0150104
Norma:	1/2009
Clasificación:	Catálogo de Productos
Entidad (o área) emisora:	Dirección de Ventas
Fecha de emisión:	Enero/2009

CONTENIDO DE LA NORMA

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Código	Descripción del Producto
276	Tuberías de presión de cualquier diámetro y espesor
303542000	Espárragos
304201	Pernos de anclajes
3049990001	Pernos de anclajes
3196990001	Producto de aluminio excepto domestico
3199080001	Carretillas, medios unitarios p/almacenes, etc.
3199510002	Vagones metálicos
3199510001	Estructuras p/ puerta
3199510002	Estructura p/valla
3199510003	Estructura p/nave
3199510004	Estructura p/canales
3199510005	Estructura p/purling
3199510006	Estructura p/columna de viento
3199510007	Estructura p/tanque
3199510008	Estructura para ventana
3199510009	Estructura para cerca
3199510010	Estructura p/tanque
3199510011	Estructura p/edificio
3199510012	Estructura p/escalera
3199510013	Estructura p/pórtico
3199510014	Estructura para molde
3199510015	Estructura para cerchas
3199510016	Torres de alumbrado y antenas
3199510017	Andamios y puntales
3199510018	Est. p/sist. Const. De facilidades temporales a partir de perfiles.
3199510019	Perfiles laminados para paneles ligeros interiores
3199510019	Perfiles laminados para paneles ligeros exteriores

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



3199510019	Perfiles laminados variado para falsos techos
3199510020	Estructuras para dormitorios Sistema Pro
3199510021	Estructuras para aulas Sist. Pro.
3199510022	Paneles Sándwich de poliuretano expandido
3199510023	Torres de aluminio y antenas
3199510024	Cajas para moldeo de hormigón
3199510025	Andamios y puntales
3199510026	Paneles ligeros
3199510027	Panel sándwich
3199510028	Panel de yeso
3199510029	Panel base cemento
3199510030	Panel ligero.
3199520001	Compuertas y sistema de presas.
3199520002	Conductos
3199520003	Bridas
3199550001	Cajas para moldeo de hormigón
3199610001	Inserto para prefabricados
3199990001	Molde cerramento
3199990002	Soporte vibrador de columna
3199990003	dispositivo
3199990004	Molde Sandino
3199990005	Molde Simplex
3199990006	Moldes prefabricados para túneles
3199990007	Moldes prefabricados para alcantarillado
3199990008	Moldes p/losa Spirol
3199990009	Moldes Girón
3199990010	Moldes p/hormigón
3199990011	Moldes p/fundición
3199990012	Laminas picadas.
3199990013	Asta p/banderas
3199990014	Maquinas forrajeras
3199990015	Cesto peatonal
3199990016	Pernos de anclaje
3199990017	Rodillos
3199990018	Ventanas Lower
3199990019	Cuñas
3199990020	Bridas
3199990021	Aros p/unión ,tuberías
3199990022	Perfiles galvanizados
3199990023	Perfiles para falsos techos
3199990024	Perfiles para Trasdosados.
3199990025	Perfiles para Paneles Exteriores
3199990026	Perfiles para Paneles Interiores
3199990027	Carretas p/tiro de caña
3199990028	Carros puertas p/hornos
3199990029	Túneles p/secado
3199990030	Cajas paletas
3199990031	Autosoportante
3199990032	Literas

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



3199990033	Reparación de archivos
3199990034	Carreta para tiro de caña 6y 10 toneladas
3199990035	Construcción, reparación y montaje de parques infantiles.
4782990001	Ventanas lower (metálicas)
53820001	Tiendas con sist. Sándwich, incluido el montaje
53820002	Contenedores (Sist. const.)
53820003	Dormitorios con sist. Sándwich
53820004	Baños
53820005	Garitas
53820006	Oficina
5989990001	Hormigoneras para la contracción
6909030001	Rodillos
6909030002	Elevador de cangilones
6909030003	Transportadores de rodillo y de bandas
6909990001	Conductores p/liquido
6909990002	Sistema de extracción
6909990003	Maquina forrajera
6909990004	Plantas potabilizadoras y de tratamiento de residuales
6909990005	Equipos y maquinas industriales
6909990006	Conductor para fabricar sementó y termoeléctrica
6925020001	Tanque industriales de uso general y específico
6925020002	Cubas de leche refrigeradas
6925020003	Tanque 1000 LTS
6925020004	Tanque 1500 LTS
6925020005	Tanque 2000 LTS
6925020006	Tanque 5000 LTS
6925020007	Tanque 7000 LTS
6925020008	Tanque 10 000 LTS
6925020009	Tanque 20 000 LTS
6925020010	Tanque 25 000 LTS
6925020011	Tanque 50 000 LTS
6925020012	Tanque 80 000 LTS
6925020013	Tanque 100 000 LTS
6925	Tanque de alta presión
7159990001	Planta de beneficio de fruta y vegetales
71590002	Equipos para biotecnología
9000001	Reparación de estructura y contenedores de carga liquida
90090001	Corte y conformado de metales a medidas

CAMPO DE AMPLIACIÓN

Venta y Facturación de los productos comercializados de “METUNAS”.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción de Normas

Código:	N0150105
Norma:	1/2009
Clasificación:	Acta de Precio
Entidad (o área) emisora:	Dirección de Economía
Fecha de emisión:	Enero/2009

CONTENIDO DE LA NORMA

Acta de Precios

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
FICHA PARA PRECIOS Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES

EMPRESA: Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas" Paco Cabrera"		CODIGO: 103.0.02327	
Organismo: SIME	Plan de Producción:	Capacidad Instalada: 500 ton/mes	
Producto o Servicio: Tejas de 0.55mm galvanizada 1 T		% utiliz: 0.2	
Código Prod. o Serv.: 16708 S1 UNEVOL SA		Producc. Period. Anterior:	UM: T
CONCEPTO DE GASTOS	Fila	TOTAL UNITARIO	De ello: CUC
(1)	(2)	(3)	(4)
Materia Prima y Materiales	1	2.345,08	2.032,49
Materias primas y materiales	1,1	2.345,08	2.032,49
Combustibles y lubricantes	1,2	0,00	0,00
Energía eléctrica	1,3	0,00	0,00
Agua	1,4		
Sub total (Gastos de elaboración)	2	35,34	7,99
Otros Gastos directos	3	0,00	0,00
Depreciación	3,1	0,00	0,00
Arrendamiento de equipos	3,2	0,00	0,00
Ropa y Calzado	3,3	0,00	0,00
Gastos de fuerza de trabajo	4	8,58	0,80
Salarios	4,1	5,72	
Vacaciones	4,2	0,52	
Contribución a la seguridad social	4,3	0,78	
Impuestos por utilización F.T.	4,4	1,56	

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



Estimulación en divisas	4,5	0,00	0,80
Gastos indirectos de producción	5	16,31	5,24
Depreciación	5,1	2,34	0,00
Mantenimiento y reparación	5,2	2,14	2,14
Gastos generales y de administración	6	7,73	1,14
Combustibles y lubricantes	6,1	0,11	0,11
Energía eléctrica	6,2	0,04	0,04
Depreciación	6,3	0,96	0,00
Ropa y Calzado	6,4	0,00	0,00
Alimentos	6,5	0,00	0,03
Otros	6,6	2,15	0,96
Gastos de distribución y ventas	7	2,72	0,82
Combustibles y lubricantes	7,1	0,07	0,07
Energía eléctrica	7,2	0,00	0,00
Depreciación	7,3	0,00	0,00
Ropa y Calzado	7,4	0,00	0,01
Otros	7,5	1,40	0,74
Gastos Bancarios	8	0,00	0,00
Gastos Totales o Costo de Producción	9	2.380,42	2.040,49
Margen utilidad S/ base autorizada	10	204,05	
PRECIO:	11	2.584,47	
% Sobre el gasto en divisas (10%)	12		204,05
COMPONENTE PESOS CONVERTIBLES	13		2.244,54
Aprobado por: Diego Julio González	Firma:	Cargo: Director Económico	Fecha: 16/01/2009

CAMPO DE AMPLIACIÓN

Determinación de la ficha de costo y el precio de cada producto o servicio a comercializar

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

Descripción del Tablero de Control

Código:	T015
Servicio:	Comercialización
Administrador:	Especialista Comercial
Participante:	Especialista Comercial, Técnico de Producto

DESCRIPCIÓN

Mediante la ejecución de los indicadores definidos, se pueden visualizar y tener un control de los por cientos de cumplimiento de los plazos de entrega, el por ciento de facturas que se emiten con la calidad requerida y el por ciento de devoluciones en el plazo de tiempo que se demande. Estos indicadores son válidos para medir el servicio de comercialización dentro de la empresa como las gestiones que se realizan y se establecen con los diferentes clientes con los cuales se mantienen relaciones contractuales.

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Código	Indicador	Descripción	Fuente	Responsable	Frecuencia
A01	Pedidos entregados en tiempo	Cantidad de pedidos que se entregan al cliente en los plazos establecidos	Registro de Factura	Especialista Comercial	Mensual
A02	Total de pedidos	Total de pedidos entregados en la semana objeto de evaluación.	Registro de Factura	Especialista Comercial	Mensual
A03	Cantidad de facturas Devueltas	Permite cuantificar todas las facturas emitidas sin calidad, las cuales son devueltas	ASSETSNS (Ventas)	Especialista Comercial	Quincenal
A04	Total de facturas	Indicador que permite medir la cantidad de factura emitidas en el intervalo de tiempo objeto de evaluación.	ASSETSNS (Ventas)	Especialista Comercial	Quincenal
A05	Pedidos devueltos	Son aquellos pedidos que no son aceptados por el cliente. Los cuales son devueltos al almacén para su reposición o devolución definitiva según los procedimientos establecidos	ASSETSNS (Ventas)	Especialista Comercial	Mensual
A06	Total de pedidos entregados	Son todos aquellos pedidos que han sido entregados a los clientes	ASSETSNS (Ventas)	Especialista Comercial	Mensual
A07	Plan de Ingresos en CUC	Es aquella cantidad de dinero (CUC) que se ha propuesto ingresar METUNAS	Informe de Finanzas	Especialista Comercial	Mensual
A08	Ingresos reales en CUC	Es aquella cantidad de dinero (CUC) que realmente ingresa METUNAS	Informe de finanzas	Especialista Comercial	Mensual
A09	Cantidad de Clientes	Es aquella cantidad de clientes que cumplieron con su	Informe de cierre de cobro	Especialista Comercial	Trimestral

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



	que pagaron en tiempo	compromiso de pago en tiempo			
A10	Cantidad de Clientes que pagaron	Es aquella cantidad de clientes que cumplieron con su compromiso	Informe de cierre de cobro	Especialista Comercial	Trimestral
A11	Cantidad de productos con posibilidad de ser comercializados	Son aquellos productos o servicios que tienen posibilidades de ser comercializados	Cartera de productos posibles a comercializar	Especialista Comercial	
A12	Cantidad de productos comercializados	Son aquellos productos o servicios que realmente se comercializaron		Especialista Comercial	Mensual
A13	Cantidad de productos del Catálogo que tienen contrato	Son aquellos productos o servicios del catálogo a los cuales por lo menos se les ha realizado algún contrato de venta.	Registro de contrato	Especialista Comercial	Mensual
A14	Cantidad de productos del Catálogo	Son aquellos productos o servicios del catálogo	Catálogo de productos	Especialista Comercial	Mensual
A15	Cantidad de cuentas por cobrar	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado	Informe del estado de las cuentas por cobrar	Especialista Comercial	Mensual
A16	Cantidad de cuentas por cobrar con edad de 0-30 días	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 0-30 días.	Informe del estado de las cuentas por cobrar	Especialista Comercial	Mensual
A17	Cantidad de cuentas por cobrar con edad de 30-60 días	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 30-60 días.	Informe del estado de las cuentas por cobrar	Especialista Comercial	Mensual
A18	Cantidad de cuentas por cobrar con edad de 60-90 días	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 60-90 días.	Informe del estado de las cuentas por cobrar	Especialista Comercial	Mensual
A19	Cantidad de cuentas por cobrar con edad de 90-120 días	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 90-120 días.	Informe del estado de las cuentas por cobrar	Especialista Comercial	Mensual
A20	Cantidad de cuentas por cobrar con	Es aquella cantidad de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de +120 días.	Informe del estado de las cuentas por	Especialista Comercial	Mensual

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



	edad de +120 días		cobrar		
A21	Plan de ingresos en MN	Plan de ingresos que se plantea METUNAS en el periodo analizado	Informe de Comercialización	Especialista Comercial	Mensual
A22	Real ingresado en MN	Real ingresado por METUNAS en el periodo analizado	Informe de Comercialización	Especialista Comercial	Mensual
A23	Cantidad de productos del Catalogo que tienen creado un precio	Es aquella cantidad de productos del catálogo que tienen creado un precio	Listado de precios	Especialista Comercial	Mensual

INFORMACIÓN DE SALIDA

Código	Indicador	Descripción	Frecuencia de análisis	Responsable
A24	Por ciento de cumplimiento de los plazos establecidos	Indicador que permite evaluar el cumplimiento de los plazos de entrega para los pedidos a los clientes. Norma de cumplimiento establecida es del (90 %)	Mensual	Especialista Comercial
A25	Por ciento de facturas recibidas con calidad	Indicador que permite cuantificar, evaluar y medir las facturas emitidas con calidad en el periodo de tiempo avaluado. Norma de cumplimiento establecida (95%).	Quincenal	Especialista Comercial
A26	Por ciento de devoluciones	Indicador que permite medir el porcentaje de pedidos devueltos al almacén generados por diferentes causas: entrega fuera del tiempo establecido, equivocación en la confección del pedido, errores de facturación, recepción del producto en mal estado. Norma de cumplimiento ($\leq 5\%$).	Mensual	Especialista Comercial
A27	Por ciento de cumplimiento de captación de divisas	Indicador que permite medir el porcentaje del cumplimiento del plan de captación de divisas. Norma de cumplimiento (95%)	Mensual	Especialista Comercial
A28	% de clientes que pagaron en tiempo	Indicador que permite medir el porcentaje de los clientes que pagaron en tiempo. Norma de cumplimiento (90%)	Trimestral	Especialista Comercial

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE METUNAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL



A29	Porciento de productos comercializados	Indicador que permite medir la cantidad de productos y servicios posibles a comercializar que realmente se comercializaron. Norma de Cumplimiento (90 %)	Mensual	Especialista Comercial
A30	Porciento de productos contratados registrados en el catálogo	Indicador que permite medir la cantidad de productos y servicios del catálogo que tienen al menos un contrato realizado. Norma de Cumplimiento (80 %)	Mensual	Especialista Comercial
A31	Porciento de cuentas por cobrar con edad de 0-30 días	Indicador que permite medir el porciento de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 0-30 días. Norma de cumplimiento (40 %)	Mensual	Especialista Comercial
A32	Porciento de cuentas por cobrar con edad de 30-60 días	Indicador que permite medir el porciento de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 30-60 días. Norma de cumplimiento (25 %)	Mensual	Especialista Comercial
A33	Porciento de cuentas por cobrar con edad de 60-90 días	Indicador que permite medir el porciento de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 60-90 días. Norma de cumplimiento (20 %)	Mensual	Especialista Comercial
A34	Porciento de cuentas por cobrar con edad de 90-120 días	Indicador que permite medir el porciento de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de 90-120 días. Norma de cumplimiento (15 %)	Mensual	Especialista Comercial
A35	Porciento de cuentas por cobrar con edad de +120 días	Indicador que permite medir el porciento de cuentas que aun no se han cobrado con una edad de +120 días. Norma de cumplimiento (10 %)	Mensual	Especialista Comercial
A36	Porciento de cumplimiento de MN	Indicador que permite medir el porciento real ingresado por METUNAS en el periodo analizado en MN. Norma de cumplimiento (100%)	Mensual	Especialista Comercial

Expresiones para realizar el cálculo:

$$\% \text{ Cumplimiento de los plazos de entrega} = \frac{\text{Pedidos entregados en Tiempo}}{\text{Total de Pedidos}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Facturas emitidas con Calidad} = \frac{\text{Total de Facturas} - \text{Facturas Devueltas}}{\text{Total de Facturas}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Devoluciones} = \frac{\text{Pedidos Devueltos}}{\text{Total de Pedidos Entregados}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cumplimiento de Ingresos} = \text{Ingresos Reales de Divisas} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cumplimiento de Pagos en Tiempo} = \frac{\text{Cantidad de Clientes que Pagaron en Tiempo}}{\text{Cantidad de Clientes que Pagaron}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Productos Comercializados} = \frac{\text{Cantidad de Productos Comercializados}}{\text{Cantidad de Productos con Posibilidad de ser Comercializados}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Productos Contratados Registrados en Catálogos} = \frac{\text{Cantidad de Productos del Catálogo que tienen Contratos}}{\text{Cantidad de Productos del Catálogo}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cuentas por Cobrar con Edad de 0 - 30 días} = \frac{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar con Edad de 0 - 30 días}}{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cuentas por Cobrar con Edad de 30 - 60 días} = \frac{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar con Edad de 30 - 60 días}}{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cuentas por Cobrar con Edad de 60 - 90 días} = \frac{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar con Edad de 60 - 90 días}}{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cuentas por Cobrar con Edad de 90 - 120 días} = \frac{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar con Edad de 90 - 120 días}}{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar}} \cdot 100$$

$$\% \text{ de Cuentas por Cobrar con Edad de + 120 días} = \frac{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar con Edad de + 120 días}}{\text{Cantidad de Cuentas por Cobrar}} \cdot 100$$

% de cumplimiento de captación de MN = $\text{Real ingresado en el periodo en MN} \times 100$

INFORMACIÓN DE SALIDA

El soporte informático a emplear es el Microsoft Excel.

Se han creado dos hojas de Excel. La primera Hoja es la de los datos de entrada, en esta se introducirán todos los datos mencionados en Información de entrada y automáticamente aparecerán en la Hoja 2 las Informaciones de salida

FECHA DE ACTUALIZACIÓN

Junio/2009

CAPITULO III. EFECTO ECONÓMICO

A partir de la aplicación de un determinado proyecto o solución organizativa es posible obtener un conjunto de efectos de carácter económico-social. Estos efectos tienen un orden de importancia y para valorar el efecto económico esperado con la implantación del proyecto o solución deben ponderarse dichos efectos, la ponderación puede obtenerse a partir de los criterios de especialistas.

El procedimiento de cálculo de efecto económico es el siguiente (Ver Tabla # 3), en que se analiza el efecto económico que se ha de lograr con la implantación del Diseño de los Procesos del Servicio de Comercialización.

Tabla # 3. Cálculo del efecto económico

Efecto	Ponderación	Valoración relativa		Puntos asignados	
		Situación partida	Situación proyectada	Situación partida	Situación proyectada
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ofrecer el máximo de productos y servicios a los clientes	20	100	140	14,29	20
Ofrecer el máximo de productos y servicios a los clientes	20	100	140	14,29	20
Aumento del Control Interno	20	100	150	13,33	20
Incrementar las ventas de servicios y productos	10	100	130	7,69	10
Mejora de la gestión de contratos	10	100	120	8,33	10
Mejora de la gestión de las cuentas por cobrar	10	100	140	7,14	10
Lograr enfocar la organización y gestión al cliente final	5	100	120	4,17	5
Facilitar la gestión comercial	5	100	120	4,17	5
TOTAL				73,41	100

Descripción de la tabla.

Columna 1. Efectos de implantar los procedimientos de comercialización propuestos en el trabajo.

Columna 2. Ponderación otorgada por los expertos para cada efecto.

En la columna (3) de la tabla se ha planteado en porcentaje la situación de partida para el análisis. En la columna (4) se ha estimado, en porcentaje también, en cuanto debe variar la situación, una vez implementado el Diseño de los Procesos del Servicio de Comercialización.

En las columnas (5) y (6) se han calculado, según la ponderación otorgada a cada efecto principal y la valoración relativa efectuada, la cantidad de puntos a otorgar a cada efecto principal en cada situación.

$$(5) = (2) * (3) / (4)$$

$$(6) = (5) * (4) / (3)$$

Partiendo de la suma total de puntos en cada situación es posible calcular el aumento de la efectividad como sigue:

$$\text{Aumento de la efectividad proyectada} = \left[1 - \left(\frac{\text{Puntos Asignados a la Situación Proyectada}}{\text{Puntos Asignados a la Situación de Partida}} \right) \right] \cdot 100$$

$$\text{Aumento de la efectividad proyectada} = \left[1 - \left(\frac{100}{73,41} \right) \right] \cdot 100$$

$$\text{Aumento de la efectividad proyectada} = 36,23\%$$

Es decir que se espera que con la aplicación del Diseño de los Procesos del Servicio de Comercialización la efectividad aumente en un 36,23 %.

BIBLIOGRAFIA

1. Alave, C. Promoción de productos.
<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>
2. Asociación Venezolana de Logística. Documento sin título. Documento de Internet:
<http://www.avelog.org/bench.doc>
3. Armario, M. Introducción a la publicidad.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/publicidad.htm>
4. Ballesteros, E. Principios de economía de la empresa. Editorial Alianza, Madrid, España 1992
5. Calderón, Neyra. Servicio al cliente. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sacli.htm>
6. <http://ecoweb.cujae.edu.cu/Cujae/index.html>
7. Harrington, H. Administración Total del mejoramiento continuo de la nueva generación. Editorial Mcgrow – Hill, Colombia, 1996
8. Hernández, A. y otros. “Mercadotecnia y Promoción”. Ed. Pablo de la Torriente, pp 5-6 La Habana, 1990.
9. Jáuregui, A. Promoción de ventas.
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no15/promoventas.htm>
10. Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. “Investigación de Mercados, un enfoque aplicado”. Ed. Normos S.A., España, 1994.
11. Moreno, D. Los eventos feriales como herramienta de promoción y mercadeo.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/ferias.htm>
12. Salas Romero, Francisco J. La satisfacción del cliente: una estrategia empresarial. <http://www.cinterac.com.ar/informes2.asp?l=c&i=356>
13. Suárez, A. Curso de Economía de la Empresa. Ediciones Pirámide, Madrid, España, 1992
14. Taboada, Carlos. Calidad del servicio logístico. Documento de Internet: <http://www.cides.cl/articulos/logistico2.htm>
15. Taveras, O. Promoción de productos. <http://www.monografias.com/trabajos12/lapromo/lapromo.shtml>
16. Treviño, Salvador. Retención de clientes.
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/salvador/nivel3retenciondeclientes.html>
17. <http://www.upco.es~pedro1/doc/ei/empresa2.pdf>
18. <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

19. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/mar/publicidadconcepto>

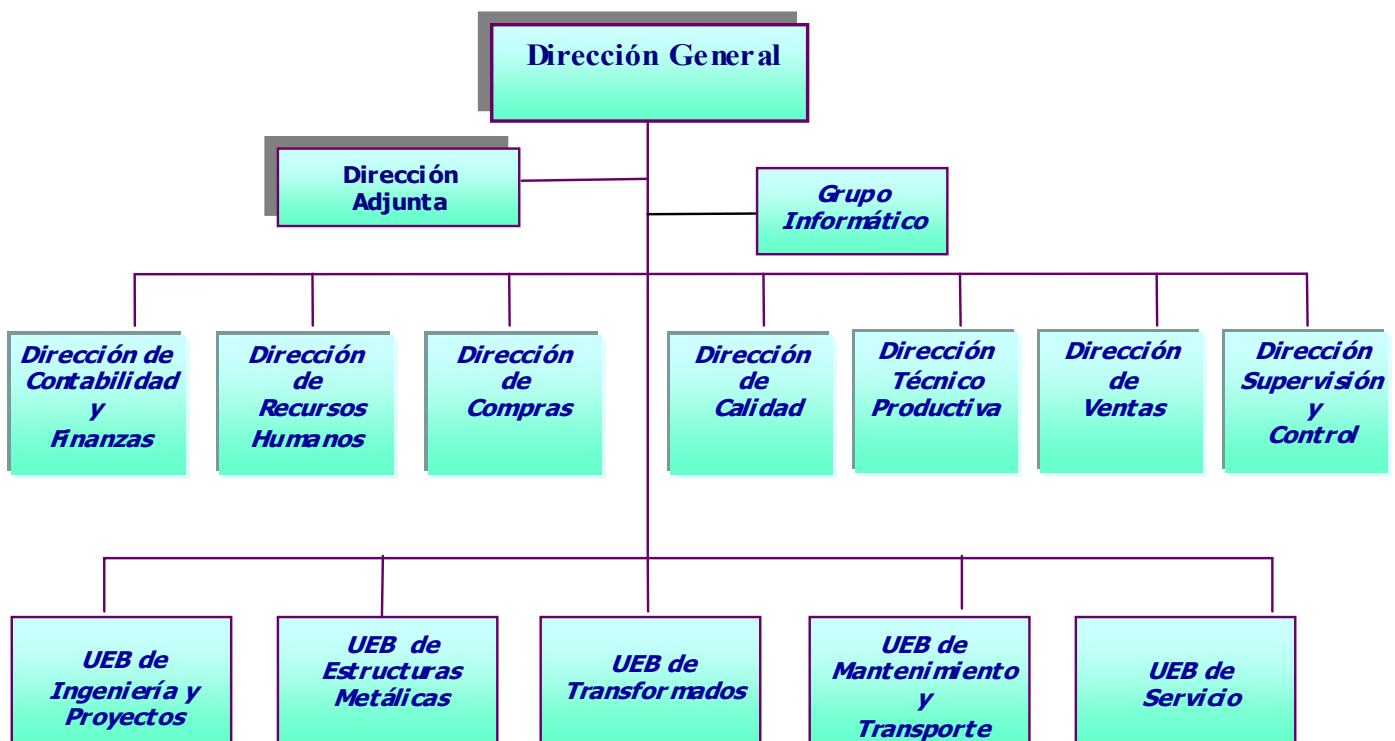
Anexo # 1. Principales características del proceso que deben evaluarse.

Criterio de evaluación del proceso	Calificación
Flujo material	
A.1 Racionalidad del flujo	
A.2 Tamaño de los lotes	
A.3 Manipulación	
A.4 Almacenaje	
A.5 Pérdidas	
A.6 Fiabilidad	
A.7 Racionalidad del consumo material	
A.8 Seguridad del producto	
A.9 Residuos	
A.10 Robos	
A.11 Envases y embalajes	
A.12 Medios unitarizadores	
A.13 Identificación de las cargas	
A.14 Capacidad	
A.15 Estabilidad	
B. Flujo de información	
B.1 Sistematización de los registros	
B.2 Disciplina en los registros	
B.3 Retardo en el registro de la información	
B.4 Fiabilidad de los registros	
B.5 Procedimientos de gestión	
B.6 Uso de indicadores	
B.7 Bases de datos	
B.8 Fraudes	

B.9 Trazabilidad / rastreo del producto	
C. Flujo financiero	
C.1 Flujo de caja	
C.2 Integralidad en los fondos financieros	
C.3 Correspondencia con el flujo físico	
D. Servicio al cliente	
D.1 Nivel de satisfacción del cliente	
D.2 Relaciones con los clientes	
D.3 Calidad del producto o servicio	
E. Eficiencia	
E.1 Costos del proceso	
E.2 Reservas	
E.3 Programa de mejoramiento	
E.4 Productividad	
E.5 Análisis sistemático	
E.6 Nivel de actividad	
F. Personal	
F.1 Capacitación general del personal	
F.2 Formación especializada para ejecutar el proceso	
F.3 Motivación	
F.4 Cantidad y estructura del personal	
G. Infraestructura	
G.1 Adecuación de la tecnología a las exigencias del proceso	
G.2 Estado técnico	
G.3 Gestión del mantenimiento	
G.4 Tecnología de la información	

G.5 Tecnología de las comunicaciones	
H. Proveedores	
H.1 Relaciones con los proveedores	
H.2 Calidad	
H.3 Oportunidad	
H.4 Costos	
H.5 Estabilidad	
H.6 Selección y certificación	
Puntos promedios	

Anexo # 2. Estructura Organizativa.



Anexo #3 Descripción de la Infraestructura Actual de la Comercialización de la Empresa “METUNAS”.



Anexo #4 Guía de Control Interno

IV - ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

<u>No.</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NO PROCEDE</u>
1	Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.			
2	Los controles de Activos Fijos Tangibles se encuentran actualizados, en las áreas y en el área contable.			
3	<i>Se efectúan cheques periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes.</i>			
4	Se aplica en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.			
5	Se cuenta con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación.			

6	Se elaboran los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.			
7	En caso de detectarse faltantes o sobrantes se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan éstos correctamente.			
8	Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de activos fijos tangibles se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente.			
9	Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.			
10	Se registran correctamente la Provisión y la Reserva para Inversiones. (Sólo para Empresas).			
11	Se registran correctamente las compras de Activos Fijos Tangibles en la Contabilidad Presupuestaria de las Unidades Presupuestadas.			
12	Se efectúa el conteo físico de los bienes al producirse la sustitución del responsable del Área.			

ASPECTOS E INDICACIONES PARA SU EVALUACIÓN A APLICAR EN:

EMPRESA Y UNIDADES PRESUPUESTADAS: No. 1 a la 12

ESTABLECIMIENTOS DE VENTAS A LA POBLACIÓN Y ALMACENES: No. 1, 2, 3, 4, 5, 12.

Los aspectos considerados como INVALIDANTES, se encuentran señalados en negritas
VII - CUENTAS POR COBRAR

<u>No.</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NO PROCEDE</u>
1	Los modelos en blanco de Facturas, Ordenes de Compras y de Servicios se controlan en el Área Económica por persona ajena a la que las confecciona, y las mismas están prenumeradas y se controlan en ésta las numeraciones de las emitidas.			
2	<i>Existe separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúa la entrega de productos, el que confecciona la Factura y el que contabiliza la operación, así como del que efectúa el cobro.</i>			
3	Se concilian las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.			
4	Se registran contablemente en orden numérico las Facturas y se mantienen actualizadas las cuentas de los clientes.			

5	Se mantienen al día los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas.			
6	No aparecen saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación, ni remanentes de éstos por prestación de servicios y entrega de productos parciales.			
7	Se elaboran expedientes por la cancelación de Cuentas por Cobrar y se registran correctamente.			
8	Los expedientes por cancelación de Cuentas por Cobrar se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente.			
9	Las Cuentas por Cobrar a Clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados se desglosan por deudores y por edades y son analizadas por el Consejo de Dirección.			
10	Se elaboran Expedientes de Cobro por clientes, contentivos de cada Factura y cheque o documento de pago recibido o de su referencia.			
11	Se registran correctamente los Pagos Anticipados en la Contabilidad Presupuestaria (Sólo para Unidades Presupuestadas).			

ASPECTOS E INDICACIONES PARA SU EVALUACIÓN A APLICAR EN:

- EMPRESAS Y UNIDADES PRESUPUESTADAS: Todas las Preguntas
- Los aspectos considerados como **INVALIDANTES**, se encuentran señalados en negritas

XIII - PRECIOS Y TARIFAS (EXCEPTO ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS)

No.	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	SI	NO	NO PROCEDE
1.	Está definida la persona encargada de revisar la corrección de los precios y tarifas de las facturas recibidas y se ejecuta dicha revisión sistemáticamente.			
2.	En caso de violaciones de precios y tarifas y en la aplicación de las tasas de recargos comerciales, se han efectuado las reclamaciones procedentes.			
3.	Todas sus producciones y servicios tienen aprobados sus precios o tarifas por quien corresponda, según lo establecido.			
4.	<i>Se efectúan controles internos sistemáticos en sus áreas de comercialización verificando que se apliquen correctamente los precios o tarifas.</i>			
5.	Existe control de los precios y tarifas a la población de forma tal que no se detecten violaciones a las mismas			
6.	<i>Se demuestra han adoptado medidas efectivas ante violaciones de precios y los responsables de impedirlos</i>			
7.	Recientemente han recibido revisión de los equipos de pesaje.			
8.	Se inspecciona la calidad de los productos objeto de ventas y se autorizan las modificaciones de precios según los procedimientos de revisión y de aprobación establecidos.			

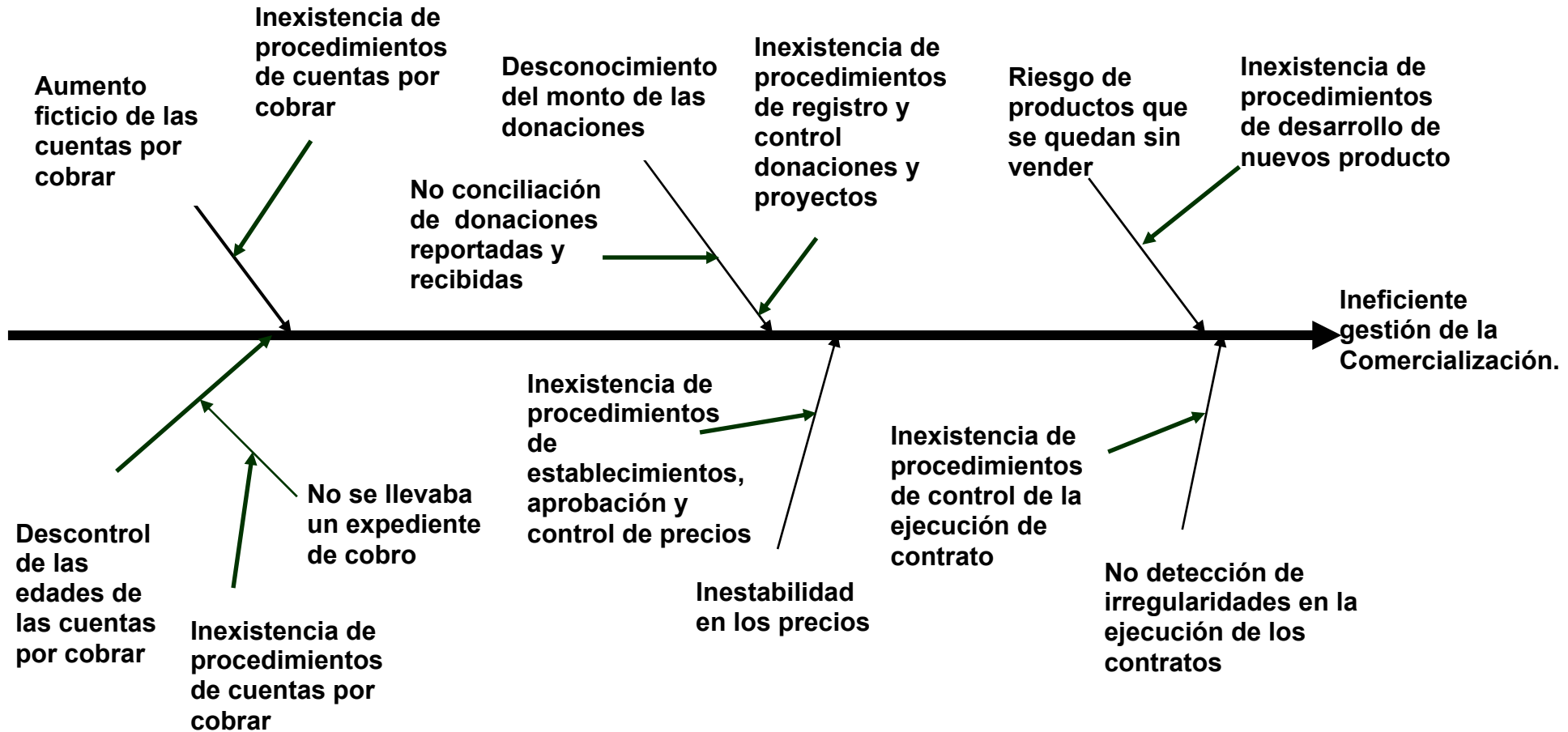
ASPECTOS E INDICACIONES PARA SU EVALUACIÓN A APLICAR EN:

EMPRESAS Y UNIDADES PRESUPUESTADAS: 1 al 6

ESTABLECIMIENTOS DE VENTAS A LA POBLACIÓN Y ALMACENES. Nos. 1* al 8*

Los aspectos considerados como INVALIDANTES, se encuentran señalados en negritas

Anexo # 5 Diagrama Causa Efecto de la Actividad Comercial



Anexos